MEDEF INTERNATIONAL

Rapport d'activité 2012

MEDEF INTERNATIONAL

Rapport d'activité 2012

P. 02 Message du Président

P. 03 MEDEF International en bref

P. 06 MEDEF International et le MEDEF

P. 07 MEDEF International en chiffres

P. 14 Illustration de quelques actions par région

P. 34 Organisation

MESSAGE **du Président**

Chers amis,

En 2011, je soulignais la « complémentarité exacerbée » de l'Europe, de l'Asie, des Amériques et de l'Afrique ; la nécessité pour nos entreprises d'être les plus présentes possibles sur ces terres de croissance, et d'adapter leur offre à ces marchés émergents. Cette tendance s'est confirmée en 2012. **Se développer à l'international n'est plus seulement une condition d'avenir, c'est aujourd'hui vital.**

L'année 2012 a été marquée par des élections présidentielles en France, aux Etats-Unis, en Russie, ainsi qu'en Corée du Sud, en Egypte, au Ghana, en Hongrie, au Mexique, au Sénégal, en Serbie, en Sierra Leone, au Venezuela, et au Yémen. Une année de changement ou de continuité, où chaque Etat a cherché à trouver un équilibre entre les attentes nationales et des enjeux internationaux de plus en plus prégnants.

Dans ces économies de plus en plus mondialisées, où les gouvernements ont des exigences nouvelles en matière de contenu local, il faut s'interroger sur l'intérêt d'avoir un partenaire dans le pays, même si ce n'est pas toujours une obligation. Le choix du partenaire est alors une étape cruciale, car une erreur d'appréciation, notamment lors de la « due diligence », peut coûter très cher, a fortiori dans des contrées lointaines, dont la culture politique et économique nous est mal connue. Les efforts que déploie MEDEF International, au travers des actions conduites par de grands chefs d'entreprise, sont destinés à limiter ces erreurs, mieux faire comprendre les enjeux et les stratégies des pays du monde, à pourvoir des informations privilégiées et pragmatiques, pour mieux en apprécier les risques et les opportunités.

2012 a également été une année difficile avec la restriction des financements à l'export par les banques privées, contraintes par les critères de Bâle III. De nouveaux instruments et montages ont été mis en place par les pouvoirs publics, avec l'appui de la Banque publique d'investissements, Oséo et du Fond d'investissements stratégique, et des grandes banques françaises, dont les effets sont attendus à partir de 2013 – 2014.

MEDEF International termine l'année 2012 en créant sa première antenne en région : « MEDEF International Nord-Pas de Calais ». Avec ce nouveau type de relais, nous souhaitons nous rapprocher des entreprises implantées dans les régions de France, pour les encourager à se développer, davantage encore, à l'étranger. MEDEF International Nord-Pas de Calais relaiera les actions menées par MEDEF International à Paris et dans le monde, et organisera également des rencontres spécifiques pour les entreprises de sa région ; une initiative concrétisée en 2013.

MEDEF INTERNATIONAL **en bref**

Une organisation levier

MEDEF International est un véritable **levier d'influence** pour les entreprises françaises vers les **marchés émergents et en développement** : des marchés à fort potentiel où elles peuvent trouver des **relais de croissance** qui leur permettent de maintenir, voire de renforcer leur implantation en France, tout en répondant aux souhaits des partenaires étrangers de développer des industries locales.

MEDEF International ouvre, pour tout dirigeant, quelle que soit la taille de son entreprise et son secteur d'activité, une vision du monde qui lui permet d'en appréhender les tendances, de manière immédiate et concrète, de prendre les bonnes décisions et de réunir les **conditions du succès**.

MEDEF International met en relation les chefs d'entreprise français avec les décideurs privés et publics français et étrangers, leur permet de rencontrer des **partenaires** potentiels, favorise les **échanges d'expérience** entre entreprises, valorise l'**offre française**, contribue à l'amélioration de l'**environnement des affaires** et au règlement des contentieux collectifs dans les pays où les entreprises françaises sont présentes.

Un outil de diplomatie économique privée

Au travers de rencontres en France et de délégations dans les principaux pays du monde, MEDEF International est **au cœur** d'un véritable **réseau privé et public** : il représente le MEDEF dans le monde au niveau bilatéral, et il est l'un des principaux interlocuteurs de l'administration française pour les relations bilatérales économiques et commerciales (Présidence de la République, Premier ministre, Ministère des affaires étrangères, Ministère de l'Economie et des Finances, Ministère du Commerce extérieur, Ministère du Redressement productif, Ambassades de France et Services économiques).

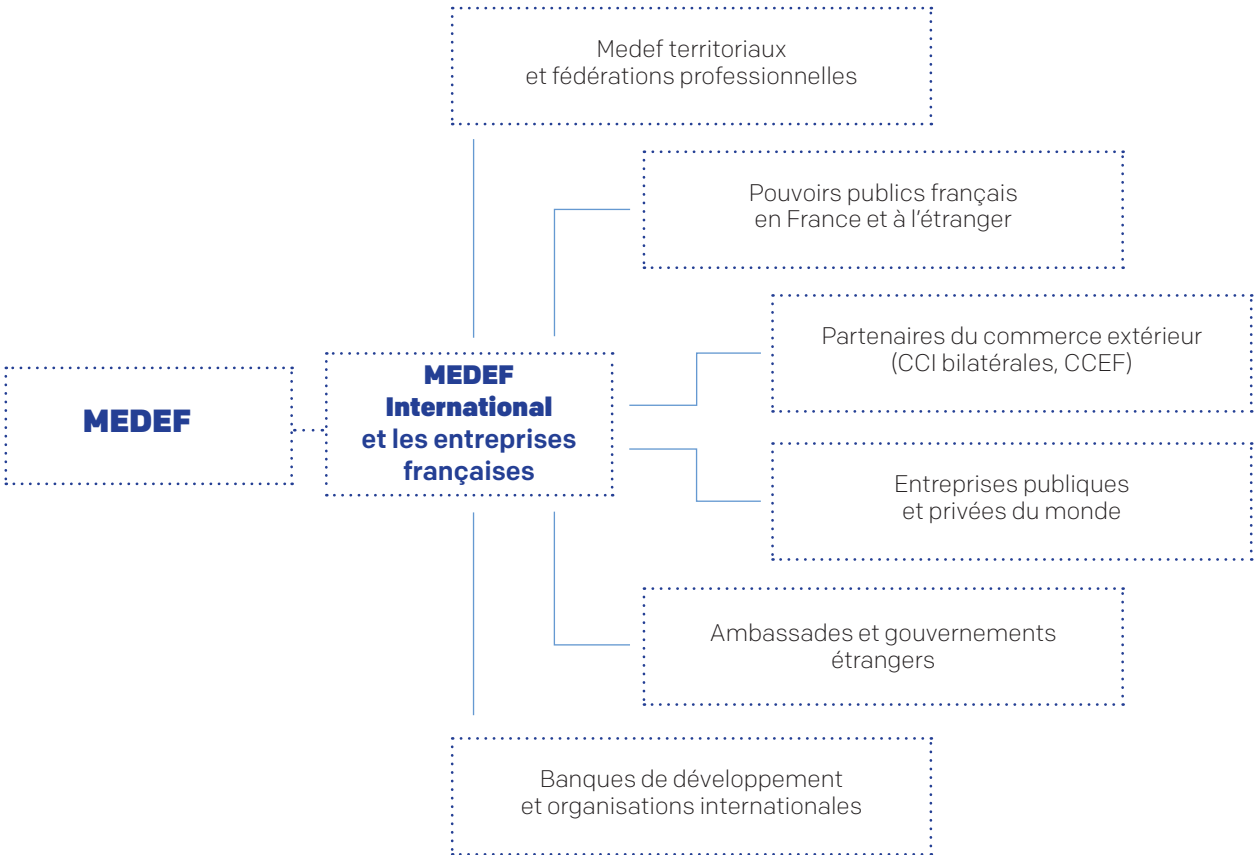
MEDEF International est, au fil des années, devenu l'**organisation de référence** représentant le secteur privé français dans le monde pour mettre en relation les chefs d'Etat ou de gouvernement, ministres, et communauté d'affaires, avec les entreprises françaises compétentes à l'international.

Par la qualité des **actions d'influence** qu'il mène, comme par la qualité de ses membres, MEDEF International s'affirme comme un outil de la diplomatie économique privée, unique et reconnu, qui complète la diplomatie économique publique mise en place par le gouvernement français.

Aujourd'hui pour demain

MEDEF International, c'est la volonté d'accompagner les entreprises françaises, déjà à l'international, sur de **nouveaux marchés**, mais c'est aussi **mobiliser de nouvelles générations d'entreprises internationales** – un processus indispensable pour la croissance de nos entreprises, de taille petite, moyenne, intermédiaire ou grande.

Ce que *NOUS SOMMES*



➔ Représentant du MEDEF dans le monde

➔ Au service de toutes les entreprises de France, *compétentes à l'international*

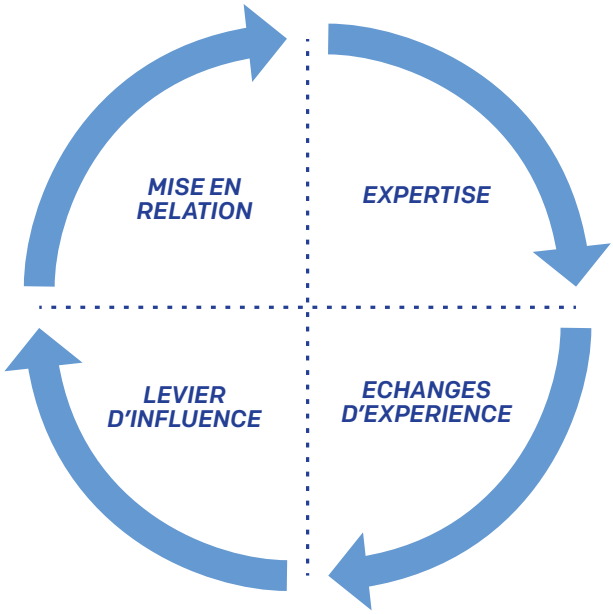
➔ Un levier d'influence du secteur privé français, au cœur d'un réseau public-privé français et étranger

➔ Une équipe dédiée de 18 personnes, animant 71 Conseils de chefs d'entreprise France – Pays ou Région du monde

Ce que *NOUS FAISONS*

Mise en relation à haut niveau : 130 rencontres annuelles avec des chefs d'Etat et de Gouvernement, et des chefs d'entreprise étrangers, en France et dans le monde

Expertise : connaissance du monde émergent et en développement, de l'évolution de l'environnement des affaires et des réseaux de chaque pays



Levier d'influence : faire passer des messages clés au nom du secteur privé français, en termes de gouvernance et d'environnement des affaires, aux pouvoirs publics français et étrangers

Echanges d'expérience : entre entreprises de tailles et de secteurs différents, partager les meilleures pratiques, éviter les erreurs, mieux comprendre le terrain, limiter les risques, gagner du temps

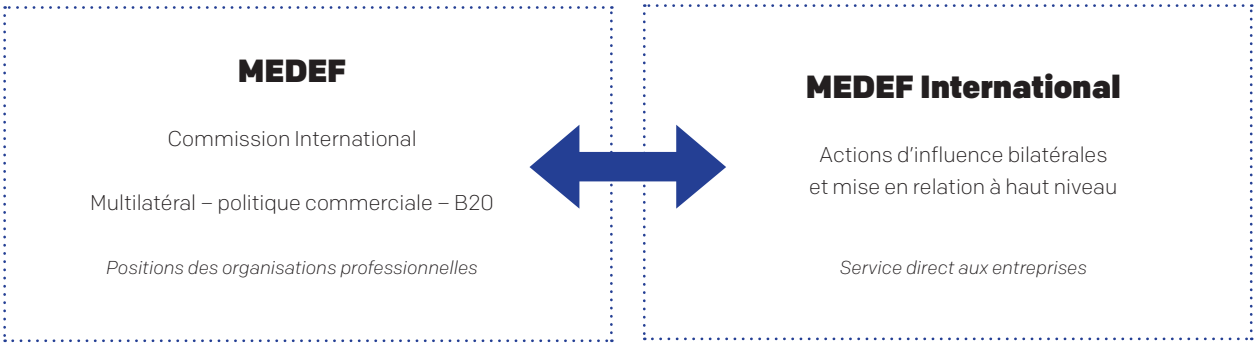
➔ Un réseau de plus de **5000** entreprises, administrations, organisations internationales

➔ Un accès **direct et prioritaire** aux décideurs privés et publics des pays du monde émergent et en développement

➔ Des **partenariats** privilégiés à l'occasion de visites de premier plan en France et à l'étranger

➔ Des **analyses confidentielles**, par pays, avec un décryptage de l'environnement des affaires, des priorités des gouvernements et des bonnes pratiques

MEDEF INTERNATIONAL et le ***MEDEF***



La Commission International du MEDEF assume une fonction collective d'intérêt général. Son rôle est de définir et d'assurer les positions collectives des organisations professionnelles en matière de relations multilatérales et de politique commerciale internationale, auprès des pouvoirs publics français et des organismes internationaux.

