

# L'internationalisation des PME



**Qu'est-ce que  
l'internationalisation?**

- » **Expériences étrangères**
- » **Le potentiel de l'internationalisation  
des PME Tunisiennes**



Agence de Promotion de  
l'Industrie et de l'Innovation

## L'APII à votre Service

### Tunis

**Adresse:** Immeuble N° 3  
appartement N° 12 3ème  
étage – 2000 – Bardo  
**Tel:** 71 519 852  
**Fax:** 71 519 964  
**E-Mail:** dr.tunis@apii.tn

### Ariana

**Adresse:** 11, Rue Bel  
Hassine Jrad –  
2080 Ariana  
**Tel:** 71 716 064  
**Fax:** 71709 437  
**E-Mail:** dr.ariana@apii.tn

### Ben Arous

**Adresse:** 59, Av de France  
– 2013 Ben Arous  
**Tel:** 71 388 755  
**Fax:** 71 389 091  
**E-Mail:** dr.benarous@apii.tn

### Béja

**Adresse:** Av Habib  
Bourguiba – Imm CTAMA –  
BP 348 – 9000 Béja  
**Tel:** 78 457 205  
**Fax:** 78 456 522  
**E-Mail:** dr.beja@apii.tn

### Bizerte

**Adresse:** 7, Rue du Nord  
– 7000 Bizerte  
**Tel:** 72 433 556  
**Fax:** 72 433 667  
**E-Mail:** dr.bizerte@apii.tn

### Gafsa

**Adresse:** 6, Rue Baghdad  
– BP 214 – 2100 Gafsa  
**Tel:** 76 228 818  
**Fax:** 76 221 535  
**E-Mail:** dr.gafsa@apii.tn

### Gabès

**Adresse:** 118, Rue Al  
Maârifa – 6001 Gabès  
**Tel:** 75 272 855  
**Fax:** 75 278 555  
**E-Mail:** dr.gabes@apii.tn

### Jendouba

**Adresse:** Immeuble N° 3  
appartement N° 12 3ème  
étage – 2000 – Bardo  
**Tel:** 78 601 577  
**Fax:** 78 601 577  
**E-Mail:** dr.tunis@apii.tn

### Le Kef

**Adresse:** Avenue Mongi  
Slim-Imm Banque de  
l'Habitat- 2ème étage  
– BP 210- 7100 Le Kef  
**Tel:** 78 224 463  
**Fax:** 78 227 419  
**E-Mail:** dr.kef@apii.tn

### Kairouan

**Adresse:** Cité El Manar –  
Avenue de l'environnement  
– 3100 Kairouan  
**Tel:** 77 271 692  
**Fax:** 77 271 355  
**E-Mail:** dr.kairouan@apii.tn

### Kasserine

**Adresse:** Immeuble Ezzahra  
Zone Industrielle Route de  
Sbeïtla 1200 Kasserine  
**Tel:** 77 474 772  
**Fax:** 77 472 499  
**E-Mail:** dr.kasserine@apii.tn

### Kébili

**Adresse:** Route de Gabès  
– BP 34 – 4200 Kébili  
**Tel:** 75 490 234  
**Fax:** 75 490 234  
**E-Mail:** dr.kebili@apii.tn

### Mahdia

**Adresse:** Av 2 Mars –  
Imm Ben Abdallah –  
2ème étage – 5100 Mahdia  
**Tel:** 73 695 006  
**Fax:** 73 695 006  
**E-Mail:** dr.mahdia@apii.tn

### Manouba

**Adresse:** Espace de vie – pôle  
technologique destiné aux commu-  
nications – route campus universitaire –  
2010 Manouba  
**Tel:** 70 526 364  
**Fax:** 70 526 365  
**E-Mail:** dr.manouba@apii.tn

### Médenine

**Adresse:** Imm Sym Sud  
– Avenue Mansour El  
Houch-4100 Medenine  
**Tel:** 75 640 102  
**Fax:** 75 640 838  
**E-Mail:** dr.mednine@apii.tn

### Monastir

**Adresse:** Cité Essaada – Borj  
Khafacha – Imm. Municipalité-  
1er étage – 5060 Monastir  
**Tel:** 73 907 855  
**Fax:** 73 907 694  
**E-Mail:** dr.monastir@apii.tn

### Nabeul

**Adresse:** 80, Avenue Ali  
Belhouene – 8000 Nabeul  
**Tel:** 72 286 973  
**Fax:** 72 286 963  