MEDEF International est une entité juridiquement et financièrement indépendante du MEDEF. MEDEF International met son influence, sa représentativité et sa notoriété, au service des entreprises françaises, pour les aider à développer leurs activités sur les marchés émergents et en voie de développement, par la mise en relation directe avec les décideurs politiques et économiques des différents pays.

Une étroite concertation existe entre les deux entités, l'action directe en faveur des entreprises tenant compte des positions collectives en matière d'échanges internationaux. Cette concertation se manifeste notamment lorsque la présidence du MEDEF, qui valide les positions collectives, est régulièrement amenée à présider des rencontres organisée par MEDEF International, à haut niveau politique, en France comme à l'étranger.

MEDEF INTERNATIONAL **en chiffres**

+ 25% en chiffre d'affaires par rapport à 2011

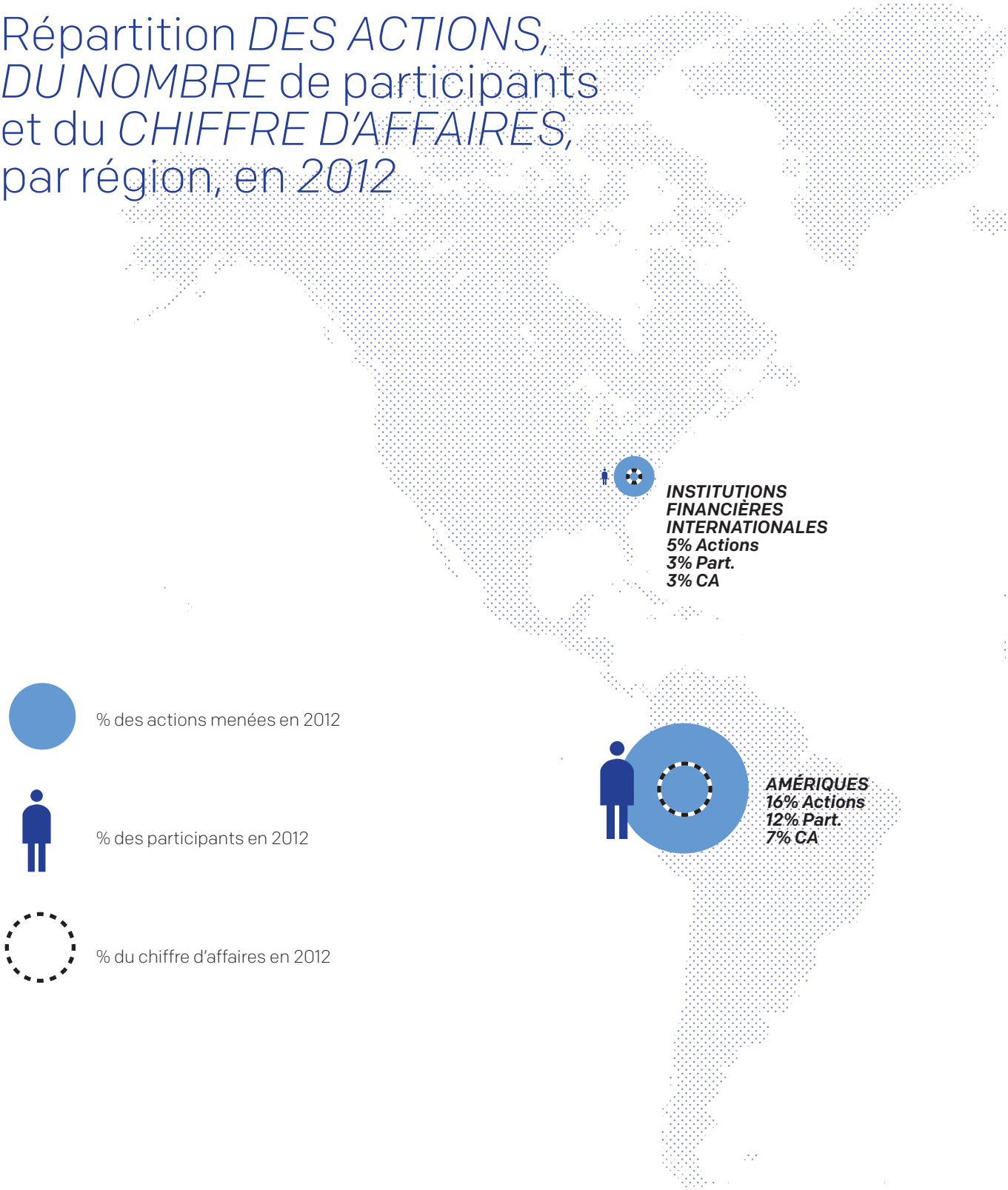
137 rencontres internationales de haut niveau dont 112 réunions à Paris et 25 délégations

150 pays couverts

5300 participants

71 Conseils bilatéraux de chefs d'entreprises, 41 chefs d'entreprises français à leurs têtes

Répartition *DES ACTIONS, DU NOMBRE* de participants et du *CHIFFRE D'AFFAIRES,* par région, en *2012*



EURASIE
17% Actions
14% Part.
12% CA

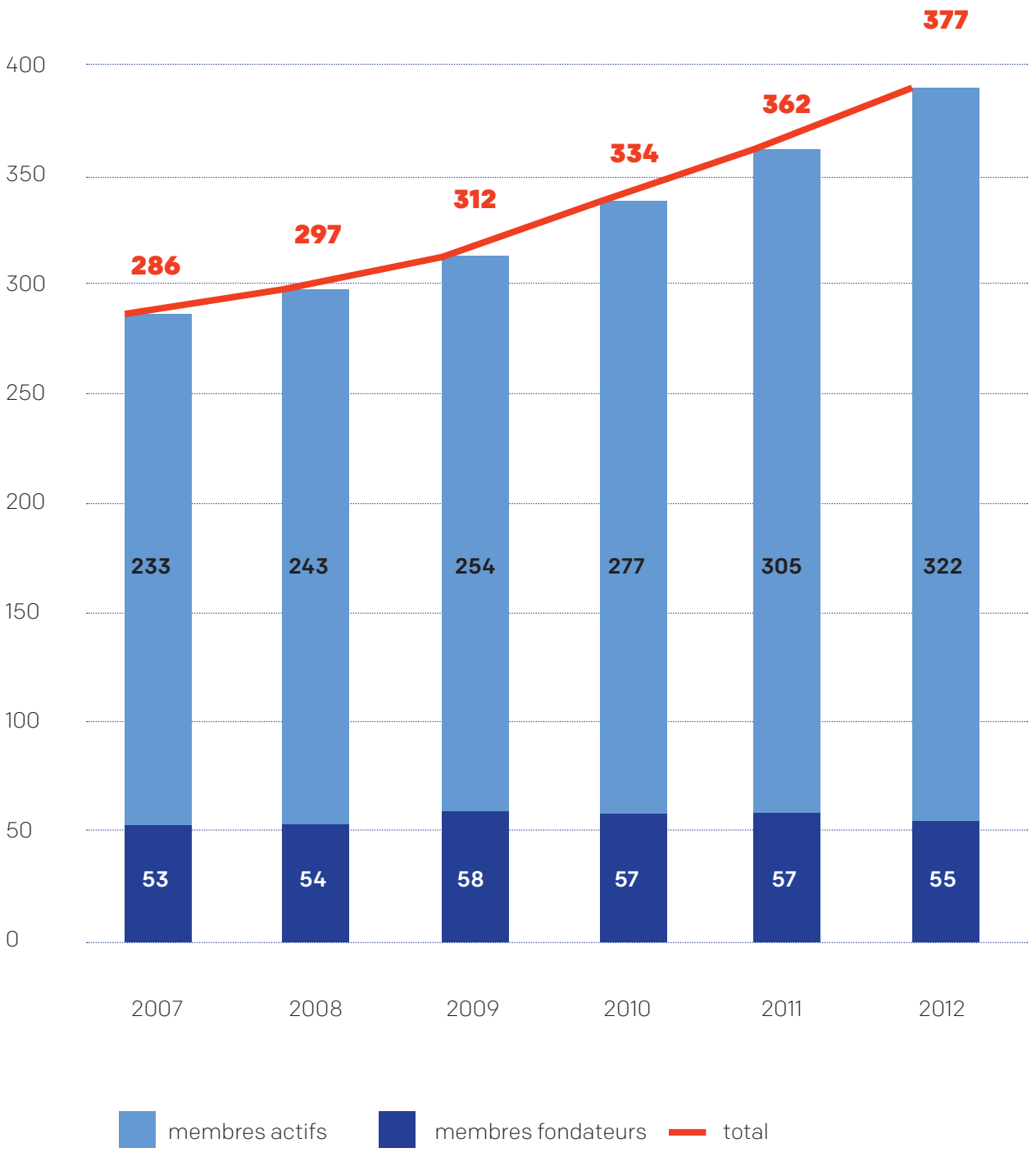
AFRIQUE DU NORD
& PROCHE ET MOYEN
ORIENT
20% Actions
28% Part.
40% CA

ASIE
18% Actions
15% Part.
11% CA

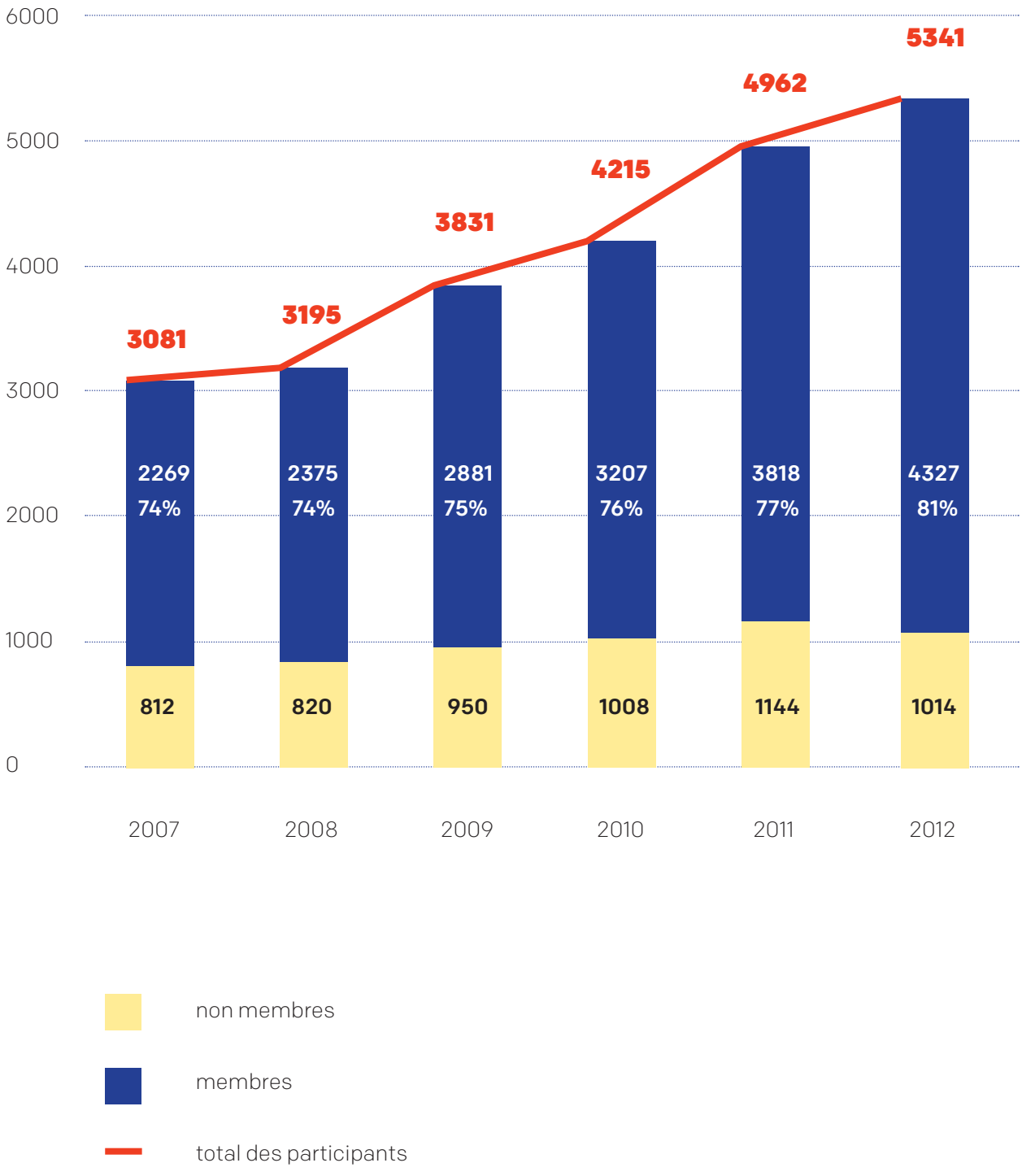
AFRIQUE
SUBSAHARIENNE
23% Actions
23% Part.
27% CA

MEDEF International de 2007 à 2012

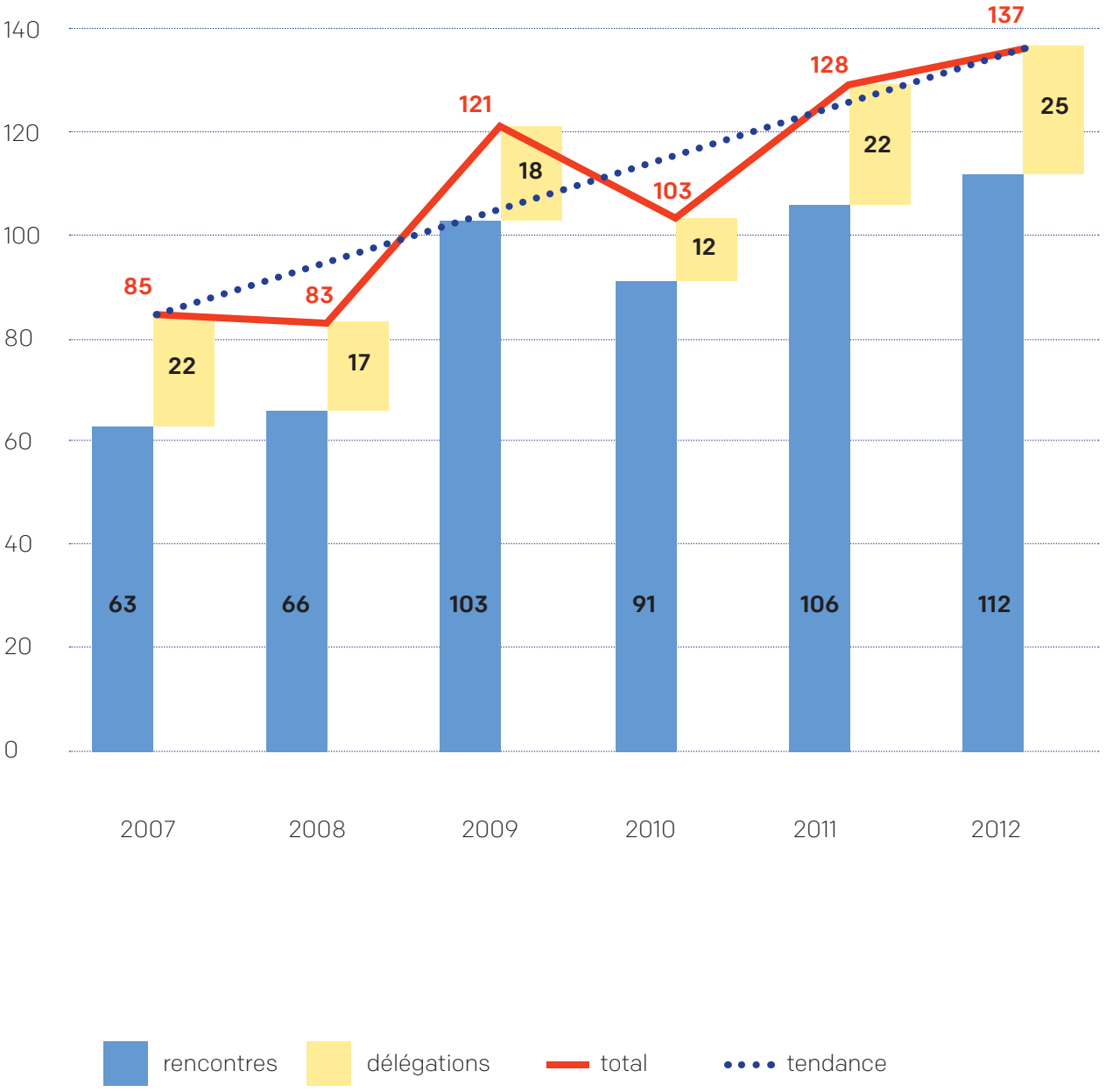
Evolution du nombre de membres : **+38%**



Evolution du nombre de participants : **+58%**, dont **81%** sont membres de MEDEF International en 2012



Evolution du nombre de rencontres et de délégations: **+ 64 %** en six ans



Evolution de la répartition des actions, par région

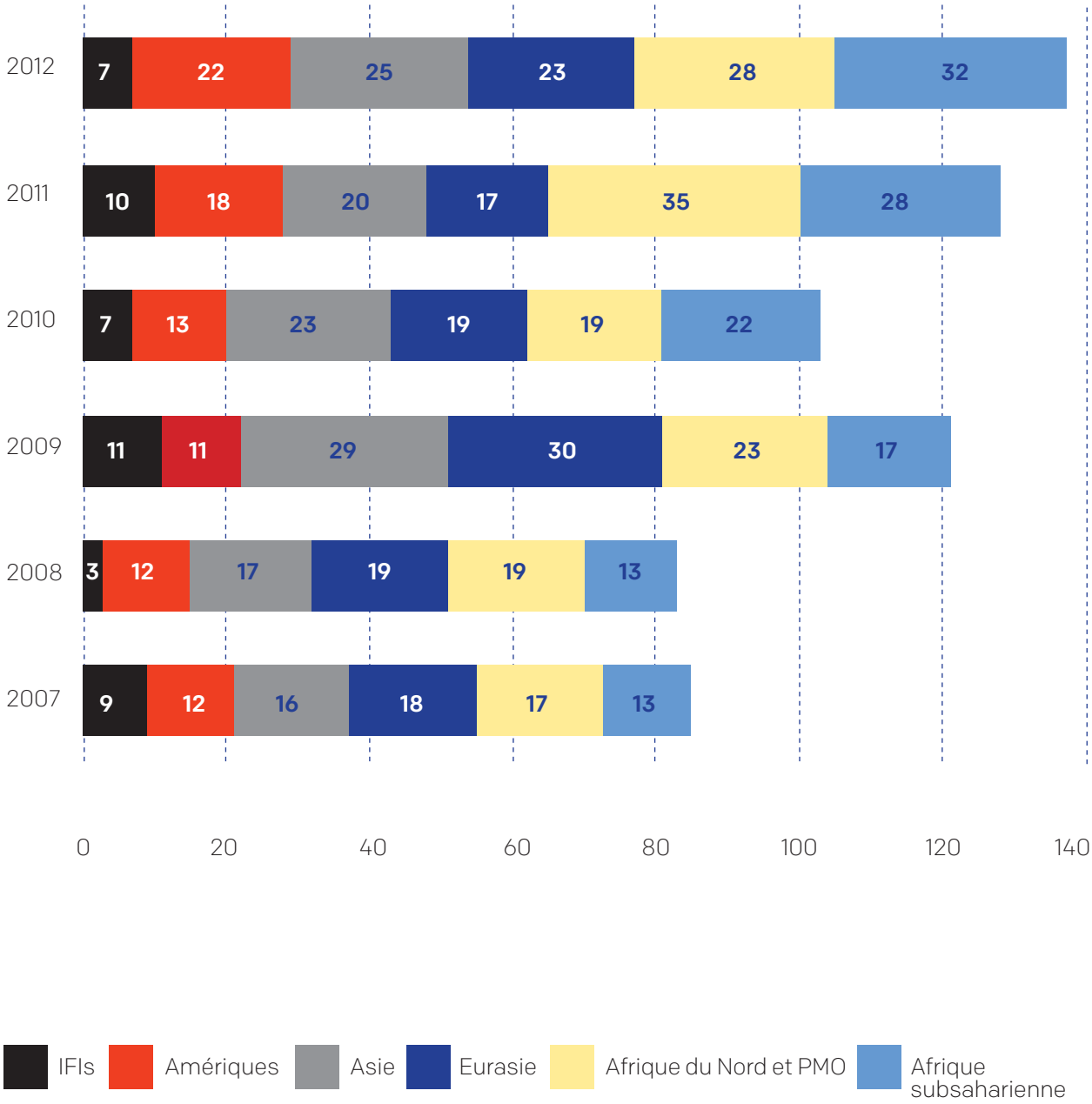


illustration de **quelques actions de** *MEDEF INTERNATIONAL* **en 2012**

AFRIQUE DU NORD & Proche et Moyen Orient

A la suite des printemps arabes, la Région de l'Afrique du Nord et du Proche et Moyen-Orient a été particulièrement suivie à MEDEF International. 20 rencontres et 8 délégations ont été autant d'occasions pour les entreprises de France d'être informées régulièrement des évolutions de la région et des orientations prises par les gouvernements de ces pays.

maroc

Rencontre exceptionnelle à Rabat avec **Abdelilah BENKIRANE**, chef du Gouvernement marocain, ses principaux ministres et des chefs d'entreprise marocains, présidée par **Jean-René FOURTOU**, Président du Conseil de Surveillance de Vivendi et **Jean-Paul HERTEMAN**, Président Directeur Général de Safran, co-Présidents du Club de chefs d'entreprise France-Maroc

La France détient une place de choix au Maroc en 2012: premier partenaire commercial à l'import et à l'export, premier investisseur étranger, premier pays émetteur de touristes et de devises des résidents marocains à l'étranger.

Tenant compte de cette place de premier partenaire économique global et devant les changements politiques opérés au Maroc, le Club de Chefs d'entreprise France-Maroc (MEDEF International / Confédération Générale des Entreprises du Maroc – CGEM) a lancé huit groupes de travail sectoriels bilatéraux :

- agriculture et agro-industrie
- transport & énergie
- off-shoring
- PPP
- aéronautique
- automobile

– tourisme

– capital humain & relations sociales.

Ces groupes, qui ont rassemblé 80 chefs d'entreprise français et marocains – grands entreprises et PME – ont réalisér un diagnostic complet et fixé des objectifs dans chaque secteur d'activité. Les échanges ont permis d'apprécier la concurrence internationale, la compétitivité du secteur et d'identifier les leviers susceptibles de renforcer la dynamique des investissements et des échanges bilatéraux.

Le fruit de ces travaux a été présenté et débattu, en mars 2012, avec le Chef du Gouvernement et six ministres marocains, 220 chefs d'entreprise français et près de 250 dirigeants marocains. Des représentants de chaque ministère marocain concerné ont été désignés pour assurer, en collaboration avec les groupes de travail, le suivi des propositions avancées. Une seconde rencontre autour des deux gouvernements, réunissant près de 450 membres des deux communautés d'affaires, en décembre 2012, a permis d'échanger sur le climat des affaires et la compétitivité globale du Maroc (ressources humaines, foncier, fiscalité, gouvernance et pilotage…) et de faire un point d'étape sur la prise en compte des recommandations sectorielles mises en avant par les entreprises en début d'année.

Cet exercice a permis de renforcer les liens unissant les entreprises des deux pays, lors des tables rondes sectorielles ou dans le cadre de rencontres bilatérales.

Cette expérience marocaine a été reproduite en Tunisie, en novembre 2012, avec la participation de plus de 120 chefs d'entreprise français.

MEDEF International mettra également en place, avec ses partenaires algériens, plusieurs groupes de travail sectoriels répondant aux souhaits de l'Algérie de développer des filières industrielles intégrées. Ces travaux prolongeront ceux initiés lors de la visite d'Etat de François Hollande à Alger, les 19 et 20 décembre 2012, et à laquelle a pris part une délégation de soixante de chefs d'entreprise français organisée par MEDEF International.

libye

Délégation de chefs d'entreprise à Tripoli, Misrata et Benghazi, conduite par **Alain BONNOT**, Président de Vinci Construction Grands Projets et Président du Conseil de chefs d'entreprise France-Libye

Au lendemain de la chute du régime Kadhafi, afin de répondre aux interrogations du secteur privé français, et anticiper au mieux les évolutions de la Libye, MEDEF International a mis en place onze groupes de travail sectoriels, en partenariat avec la Chambre de Commerce franco-libyenne et l'Administration française (Ministère des Affaires Etrangères et Direction Générale du Trésor, notamment). Ce travail en amont est d'autant plus nécessaire que la période de transition politique libyenne devrait se prolonger jusqu'en 2014, entraînant un report des grands projets, et favorisant des réponses à court terme, avec des solutions d'urgence, privilégiées par des ministres s'estimant « temporaires ».

Dans un contexte favorable à la France, après le soutien militaire apporté à la Libye, ces onze groupes ont pour objectif de rassembler les entreprises françaises désireuses de participer à la reconstruction du pays au sein de clusters informels permettant de :

– mutualiser leur connaissance du pays, leur expertise et leur veille terrain ;

– identifier les besoins des autorités libyennes ;

– structurer une offre française globale à destination des nouveaux décideurs libyens ;

– conduire des missions collectives (délégation de 150 chefs d'entreprise à Tripoli, Misrata et Benghazi du 11 au 15 février 2012) ou sectorielles (agro-industrie, eau et environnement, santé…)

Au total, ce sont plus de 300 entreprises qui participent régulièrement à ces échanges et rencontres, contribuant à développer leur réseau et leur capacité d'intervention sur un marché de reconstruction et de modernisation estimé à plus de 200 milliards de dollars.

irak

Délégation de chefs d'entreprises dans la région autonome kurde d'Irak, conduite par **Yves-Louis DARRICARRERE**, Président de Total Upstream, Président du Conseil de chefs d'entreprise France-Irak, et **Thierry COURTAIGNE**, Vice-Président, Directeur Général de MEDEF International

Dès 2008, la relation économique bilatérale entre la France et l'Irak a été relancée ; les investissements français sont ainsi passés de 80 millions à 800 millions d'euros en trois ans. Alors que les financements sont redevenus disponibles et que l'Etat irakien diversifie ses projets hors du secteur pétrolier, MEDEF International a mené des actions pour soutenir les entreprises françaises tout au long de l'année: réunion sur les circuits de financement dans le pays en mars 2012, réunion avec l'Ambassadeur M. Denys Gauer en août, puis rencontre avec Dr Thamer Al Ghadhban, ancien ministre du pétrole, directeur de la Commission des experts auprès du Premier ministre, M. Nouri Al-Maliki, en octobre et enfin, organisation d'une délégation dans la région autonome kurde en novembre 2012. Cette délégation a marqué la reprise de nos déplacements en Irak, interrompus depuis 2000, et nous a permis de redécouvrir une région au développement rapide, avec une vision de long terme, et qui s'érige en porte d'entrée pacifiée au marché irakien.

Afin que les entreprises et le gouvernement français œuvrent de concert, MEDEF International a organisé une réunion avec Mme Nicole Bricq, Ministre du Commerce extérieur, le 9 janvier 2013. Les entreprises françaises actives en Irak ont ainsi pu débattre avec la ministre de la situation économique dans le pays et de leurs projets en cours. MEDEF International emmènera délégation de chefs d'entreprises à Bagdad fin 2013.

AFRIQUE SUBSAHARIENNE et Océan indien

Depuis le début de l'année 2012, **la nouvelle organisation du Comité Afrique, destinée à accroître notre force d'actions, est effective**. Aux côtés de Patrick Lucas, Président du Comité Afrique, Président de Gras Savoye, trois Présidents de Conseil de chefs d'entreprise de MEDEF International impulsent et animent les actions vis-à-vis de nos partenaires d'Afrique de l'Est (Dominique Lafont, Président de Bolloré Africa Logistics), d'Afrique Australe (Gérard Wolf, Senior Executive Vice-president d'EDF) et d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique Centrale (Marc Rennard, Directeur Exécutif, Opérations en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie). Cette nouvelle organisation permet d'**appréhender l'Afrique selon ses logiques économiques régionales**.

En 2012, 32 opérations ont été organisées vis-à-vis de l'Afrique subsaharienne :

– 7 délégations couvrant 8 pays (Niger, Afrique du Sud à deux reprises, Mozambique, Côte d'Ivoire, Congo, Namibie, Ethiopie, Kenya – délégation restreinte accompagnant la Ministre du Commerce extérieur)

– 19 rencontres à Paris : notamment les visites des Présidents Alassane Ouattara (visite d'Etat), Denis Sassou N'Guesso, Macky Sall, Ellen Johnson-Sirleaf, Idriss Deby, les chefs des gouvernements de Côte d'Ivoire et de RDC.

– 6 réunions thématiques ou d'échanges d'informations et d'expériences entre entreprises françaises

Plusieurs axes de travail ont été identifiés **pour structurer et valoriser l'offre française et accompagner nos partenaires africains selon une approche par filière**: agriculture et agro-industrie (pour renforcer la complémentarité étroite entre les projets agro-industriels et ceux d'autres secteurs économiques, MEDEF International et l'ADEPTA, association française regroupant les équipementiers pour l'agriculture et l'agro-industrie, ont décidé de mener des actions coordonnées pour promouvoir efficacement un savoir-faire commun à l'international, une « marque France » de haute-technologie, reflet de l'excellence et de la qualité dans ces secteurs) ; infrastructures, énergie et développement urbain ; accès au numérique et télécommunications ; santé.

MEDEF International continue de développer et renforcer les partenariats avec ses homologues patronaux en Afrique **pour participer aux côtés des chefs d'entreprise africains à la croissance inclusive du continent. En dix ans, le secteur privé africain est devenu un véritable moteur du changement en Afrique**. En 1999, le chiffre d'affaires cumulé des 500 premières entreprises africaines était de 225 milliards de dollars. Il a triplé depuis et s'élève à 700 milliards de dollars (source : Jeune Afrique).

Avec une croissance démographique deux fois supérieure à la moyenne mondiale, l'enjeu majeur de l'Afrique, c'est sa jeunesse. **La formation professionnelle est le pivot d'un engagement de long terme en Afrique. Elle est au cœur des actions de MEDEF International. 2 africains sur 3 ont moins de 25 ans ; chaque année, 7 à 12 millions de jeunes Africains arrivent sur le marché du travail** et, pour une large part, ne trouvent pas à s'employer, faute de formation adéquate. Entreprises et administrations peinent à trouver les ressources humaines qualifiées et adaptées à leurs besoins.

Fin 2011, nous avions annoncé la création de l'**Institut d'Afrique** pour accompagner les Etats, les organisations professionnelles et les organismes de formation africains dans leur démarche qualité, avec l'ambition de favoriser une meilleure adéquation entre les formations et les besoins des économies africaines, faciliter l'accès au marché du travail et promouvoir l'émergence de pôles régionaux de formation et de recherche. L'Institut d'Afrique s'intéresse à l'éducation primaire et secondaire, au management et à la gestion, et à l'éducation et la formation techniques autour des principales filières porteuses de croissance en Afrique.

Installé au sein de la Fondation 2IE à Ouagadougou (Burkina Faso) et doté d'une représentation à Paris, l'Institut d'Afrique, qui a commencé ses actions en 2012 en Afrique de l'Ouest, est une plateforme ouverte à des partenariats ambitieux : elle rassemble d'ores et déjà des professionnels de l'éducation et de la formation (2IE, HEC Executive Education, CODIFOR, UNETP et CIEP) et des représentants du secteur privé africain et international. En 2012 avec l'OCDE, l'Institut d'Afrique a mis en place l'**Observatoire de l'Emploi et des Compétences**, outil d'aide à la décision en termes d'orientation des politiques de formation et de choix de soutien aux secteurs d'activité créateurs d'emploi. Une phase pilote est en cours sur quatre pays d'Afrique centrale.

côte d'ivoire

Rencontre avec **Alassane Dramane OUATTARA**, Président de la République de Côte d'Ivoire, accompagné d'une délégation de ministres et de chefs d'entreprise ivoiriens

Notre relation avec la Côte d'Ivoire est très dense et s'inscrit dans le cadre d'un partenariat ancien et fructueux avec la Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire. La Côte d'Ivoire est le principal pays d'implantation d'entreprises françaises en Afrique sub-saharienne, 1er partenaire commercial de la zone France.

Au-delà des besoins d'urgences et de la reconstruction auxquelles les entreprises ont fait face au cours de l'année 2011 avec leurs partenaires ivoiriens, les entreprises françaises souhaitent accompagner la Côte d'Ivoire dans sa stratégie de développement économique vers l'émergence. Cela s'est traduit dans nos multiples actions en 2012 (visite d'Etat du Président de la République de Côte d'Ivoire – janvier 2012 ; délégation de chefs d'entreprise en Côte d'Ivoire – juillet 2012 ; réunion du Groupe Consultatif pour le financement du Plan National de Développement de la Côte d'Ivoire et rencontre avec le Premier ministre de la République de Côte d'Ivoire – décembre 2012) par une attention particulière portée à deux secteurs particulièrement structurants : l'agriculture et l'agro-industrie, et la formation.

Une délégation de 15 entreprises du secteur agroalimentaire conduite par l'Adepta s'est jointe à la délégation de chefs d'entreprise en Côte d'Ivoire, en juillet 2012, **afin de répondre aux attentes des partenaires ivoiriens désireux de remettre à niveau et diversifier les outils de production agricole et de transformation agroalimentaire, développer des infrastructures marchandes et la modernisation de la logistique, la conservation et la mise en place d'une chaîne du froid performante, la formation professionnelle, le financement des projets.** Fin 2012, plusieurs PME ont enregistré des ventes d'équipements à hauteur de 2 millions d'euros. Ce partenariat sera reconduit et renforcé en 2013 non seulement en Afrique (Mozambique, Ghana, Nigéria, Sénégal…), mais également sur d'autres régions du monde.

Après une décennie de crise durant laquelle des générations de jeunes ont été délaissées, l'enjeu de la Côte d'Ivoire est de rebâtir, en concertation étroite avec le secteur privé, des outils adaptés pour **former les jeunes en adéquation avec les**

besoins de l'économie et en cohérence avec les politiques de développement économique à long terme. Lors de la visite du Président Ouattara au MEDEF en janvier 2012 et lors de la dernière délégation de MEDEF International en Côte d'Ivoire (juillet 2012), deux initiatives ont été entreprises en partenariat avec l'Etat ivoirien et dans le cadre d'un accord entre MEDEF International et la CGECI, le patronat ivoirien. Il se décline en :

1. un programme d'appui à la CGECI et les branches professionnelles dans leur effort de structuration et leur implication en matière d'emploi-formation, d'une part, et au Ministère l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle pour renforcer les liens avec le monde économique en matière de formation professionnelle, d'autre part. Ce programme est mis en œuvre par CODIFOR, organisation destinée à transférer à l'international le savoir-faire des branches professionnelles françaises – notamment l'UIMM dont il dépend – en matière de formation professionnelle. Les actions se concentrent pour l'instant sur la formation des techniciens dans 6 secteurs d'activité ayant un rôle moteur pour l'économie ivoirienne: Agro-Industrie, BTP, Mines, TIC, Industries Mécaniques et Electriques, Agriculture. L'initiative sera élargie à 6 autres secteurs dans un deuxième temps.

2. Une autre action portée par l'Institut d'Afrique est destinée à apporter un support en matière d'ingénierie pédagogique à l'Institut National Polytechnique Houphouët-Boigny de Yamoussoukro.

“

Depuis plus de 25 ans, avec détermination, constance et foi en l'avenir, j'investis en Afrique. Après avoir créé et développé un réseau bancaire africain, Financial Bank, je me consacre depuis 2009 au développement et à la gestion d'activités productives en Afrique, notamment dans le secteur de l'agro-industrie.

En 2010, j'ai racheté 70% de PALMAFRIQUE (30% étant détenus par l'Etat ivoirien), un complexe agro-industriel de 7000 ha de palmeraies et plusieurs huileries qui réalise environ 30 millions d'Euros de CA et compte 1.400 employés.

Malheureusement, un actionnaire minoritaire ivoirien s'est maintenu aux commandes de l'entreprise par le biais de nombreuses procédures judiciaires dilatoires et manipulations.

A l'occasion de la délégation de MEDEF International à Abidjan, en juillet 2012, nous avons pu exprimer devant le Chef de l'Etat et le gouvernement ivoirien notre détermination indéfectible à mener à son terme la reprise de la société PALMAFRIQUE. Nous avons par ailleurs réaffirmé notre confiance en la Côte d'ivoire et notre volonté d'y investir malgré les difficultés que nous avons rencontrées.

Grâce à l'action menée conjointement avec l'Etat ivoirien, coactionnaire, et la contribution décisive de MEDEF International, nous avons obtenu le 18 octobre 2012 une Assemblée Générale de PALMAFRIQUE puis un Conseil d'Administration pour le renouvellement des mandataires sociaux.

Après trois ans de procédures, nous allons enfin pouvoir remettre cette entreprise sur le droit chemin en matière de bonne gouvernance, de bonne gestion et de développement. Nos premières actions ont consisté à engager des audits financiers, comptables et juridiques.

Notre priorité est désormais de rétablir un climat apaisé au sein de l'entreprise, en valorisant les ressources humaines, en instaurant un pacte social équilibré et en rétablissant la culture du respect des engagements, notamment vis-à-vis des planteurs villageois, des fournisseurs et des clients.

Aujourd'hui, nous travaillons à la mise en œuvre d'un programme d'investissement, de modernisation et de développement durable, convaincus du potentiel de développement économique de la Côte d'Ivoire.

Remy Baysset, Président INACOG / FINANCIAL BC

”

congo

Délégation de chefs d'entreprise à Brazzaville et Pointe-Noire, conduite par **Patrick LUCAS**, Président du Conseil de surveillance de Gras Savoye, Président du Comité Afrique et Vice-président de MEDEF International

Après la visite au MEDEF du Président de la République du Congo, en février 2012, MEDEF International a conduit une importante délégation de chefs d'entreprises à Brazzaville et Pointe-Noire. Début avril 2013, le Président de la République du Congo et plusieurs ministres ont souhaité faire un point d'avancement sur les investissements, notamment dans l'industrie, le secteur pétrolier et l'agro-industrie, les projets de développement d'infrastructures, les projets dans l'eau, l'électricité et le développement urbain.

Ces échanges très denses avec le Congo s'inscrivent également dans le cadre d'un partenariat fructueux et qui ne cesse de se renforcer avec Unicongo, notre homologue patronal.

La France est, de loin, le premier partenaire économique du Congo. Grâce à une connaissance ancienne et profonde du pays, les entreprises françaises sont prêtes à relever, avec leurs partenaires congolais, le défi de la diversification économique et du développement : contenu local du projet, investissement dans des secteurs structurants, qualité et innovation, formation, sont les parmi les points forts des entreprises françaises au Congo.

“

Lors de la rencontre avec le Président de la République du Congo, en février 2012 au MEDEF, nous avons présenté notre projet d'installer une usine de confection industrielle dans le pays.

Après plusieurs rencontres à Brazzaville avec les autorités, notamment en septembre 2012 lors de la délégation de chefs d'entreprise français, le projet a été finalisé et annoncé à l'occasion de la rencontre avec le Président Sassou N'Guesso, le 9 avril 2013. La signature officielle interviendra à Brazzaville avant la fin du mois d'avril 2013.

Il s'agit d'un partenariat public/privé avec constitution d'une société d'économie mixte. Cette entreprise permettra de poser un socle industriel de confection textile au Congo pour satisfaire les besoins en vêtements administratifs et de travail et se développer vers les marchés d'Afrique centrale. L'Etat sécurise ainsi ses approvisionnements en produits de qualité. L'usine recrutera d'emblée une centaine de personnes. Les fournitures, essentiellement européennes, mobiliseront 6 ou 7 PME françaises.

Daniel Taburiaux, Président de SOFRECAP

”

afrique du sud

Seul pays africain membre du G20, membre du club des BRICS, l'Afrique du Sud développe une diplomatie économique active vis-à-vis des autres pays émergents. Son rôle de **plateforme opérationnelle et financière** pour l'Afrique est destiné à se renforcer (cf. Sommet des BRICS - Durban, mars 2013). Les entreprises sud-africaines bénéficient de nombreux atouts pour profiter du fort dynamisme économique en Afrique : entre 2007 et 2011, les investissements directs sud-africains en Afrique ont augmenté de 65%.

L'Afrique du Sud est notre premier partenaire économique en Afrique. Environ 200 filiales d'entreprises françaises sont présentes en Afrique du Sud et investissent dans des secteurs structurants (énergies, infrastructures, santé, TIC...). Un an après la visite d'Etat du Président de la République d'Afrique du Sud, M. Jacob Zuma, et la rencontre organisée à cette occasion au MEDEF, en présence d'une centaine d'entreprises sud-africaines, Gérard Wolf a conduit deux délégations de chefs d'entreprise à Johannesburg et Pretoria, en mars 2012 et octobre 2012. Cette dernière s'inscrivait par ailleurs dans le cadre des Saisons France-Afrique du Sud 2012 & 2013.

Nos actions collectives vis-à-vis de l'Afrique du Sud comportent une forte dimension régionale, comme en témoignent les programmes de travail proposés à Maputo (Mozambique – mars 2012) et Windhoek (Namibie – octobre 2012) et la rencontre avec les Ambassadeurs de France en Afrique australe (Johannesburg, octobre 2012).

En 2013, nos relations avec l'Afrique du Sud devraient s'articuler autour de :

– une visite de chefs d'entreprise sud-africains en France : une partie du programme devrait se dérouler en région, à la rencontre d'entreprises françaises, grands groupes, PME et ETI intéressées par des partenariats pour investir et travailler sur les marchés africains et sud-africains.

– une délégation orientée « investissements » co-organisée avec notre homologue sud-africain dans un pays tiers d'Afrique.

mozambique

Ravivées dès 1993, les relations entre le Mozambique et MEDEF International sont anciennes. Depuis 2 ans, le Comité Afrique de MEDEF International a souhaité donner un nouvel élan à notre engagement au Mozambique. Tout juste un an après le déplacement organisé en mars 2012, la délégation qui s'est tenue en mars 2013 était la 7ème conduite par MEDEF International à Maputo, la plus importante en nombre d'entreprises.

Depuis 10 ans, le Mozambique affiche une croissance annuelle moyenne du PIB de 7% par an. **Le Mozambique est aujourd'hui à l'aube d'importantes transformations** : il possède la **2ème réserve mondiale de charbon** (d'ici 2025 un quart de la production mondiale de coke pour la production d'acier pourrait en être issu) et possèderait la **12ème réserve mondiale avérée de gaz naturel**. Les réserves qui s'étendent du Mozambique à la Tanzanie atteindraient celles de l'Australie, premier fournisseur GNL. L'exploitation de ces ressources (mise en production du gaz attendue pour 2018) a déjà boosté le développement des villes côtières secondaires. Les secteurs de l'énergie, de la construction et des transports connaissent un fort développement – les projets de développement ou réhabilitation des infrastructures de transport (routiers, ferroviaires, portuaires, d'électricité) sont nombreux. En outre, la géographie du Mozambique lui confère naturellement une vocation de « corridor » pour relier les pays de l'hinterland – Malawi, Swaziland, Zambie, Zimbabwe – à la façade maritime (ports de Beira, Maputo, Nacala) et au voisin Sud-africain. Le développement du potentiel agro-industriel et touristique est également une priorité.

Le défi pour l'Etat mozambicain est de **gérer la croissance et canaliser les nombreux investissements, d'assurer un développement économique équilibré et inclusif**. Proposer notre savoir-faire et le meilleur de nos technologies, investir dans des secteurs structurants pour l'économie du Mozambique et sa diversification, intégrer un contenu local fort dans nos projets, tel est notre objectif.

Suite à la délégation de MEDEF International au Mozambique, en mars 2012, nous avons commencé les procédures d'enregistrement au mois de septembre 2012 en créant la Société CIS Mozambique à Maputo, avec l'appui d'un partenaire local, et une filiale régionale a Nacala pour les opérations.

Un an après (Mars 2013) et suite à plusieurs missions commerciales, nous avons remporté notre 1er contrat au Mozambique, avec la société VALE pour fournir les Services de Catering et housekeeping pour la construction de la ligne de Chemin de fer Tête-Nacala et du port de Nacala. Ce contrat de 3 ans prévoit la gestion de « bases vie » pour 3500 personnes sur site en période de pic. Ce succès commercial tient notamment au fort contenu local de notre offre, y compris en terme de structuration des filières d'approvisionnement local pour nos produits alimentaires en développant la région de nos opérations avec VALE. L'intégration environnementale, sociale et sociétale est primordiale dans ce projet, ainsi que toute l'expertise en termes de certifications et QHSE, faisant partie d'une des compétences retenue d'un groupe français international, comme CIS.

Florence Arnoux, Directrice Grands Comptes Internationaux, CIS - Catering International Services

éthiopie

Les relations bilatérales de confiance entre la France et l'Ethiopie se sont renforcées ces dernières années, se traduisant par un dialogue soutenu et une communauté de vue sur des sujets globaux (réforme du Conseil de sécurité, de la Banque mondiale, gouvernance mondiale, changement climatique…) ou de sécurité régionale. La première visite d'un président français en Ethiopie depuis 1973 a eu lieu à l'occasion du Sommet l'Union Africaine, en avril 2011.

Depuis le milieu des années 2000, MEDEF International a souhaité renforcer ses relations avec le deuxième pays le plus peuplé d'Afrique (88 M d'habitants) qui a connu ces dernières années une croissance annuelle supérieure à 10 %, soit l'une des plus fortes enregistrées dans un pays d'Afrique subsaharienne non producteur de pétrole.

Sous l'impulsion d'une **politique économique volontariste et ambitieuse** initiée au milieu des années 2000, de multiples chantiers ont été lancés simultanément. Les investissements publics représentent 40% du PNB, soit le taux le plus important en Afrique. La feuille de route de l'Etat et des entreprises publiques se concentre sur la valorisation du potentiel hydraulique et l'exportation d'électricité, le développement des infrastructures de transport, l'industrie, la modernisation du secteur agricole et des capacités de transformation agro-industrielle et les secteurs sociaux (santé, éducation et formation).

L'économie éthiopienne demeure dominée par les entreprises publiques et plusieurs secteurs sont réservés aux nationaux. Mais des signes d'une **ouverture progressive et graduelle** sont perceptibles dans certains secteurs : le secteur des transports et de la logistique devrait s'ouvrir aux opérateurs étrangers au cours de l'année 2013.

Ces relations se sont intensifiées ces deux dernières années: en décembre 2012, Dominique Lafont, Président du Conseil de Chefs d'entreprise France-Afrique de l'Est, a conduit une délégation à Addis-Abeba, quelques mois après l'investiture du nouveau Premier ministre, Hailemariam Desalegn (reçu au MEDEF le 19 avril 2013). Cette délégation a permis de manifester notre volonté de participer au développement économique à long terme, en apportant notre expertise au service du développement et de la gestion de projets structurants, infrastructure de transport et énergie notamment. Une réunion d'échanges d'information et d'expérience s'était tenue autour de l'Ambassadeur de France, Jean-Christophe Belliard, en février 2012. Quelques mois plus tôt (en mai 2011 au MEDEF), la rencontre avec le Premier ministre Meles Zenawi, décédé en août 2012, avait rencontré un important succès et donné une nouvelle dynamique à ces relations économiques.

La France et les entreprises françaises bénéficient d'une bonne image en Ethiopie. Ces dernières années, les entreprises françaises ont enregistré des succès commerciaux significatifs, y compris dans des secteurs stratégiques : plus grande ferme éolienne d'Afrique, énergie hydraulique et développement du réseau électrique, contrat de gestion et assistance technique dans des secteurs stratégiques, aéronautique, eau et assainissement…

AMÉRIQUES

haïti

En Haïti, la reconstruction engagée il y a un peu plus de trois ans, à la suite du séisme qui a dévasté le pays, passe par un processus profond de refondation des institutions et de l'économie (suivant une feuille de route établie avec le secteur privé haïtien). Malgré l'élan de solidarité de la communauté internationale, les fonds ont été débloqués au compte-goutte, et les projets ont souvent eu du mal à se concrétiser sur le terrain. Les critiques se sont d'ailleurs multipliées ces derniers mois, concernant l'efficacité de la gestion de l'aide (autorités haïtiennes et certains donateurs se rejetant la responsabilité).

Ces trois dernières années, en lien avec le Forum Economique du Secteur Privé (FESP) – qui réunit les principaux acteurs du secteur privé haïtien et avec lequel un accord de coopération a été signé , MEDEF International s'est particulièrement mobilisé pour favoriser et appuyer une plus grande participation des entreprises françaises dans les efforts de reconstruction et d'investissement dans l'économie haïtienne : réunion sur la reconstruction (5 mai 2010), délégation de chefs d'entreprise (octobre 2010), rencontre autour de l'ambassadeur de France (mars 2011) et rencontre avec plusieurs ministres du gouvernement haïtien (janvier 2012), dont l'actuel Premier ministre, Laurent Lamothe (à l'époque ministre des Affaires étrangères). Une mobilisation qui a notamment permis aux entreprises françaises :

– d'identifier et de développer un réseau de contacts utiles avec les principaux décideurs publics et privés haïtiens ainsi que les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux opérant dans le pays depuis la catastrophe,

– de cerner, précisément, les besoins du pays, qui demeurent nombreux : construction et infrastructures, logement et développement urbain, éducation et formation, agriculture, tourisme, confection de vêtements et externalisation de services,

– de disposer des clés facilitant l'accès et le développement sur le marché haïtien : privilégier une activité sur place ou l'association avec un partenaire haïtien, en s'assurant de sa fiabilité ; apporter des solutions qui s'adaptent aux réalités haïtiennes et correspondent aux critères fixés pour la reconstruction ; prendre en compte la complexité logistique et la gestion de la sécurité des personnes ; investir dans les hommes et dans une vision à long terme.

venezuela

Petit déjeuner de travail
avec **Temir PORRAS**,
Vice-ministre des Affaires
étrangères pour l'Europe et l'Asie

Partenaire significatif de la France en Amérique latine, le Venezuela n'en demeure pas moins un marché complexe et difficile. Bien que les membres du gouvernement vénézuélien soient difficilement accessibles aux entreprises, MEDEF International a reçu, le 17 juillet 2012, M. Temir Porras, Vice-ministre des Affaires étrangères en charge de l'Europe (francophone et francophile). Plusieurs entreprises françaises particulièrement actives dans le pays ont ainsi pu faire un point sur les évolutions de l'environnement des affaires, leurs projets, leurs difficultés et faire passer des messages importants. Le Vice-ministre a proposé de faciliter le suivi des dossiers et de se faire le relai des messages adressés auprès des ministères concernés. Dans le prolongement de cette rencontre, une commission mixte franco-vénézuélienne (attendue de longue date) a eu lieu, fin novembre 2012, à laquelle ont été associées des entreprises françaises développant des projets structurants. Des signaux positifs ont été donnés à cette occasion, laissant augurer un approfondissement de la relation économique et d'affaires franco-vénézuélienne. Toutefois, le décès du Président Chavez, quelques semaines à peine après sa reconduction pour un nouveau mandat, a fait entrer le pays dans une période de transition avec la convocation de nouvelles élections le 14 avril. Un pays à suivre attentivement en 2013.

brésil

Rencontre avec
Dilma ROUSSEFF,
Présidente de la République
fédérative du Brésil

L'année 2012 aura été marquée (et conclue) par la visite d'Etat en France de la Présidente de la République fédérative du Brésil, Mme Dilma Rousseff, que MEDEF International a reçue, accompagnée d'une importante délégation du patronat et de chefs d'entreprise brésiliens. Le Brésil, partenaire stratégique de la France, et première terre d'accueil des entreprises françaises en Amérique latine, relève aujourd'hui des défis majeurs pour son développement futur. Cette rencontre avec Mme Rousseff a permis d'apprécier les priorités de développement du pays, d'ouvrir un débat sur les conditions d'investissement des entreprises françaises au Brésil et sur les partenariats franco-brésiliens possibles au Brésil et sur pays tiers. A l'occasion de cette importante visite, les deux Chefs d'Etat ont manifesté leur volonté d'augmenter les flux commerciaux et d'investissements bilatéraux et se sont ainsi engagés à mettre en place, sous l'égide des ministres en charge des affaires économiques et financières

des deux pays, un Forum économique France-Brésil. Réunissant secteurs public et privé des deux pays, ce Forum aura vocation à se substituer au Groupe de haut niveau franco-brésilien et à son comité technique économique. Une initiative dans laquelle MEDEF International, en lien avec son homologue brésilien, est appelé à jouer un rôle moteur.

Une autre problématique de premier ordre pour les entreprises françaises a été l'objet d'une réflexion suivie en 2012. Face aux difficultés croissantes en matière fiscale, relayées par les entreprises françaises dans le cadre du Conseil de chefs d'entreprise France-Brésil de MEDEF International, l'Observatoire des Conventions Fiscales Internationales (MEDEF, CCE et AFEP) et MEDEF International, se sont mobilisés. Une enquête a été menée sur les difficultés liées à l'application et à l'interprétation de la convention fiscale bilatérale au Brésil. Sur cette base, une feuille de route, avec des propositions concrètes, sera présentée en 2013 aux autorités françaises et brésiliennes concernées. Un sujet sensible et auquel les Brésiliens sont particulièrement attentifs, dans la perspective d'une réforme fiscale annoncée de longue date .

cuba

Rencontre avec
Rodrigo MALMIERCA,
Ministre du Commerce extérieur
et de l'Investissement étranger
de Cuba

Lors de la délégation de MEDEF International conduite par M. Pierre Pringuet, Président-Directeur Général de Pernod Ricard, (5-8 mars 2012), les entreprises françaises ont pu apprécier les opportunités offertes par le marché cubain. Bien que notre part de marché ait diminué ces dix dernières années (10 % en 2000 ; 1,7 % en 2010), Cuba s'affirme comme le premier marché de la France à l'exportation dans la région Caraïbes (+68 % en 2011, soit 202 M€).

Néanmoins, une inquiétude, relayée à plusieurs reprises par MEDEF International aux autorités françaises, persiste : la ligne de crédit Coface ouverte sur Cuba est un outil précieux en soutien à la dynamique d'une part conséquente de nos échanges. L'issue des négociations entamées depuis le début de l'année 2012, entre les autorités françaises et cubaines, au sujet des modalités et conditions de renouvellement de la ligne de crédit court terme de la Coface aura un impact sur l'évolution future de nos échanges. A ce stade, l'offre française garantit le maintien de la ligne de crédit pour une période de deux ans avec une évolution des conditions de financement (report d'une plus grande partie des efforts sur la partie privée).

L'absence, à ce jour, de solution alternative de financement à moyen-long terme, crée de l'incertitude sur un enjeu d'autant plus important que d'autres pays ont déjà pu faire des offres concurrentes à des conditions intéressantes. Les autorités cubaines pourraient alors se tourner vers d'autres partenaires pour répondre à certains de leurs besoins actuellement pourvus par la France.

Ces messages ont été relayés par MEDEF International dans le cadre de la rencontre avec M. Rodrigo Malmierca, Ministre du Commerce et de l'Investissement étranger (4 juin 2012) et la réunion du Conseil de Chefs d'entreprise France-Cuba de MEDEF International (3 octobre 2012).

ASIE

Alors que l'Europe peine à retrouver le chemin de la croissance, l'Asie s'est affirmée en 2012 comme la Région la plus dynamique, riche en opportunités pour les entreprises de France. Le nombre d'actions menées par MEDEF International traduit à la fois l'intérêt des entreprises françaises pour cette région éloignée, mais également l'intérêt que les pays d'Asie peuvent avoir à renforcer leurs partenariats avec la France.

vietnam

Alors qu'un nouveau gouvernement vietnamien a été mis en place en août 2011, MEDEF International a emmené une délégation d'une trentaine de chefs d'entreprise, conduite par Frédéric Sanchez, Président Directeur Général de Fives Group, Président du Conseil de chefs d'entreprise France-Vietnam, à Hanoï et Ho Chi Min Ville. La France est le deuxième investisseur européen du Vietnam, derrière les Pays-Bas, avec trois cent cinquante projets, d'un montant total de plus de trois milliards de dollars. Le pays, dépendant de l'Aide Publique au Développement depuis longtemps, est passé du rang de PMA au rang de pays à revenu intermédiaires normalisant ainsi sa situation dans la mise en place de partenariats. Les entreprises locales bénéficient notamment des financements de l'AFD sous forme d'aides déliées.

Le gouvernement vietnamien cherche à restaurer la confiance des investisseurs étrangers et à en diversifier la provenance, face à la prééminence de la Chine dans l'économie nationale. Il a créé pour cela des parcs industriels destinés à accueillir les investisseurs dans les régions. Les biens de consommation, la santé, le tourisme, l'agriculture, l'énergie, les télécommunications, les TIC, la formation font ainsi partie des nouveaux secteurs prioritaires, sans délaisser pour autant des secteurs plus traditionnels comme la construction et infrastructures (pour un montant estimé de 200 à 250 milliards de dollars).

En 2013, le Vietnam et la France fêterons quarante ans de relations diplomatiques, occasion de renforcer la relation économique bilatérale.

Colas Rail

Nous retenons deux temps forts des participations de Colas Rail à des délégations d'entreprises françaises menées par MEDEF International sur des marchés à l'export :
– La Malaisie, début 2011, où le programme, concentré sur deux journées, avait permis l'organisation de rencontres avec les plus hauts responsables du pays. Colas Rail qui découvrait l'environnement malaisien avait pu à cet égard communiquer très largement, et au niveau le plus élevé, sur l'offre remise quelques semaines auparavant pour le projet d'extension du métro de Kuala Lumpur, contrat remporté par notre société deux mois plus tard.
– Plus récemment en 2012, au Vietnam, à l'occasion d'une autre mission de MEDEF International, de nombreux contacts avec les décideurs publics du Comité Populaire d'Ho Chi Minh Ville ont pu être noués, et nous permettent, encore à ce jour, de mieux appréhender la politique des transports de la ville.
Plus généralement, les échanges autour des manifestations de MEDEF International sont autant d'opportunités, parfois indirectes, mais précieuses, d'échanger entre entreprises françaises et de recueillir des expériences, des témoignages, dont l'addition contribue grandement à former la vision précise et juste d'un marché et de l'environnement des affaires.

Richard Fostier, Président & CEO Asia.

japon

Délégation de chefs d'entreprise à Tokyo, conduite par **Jean-Yves LE GALL**, Président Directeur Général d'Arianespace, Président du Conseil de chefs d'entreprise France-Japon

Trois réunions et une délégation à Tokyo du Conseil de chefs d'entreprise France-Japon de MEDEF International ont ponctué l'année 2012.

Les entretiens à Tokyo ont confirmé que Fukushima avait ébranlé les esprits et fait prendre conscience aux Japonais d'une nécessaire plus grande ouverture du pays aux investisseurs étrangers. Cette ouverture se fera à petit pas mais de façon certaine. Des secteurs stratégiques comme l'énergie, la défense, l'environnement ou la santé sont autant d'opportunités à venir. Les réunions avec le Keidanren ont, quant à elles, permis de débattre avec nos partenaires des accords régionaux, et des difficultés rencontrées par les entreprises françaises pour accéder à certains marchés, tels que le ferroviaire, l'automobile, l'agroalimentaire, la santé, la défense ou l'aéronautique, mais également des nouvelles voies de coopération évoquées lors de la visite à Tokyo, sur des marchés tiers. En effet, un certain nombre de complémentarités entre les entreprises de nos deux pays se dessinent également en-dehors du marché japonais, notamment dans des pays où l'expertise française est reconnue et où le Japon peut être un partenaire technologique et financier. Ces « leviers » restent à explorer, que ce soit en Asie ou en Afrique, où les entreprises japonaises ont investi 1.2 Milliards de dollars, dans les infrastructures d'énergie, de transport transfrontalier, d'eau, d'agroalimentaire, avec le soutien de l'Agence Internationale de Coopération Japonaise, JICA.

birmanie

Délégation de chefs d'entreprise en Birmanie conduite par **Jean-Georges MALCOR**, Président Directeur Général de CGG Veritas et **Thierry COURTAIGNE**, Vice-Président, Directeur Général de MEDEF International

Depuis la fin de l'été 2011, le gouvernement birman a multiplié les signes d'ouverture. Les réformes amorcées ont permis la suspension temporaire des sanctions européennes et internationales. Dans ce contexte, MEDEF International a emmené, en juillet 2012, la première délégation du secteur privé français à NayPyiTaw et à Yangoon, rassemblant une trentaine d'entreprises conduite par Jean-Georges Malcore, Directeur Général de CGG VERITAS. Cette visite a été l'occasion de créer un Conseil de chefs d'entreprise France-Birmanie avec la Fédération des Chambres de Commerce de Birmanie. Les besoins de la Birmanie sont en effet immenses, notamment dans les secteurs de la santé, du tourisme, de l'agroalimentaire, des infrastructures de transport, des télécommunications, de l'environnement, de l'énergie, des services financiers, et de la formation. Cette mission sera suivie, en 2013, d'une visite ministérielle birmane en France.

Vergnet Hydro

Notre première visite en Birmanie, organisée dans le cadre de la délégation de MEDEF International, du 8 au 11 juillet 2012, nous a permis de rencontrer l'ensemble des acteurs que nous souhaitions sensibiliser à notre volonté de réussir en Birmanie. Nous avons pu informer ces premiers contacts de notre volonté d'avancer sur la définition des contours d'un volet hydraulique rural au sein d'un projet de développement rural intégré en cours de montage sur financement AFD.
Depuis le mois de juillet, nous sommes retournés deux fois en Birmanie et nous espérons pouvoir participer au forum sur l'eau qui devrait avoir lieu au 1er trimestre 2013. L'impulsion donnée par la mission de MEDEF International, lors de laquelle nous avons pu identifier nos interlocuteurs, nous permet aujourd'hui de progresser sur le dossier Birman.

Thierry Barbotte, Directeur Général de Vergnet Hydro.

EURASIE

Affectées par la crise, les économies d'Europe centrale ont montré un moindre dynamisme en 2012. Les actions de MEDEF International se sont donc orientées davantage vers l'Asie centrale, le Caucase et la Russie.

De nouveaux territoires gagnent à être connus, comme la Mongolie, qui grâce à la manne de leur sous-sol, va être en mesure de développer d'importants projets dans les années à venir.

russie

Rencontre avec **Dmitri MEDVEDEV**, Premier ministre de la Fédération de Russie

En 2012, malgré les échéances électorales en Russie comme en France, les entreprises françaises et russes ont continué à développer des partenariats. Leur motivation est double : répondre à « l'appel » du gouvernement russe en termes de localisation de la production, de modernisation, mais également saisir l'opportunité de leurs complémentarités pour s'allier et gagner de nouveaux marchés. Convaincues que ces complémentarités restent à développer entre nos industries, MEDEF International et le RSPP (Union des Industriels et des Entrepreneurs de Russie) ont lancé, à l'occasion de la visite en France du Chef du Gouvernement russe, Dmitri Medvedev, le 27 novembre 2012, le « Conseil de Coopération économique France-Russie » qui a fusionné avec le Conseil de chefs d'entreprise France-Russie de MEDEF International créé en 1989. Coprésidé par Jean-Yves Le Gall, Président Directeur Général d'Arianespace et Président du Conseil de chefs d'entreprise France-Russie de MEDEF International préexistant, et Vladimir Yakounine, Président des Chemins de Fer russe, Vice-Président du RSPP, cet outil aura pour vocation de renforcer les liens entre les secteurs privés des deux pays, via des groupes de travail bilatéraux spécifiques, et de promouvoir des propositions communes dans le cadre du Conseil économique, financier, industriel et commercial (CEFIC), auquel MEDEF International et le RSPP participent et interviennent, au nom des communautés d'affaires des deux pays, depuis 2004.

Le Conseil de coopération économique France-Russie continuera à s'appuyer sur la Chambre de Commerce et d'Industrie franco-russe, important relais des entreprises françaises en Russie et partenaire de MEDEF International dans le pays.

kazakhstan

Délégation de chefs d'entreprise à Astana, conduite par **Yves-Louis DARRICARRERE**, Président de Total Upstream, Coprésident du Conseil des Affaires franco-kazakhstanais

Le Conseil des Affaires franco-kazakhstanais, coprésidé par M. Yves-Louis Darricarrère , Président de Total Upstream, d'une part, et M. Aïdan Karibjanov, Président de Visor, d'autre part, s'est réuni une quinzaine de fois depuis 2009, soit avec la seule partie française pour des séances de travail sur l'environnement des affaires, soit autour de personnalités kazakhstanaises de haut niveau (Président, Premier ministre, Vice-Premiers ministres, et membres du gouvernement). 4 réunions se sont tenues à Paris en 2012, dont deux rencontres de haut niveau, avec le Vice Premier ministre Kelimbetov, le Vice Premier ministre Issekechev, et une délégation s'est rendue à Astana (février).

Le rythme et la qualité de ces rencontres de haut niveau démontrent l'importance croissante accordée par les entreprises françaises au Kazakhstan depuis le début de la décennie (la France est aujourd'hui le 1er investisseur européen et le 3ème mondial au Kazakhstan, avec huit milliards USD de stocks) tout autant que l'intérêt du Gouvernement kazakhstanais pour le savoir-faire français.

Ces rencontres font l'objet d'un rapport annuel sur l'environnement des affaires, remis aux ministres français et kazakhstanais, à l'occasion de la Commission mixte France-Kazakhstan. Ce rapport formule des propositions concrètes pour le renforcement de nos relations économiques et commerciales. La réunion du Conseil des Affaires qui a eu lieu le 15 février 2012 à Astana s'est articulée autour de trois sujets transversaux traités dans ce rapport et que nous suivons depuis plusieurs années : les ressources humaines (local content / formation / transfert de technologies) – les marchés publics (Partenariats Public-Privé/ annualité des contrats) – intégration régionale (notamment l'Union douanière et son impact sur l'industrialisation du pays). Elle a été suivie par la mise en place de groupes de travail spécifiques, l'un sur les ressources humaines, l'autre sur les Partenariats Publics – Privés (PPP) .

La première réunion sur les ressources humaines a permis aux entreprises françaises :

– de recenser et de qualifier les difficultés rencontrées sur le terrain (l'envoi de personnel expatrié au Kazakhstan et la formation de personnel local demeurent une source de difficultés dans de nombreux cas)

– de mutualiser l'expérience et les solutions des entreprises,

– de formuler des propositions concrètes, incluses par la suite dans la note remise au Premier Ministre de l'époque, M. Karim Massimov, lors de sa visite en France et dans le rapport de Conseil des Affaires pour la Commission mixte.

Les autorités kazakhstanaises ont manifesté, à plusieurs reprises, leur intérêt pour la réalisation de contrats en partenariat public-privé, domaine dans lequel le savoir-faire et l'expérience français jouissent d'une reconnaissance mondiale. Cependant, à ce jour, aucun projet n'a pu se concrétiseravec un partenaire étranger.

Dans le cadre d'un groupe de travail dédié aux PPP, il a été possible :

– de mieux cerner la nature des principaux points de blocages à la réalisation de premiers projets en PPP,

– de formuler des messages sur l'engagement des entreprises françaises à prendre part au développement des PPP au Kazakhstan, messages renouvelés par la suite lors des contacts avec des autorités kazakhstanaises compétentes.

mongolie

Délégation de chefs d'entreprise à Oulan-Bator, conduite par **Denis SIMONNEAU**, Conseiller Diplomatique, Membre du Comité Exécutif en charge des relations Européennes et Internationales de GDF Suez

La Mongolie fait partie des « nouveaux territoires » du monde émergent où les opportunités vont se décupler dans les années à venir, grâce à la richesse de son sous-sol. C'est pourquoi MEDEF International a emmené en septembre 2012, la première délégation du secteur privé français à Oulan-Bator, rassemblant une vingtaine d'entreprises des secteurs de l'énergie, de la santé, de l'ingénierie, des transports, des infrastructures, des télécommunications, et des services. Cette visite s'est déroulée dans un contexte bilatéral franco-mongol favorable, en voie d'intensification, mais également de très forte concurrence internationale et européenne. L'intérêt pour ce pays enclavé, mais immense, tant par sa géographie, que son histoire et ses richesses, est stratégique dans le contexte mondial actuel et à venir. Les Allemands ont placé la Mongolie au cœur de leur stratégie pour les Terres Rares et déjà signé un accord de partenariat stratégique en 2011.

Preuve de l'engouement pour ce pays, surnommé « Mine-golia » par certains, les investissements directs étrangers ont été multipliés par cinq depuis le début du siècle, atteignant 5 Milliards € en 2011 essentiellement dans le secteur des mines (Rio Tinto compte pour 80% des flux). 64 sociétés françaises sont présentes aujourd'hui en Mongolie, pour un montant de 35M dollars soit 0,36% IDE totaux (74% dans les mines et services au secteur).

Le poids de la Chine, 1er partenaire commercial et 1er investisseur (35,5% IDE), rend la Mongolie très (trop) dépendante de son voisin du sud. Cette situation incite les Mongols à diversifier leur économie vers des secteurs porteurs (agriculture, service, tourisme, transports) et à chercher de nouveaux partenaires. La France est très attendue, reconnue pour son savoir-faire et ses technologies. Cette délégation à Oulan-Bator devrait être suivie d'une visite d'une délégation mongole à Paris en 2013, qui permettra de poursuivre les échanges et de renforcer les contacts pris en 2012.

A2iA

Après 2 années de prospection sur le marché turc, MEDEF International nous a donné l'occasion de rencontrer en audience privée le ministre de l'économie Turc dans le but de développer les relations d'affaires avec les grands intégrateurs industriels du pays. Dans le cadre de la modernisation de la Turquie, le gouvernement et les industriels ont la volonté de répondre au marché turc et ses pays voisins avec des technologies innovantes. Sans ce niveau de collaboration, A2iA ne pourrait avoir cette influence dans la région.

Jean-Louis Fages, Président-Directeur Général

INSTITUTIONS FINANCIÈRES INTERNATIONALES, banques et organismes de développement

En 2012, six rencontres et une délégation ont été organisées en lien avec des banques de développement, bilatérales, régionales, multilatérales ou des organisations de développement : principalement la Banque Mondiale, Banque Interaméricaine de développement, Banque Asiatique de développement, Fonds Européen de Développement.

En parallèle de ces réunions ouvertes, de nombreux contacts, actions et groupes de travail ont été organisés avec ces Banques et organisations pour :

– valoriser l'offre française

– contribuer à l'amélioration des règles de marché (notamment promouvoir des marchés privilégiant des offres qualitativement meilleures et intégrées par rapport aux offres à bas coût)

– monter des actions coordonnées au niveau du MEDEF, de l'ADEPTA (promotion internationale des secteurs agricoles et agro-industriels), CICA (association du BTP mondial), EIC (association du BTP UE), SYNTEC Ingénierie, vers les pouvoirs publics français, européens et des IFIS.

Objectifs

L'objectif de MEDEF International est de mieux appréhender ces marchés qui représentent quelques centaines de milliards d'euros chaque année. C'est aussi de contribuer à leur conquête par des actions collectives et ciblées. En effet, il est important de comprendre le cycle du projet et d'y répondre de façon professionnelle. Cerner les besoins, interagir en amont et en aval avec les équipes en charge des projets au sein de ces institutions, est décisif. De plus, notre intérêt est de voir l'argent public utilisé de façon plus efficace dans les pays émergents ou en développement, selon des règles de bonne gouvernance. Aussi, notre objectif est de proposer des offres qualitativement meilleures et durables.

Les institutions financières et de développement sont demandeurs d'échanges avec les entreprises qui apportent une analyse de terrain et des solutions innovantes. La déclaration du **nouveau Président de la Banque Mondiale, M. Jim Yong-Kim, lors d'une réunion au MEDEF en octobre 2012** est à ce titre très révélatrice, en annonçant la création d'une « Solutions Bank ». MEDEF International assure l'interface avec les entreprises françaises pour apporter des solutions optimisées.

Ces marchés sont potentiellement accessibles par des entreprises françaises ou européennes, quelle que soit leur taille. Dans cette perspective, MEDEF International cherche à transformer le dialogue d'un jour en une coopération permanente entre les IFIS et le secteur privé.

Principales cibles

Institutions financières internationales

Depuis une dizaine d'années, nous concentrons nos actions sur le groupe Banque Mondiale et les avons étendues depuis 2004 à la BERD (Banque européenne pour la reconstruction et le développement) et depuis 2006 à la BID (Banque Interaméricaine de Développement).

MEDEF International est membre du réseau des PSLO (Private Sector Liaison Officers) de la Banque Mondiale depuis une douzaine d'années, de la BERD et de la BID depuis 2007.

Ces réseaux offrent une dimension « secteur privé » à l'action de ces deux banques de développement, dans un esprit constructif et concret. Chaque année MEDEF International organise ainsi une délégation d'entreprises à Washington.

M. Patrice Fonlladosa, Directeur des Partenariats Stratégiques de Veolia Environnement, est notre principal porte-parole et représentant sur ces sujets. Il est également le représentant des entreprises françaises, à travers MEDEF International, au Conseil d'Administration de l'Agence Française de Développement (AFD).

Marchés de l'ONU

Nous nous intéressons plus spécifiquement, depuis quatre années, aux marchés des agences de l'ONU. Ces marchés représentent une dizaine de milliards de dollars par an et concernent beaucoup de secteurs de compétence des entreprises françaises, quelle que soit leur taille.

Deux entités ont été créées pour apporter des réponses opérationnelles adaptées à cette organisation complexe :

– un GIE composé essentiellement de PME

– une société basée à New York, composée de grandes entreprises

Si l'Aide Publique au Développement (APD) stagne, à une centaine de milliard de dollars (aide des pays de l'OCDE), les engagements des Banque de développement se sont, en revanche, fortement accrus au cours des dernières années et ont été rejoints par les grandes fondations privées et une Aide « liée » de grands émergents comme la Chine, l'Inde ou la Russie.

Délégation de chefs d'entreprise à la Banque mondiale (Washington), conduite par **Patrice FONLLADOSA**, Directeur des partenariats stratégiques, Groupe Veolia, Président du Conseil de chefs d'entreprise Institution financières internationales et banques de développement

Leurs interventions se sont démultipliées avec la crise qui a, par ailleurs, révélé la très grande solidité des IFIS.

Cette « hyper activité » des principales IFIS a eu trois conséquences majeures :

– une augmentation significative de leurs fonds propres et donc de leur capacité d'engagements à moyen et long terme. Par exemple, la Banque Mondiale a accru son capital de 86 Milliards de dollars au printemps 2011, une augmentation historique (son capital n'avait pas évolué depuis 20 ans….).

– une augmentation significative des droits de vote des pays émergents et en développement. Leur part sur le total des voix à la BIRD (Banque internationale pour la reconstruction et le développement, principale composante de la Banque mondiale) se situe désormais à 47,19 %. La Chine devient ainsi le troisième pays le plus représenté en termes de droits de vote à la Banque Mondiale, après les Etats-Unis et le Japon dont la part relative diminue, comme pour la plupart des actionnaires historiques. Les autres grandes Banques de développement régionales (BERD – Eurasie, BID – Amérique latine, les BADs – Afrique et Asie) ont connu la même évolution. Ce rééquilibrage peut être aussi considéré comme l'un des principaux acquis du G20.

– la création de nouvelles Banques de développement dans les pays du Sud, prévue pour 2013 : la BDB (BRICS Development Bank) est un organisme du type FMI envisagé par le Brésil, la Russie, l'Inde, la Chine et l'Afrique du Sud pour permettre la mise en commun d'une partie de leur réserve de change.

Cette nouvelle dimension des IFIS offre des opportunités accrues, tant en termes sectoriels que géographiques. L'accent sera mis en 2013 sur :

– les secteurs prioritaires de la Banque Mondiale : agro-industrie, énergie, urbanisme, santé.

– la poursuite de l'ouverture de nos délégations à Washington à des entreprises européennes, voire d'autres continents, et le renforcement de l'interactivité de ces rencontres

– la multiplication d'actions vers la Banque Africaine de développement, la Banque interaméricaine de développement, et la Banque asiatique de développement.

– la création de liens avec la BDB (BRICS Development Bank), si cet organisme devait effectivement voir le jour.

– s'agissant des organisations de développement, comme l'ONU, nous prévoyons d'organiser des séquences d'information et de formation, afin d'élargir le cercle des entreprises françaises qui seront en capacité de répondre, y compris dans les régions françaises.

Les groupes de travail formés par MEDEF International et la Commission International du MEDEF, en 2012, dans le cadre de consultations spécifiques poursuivront leurs actions :

– consultation pour les règles de passation de marché (*procurement*) lancée par la Banque Mondiale

– consultation sur les politiques de sauvegarde de la Banque Mondiale

– consultation sur la modernisation du Fonds Européen de Développement

MEDEF International s'associe à plusieurs projets parmi lesquels :

– publication d'un *vademecum* sur les PPP et élaboration d'un cadre plus adapté à leurs mises en œuvre dans les PED

– elaboration d'un document sur le « *well prepared project* »

– création d'une Agence mondiale de notation des marchés publics

ORGANISATION

Gouvernance

Président

Jean BURELLE

Présidents d'honneur

François PERIGOT

Louis SCHWEITZER

Vice Président,
Directeur Général

Thierry COURTAIGNE

Vice-présidents

Pierre FONLUPT
Président de la Commission « Nouveaux Dialogues » du ***MEDEF***

Dominique HERIARD-DUBREUIL
Présidente de ***Rémy Cointreau***

Patrick LUCAS
Président de ***Gras Savoye***

Ariane OBOLENSKY
Directrice Générale de la ***Fédération Bancaire Française***

Michel ROUSSIN
Conseiller du Président d'***EDF***

Yves-Thibault DE SILGUY
Vice Président et Administrateur Référent de ***Vinci***

Membres du Bureau

Patrice FONLLADOSA
Directeur des Partenariats stratégiques de ***Véolia Environnement***

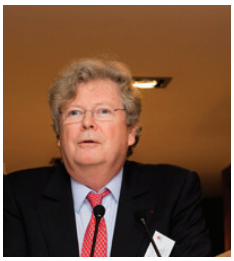
Michel GUILBAUD
Directeur Général du ***MEDEF***, Trésorier de ***MEDEF International***

Les conseils géographiques et leurs présidents

Charles BEIGBEDER

Président d'***AgroGeneration*** **/** Président du Conseil de chefs d'entreprise **France-Ukraine**

Michel BENEZIT



Conseiller spécial auprès du Président Directeur Général de ***Total*** **/** Président du Conseil de chefs d'entreprise **France-Pakistan**

Christian BLANCKAERT

Président du Conseil de Surveillance de ***Petit-Bateau*** **/** Président du Conseil de chefs d'entreprise **France-Thaïlande**

Alain BONNOT

Président de ***Vinci Construction Grands Projets*** **/** Président du Conseil de chefs d'entreprise **France-Libye**

Patrick CAREIL

Conseiller du Président du ***Groupe Casino*** **/** Président du Conseil de chefs d'entreprise **France-Colombie**

Jean-Louis CHAUSSADE

Directeur Général Exécutif de ***Suez Environnement*** **/** Président du Conseil de chefs d'entreprise **France-Arabie Saoudite** et **France-Pays de la Péninsule Arabique**

Jean-Pierre CLAMADIEU

Président Directeur Général de ***Rhodia- Solvay*** **/** Président du Conseil de chefs d'entreprise **France-Brésil**

Yves-Louis DARRICARRERE

Président de ***Total Upstream*** **/** Coprésident du Conseil des Affaires **franco-kazakhstanais**, Président du Conseil de chefs d'entreprise **France-Irak**

Jean-Marie DAUGER

Directeur Général Adjoint de ***GDF SUEZ*** **/** Président du Conseil de chefs d'entreprise **France-Algérie**

Daniel DEVELAY

Directeur Général de ***Tractebel Engineering*** **/** Président du Conseil de chefs d'entreprise **France-Pays d'Amérique centrale**

Bernard DI TULLIO

Conseiller du Président de ***Technip*** **/** Président du Conseil de chefs d'entreprise
France-Malaisie

Pierre DUFOUR

Directeur Général délégué d'***Air Liquide*** **/** Président du Conseil de chefs d'entreprise
France-Canada

Patrice FONLLADOSA

Directeur des Partenariats stratégiques de ***Véolia Environnement*** **/** Président du Conseil de chefs d'entreprise
Institutions Financières Internationales et Banques de Développement

Jean-René FOURTOU

Président du Conseil de Surveillance de ***Vivendi*** **/** Coprésident du Club de chefs d'entreprise
France-Maroc

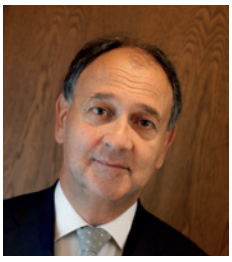
Louis GALLOIS

Commissaire général à l'investissement **/** Président du Conseil de chefs d'entreprise
France-Corée

Eric HAYAT

Vice Président de ***Steria*** **/** Président du Conseil de chefs d'entreprise
France-Tunisie

Paul HERMELIN



Président Directeur Général du Groupe ***Capgemini*** **/** Président du Conseil de chefs d'entreprise **France-Inde**

Jean-Paul HERTEMAN

Président du Groupe ***Safran*** **/** Coprésident du Club de chefs d'entreprise
France-Maroc, Président du Conseil de chefs d'entreprise
France-Mexique

Michel KEMPINSKI

Président de ***Plastic Omnium Environnement*** **/** Président du Conseil de chefs d'entreprise
France-Chili

Dominique LAFONT

Président de ***Bolloré Africa Logistics*** **/** Président du Conseil de chefs d'entreprise
France-Afrique de l'Est

Jean-Yves LE GALL

Président Directeur Général d'***Arianespace*** **/** Président du Conseil de chefs d'entreprise **France-Japon** et **France-Russie**

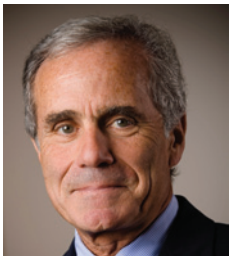
Jean LEMIERRE

Conseiller du Président de ***BNP Paribas*** **/** Président du Conseil de chefs d'entreprise **France-Turquie**

Jean-Pierre LOUBINOUX

Directeur Général de l'***Union Internationale des Chemins de fer*** (UIC) **/** Président du Conseil de chefs d'entreprise **France-Argentine**

Philippe LOUIS-DREYFUS



Président Directeur Général de ***Louis-Dreyfus Armateurs*** **/** Président du Conseil de chefs d'entreprise **France-Indonésie**

Patrick LUCAS

Président de ***Gras Savoye*** **/** Vice-Président de **MEDEF International** Président du Comité **Afrique**, Président du Conseil Présidentiel **Franco-Egyptien** des Affaires

Hugues-Arnaud MAYER

Directeur Général de ***Nosoco International*** **/** Président du Comité de **coordination des actions pour les marchés en reconstruction**

Christian MONS

Senior Advisor to the President, Member of the Executive Committee, ***Volvo Group Governemental Sales*** **/** Président des Conseils de chefs d'entreprise **France-Pays du Caucase**, et **France-Pays de l'Asie centrale**, Président délégué du Conseil des affaires **franco-kazakhstanais**

Pierre MORAILLON

Directeur des Affaires Institutionnelles Publiques, Conseiller auprès de la Direction Général de ***Crédit Agricole CIB*** **/** Président des Conseils de chefs d'entreprise **France-Pays d'Europe centrale**

Charles PARADIS

Directeur général du Pôle Concessions de ***Bouygues Construction*** **/** Président des Conseils de chefs d'entreprise **France-Pays de l'Europe balkanique**

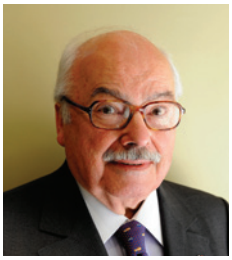
Pierre PRINGUET

Directeur Général de ***Pernod Ricard*** **/** Président du Conseil de chefs d'entreprise **France-Cuba**

Marc RENNARD

Directeur Exécutif International Afrique, Moyen-Orient & Asie de ***France Télécom Orange*** **/** Président du Conseil de chefs d'entreprise
France-Afrique de l'Ouest et Centrale

Rémy ROBINET-DUFFO



Président d'Honneur et Président du Conseil de surveillance de ***Henner*** **/** Président des Conseils de chef d'entreprise
France-Pays de l'Europe balte

Jacques SAADÉ

Président Directeur Général de ***CMA-CGM*** **/** Président du Conseil de chefs d'entreprise
France-Jordanie

Mahamadou SAKO

Directeur associé de ***Renoovo International*** **/** Vice Président du Comité
Afrique

Frédéric SANCHEZ

Président du Directoire de ***Fives*** **/** Président des Conseils de chefs d'entreprise
France-Birmanie
France-Cambodge
France-Vietnam

Yves-Thibault DE SILGUY

Vice Président et Administrateur référent de ***Vinci*** **/** Vice Président de ***MEDEF International***, Président du Conseil de chefs d'entreprise
France-Qatar

Arnaud VAISSIE

Co-fondateur, Président-directeur général d'***International SOS*** **/** Président du Conseil de chefs d'entreprise
France-Singapour

Alain VIRY

Président du Directoire du ***Groupe CFAO*** **/** Vice Président du Comité
Afrique

Gérard WOLF

Senior Executive Vice Président d'***EDF*** **/** Président du Conseil de chefs d'entreprise
France-Afrique Australe

L'équipe de MEDEF International

Jean Burelle
Président

Thierry Courtaigne
Vice Président, Directeur Général

Corinne Lemaire
Assistante de Direction

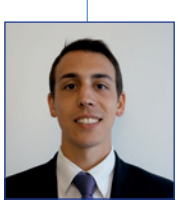
Philippe Gautier
Directeur

Géraldine Lemblé-Pavlov
Directrice Adjointe

AMÉRIQUES
Laurent Grenet
Directeur de mission

MOYEN ORIENT
Chargé(e) de mission

AFRIQUE DU NORD ET PROCHE ORIENT
Timothée Bouteloup
Chargé de mission



AFRIQUE SUBSAHARIENNE
Guillem Battle
Chargé de mission senior

RELATIONS EXTÉRIEURES
Nayla Sammour
Chargée de mission

ASIE
Margaux Raoul
Chargée de mission

EURASIE
Bogdan Gadenne-Feertchak
Chargé de mission

Xiména Reyes
Assistante

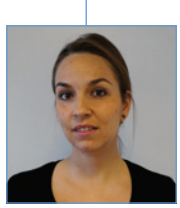
Vanessa Claude
Assistante

Marie-Elisabeth Géolle
Assistante

Sophie Nunes
Assistante administrative

Isabelle Nicolini
Assistante facturation

Micheline Phan
Assistante



Pauline Bisquert
Assistante

MEDEF
INTERNATIONAL

Mouvement des Entreprises de France International – French Business Confederation
55, avenue Bosquet – 5330 Paris cedex 07
Tél. +33 1 53 59 16 16
international@medef.fr
www.medefinternational.fr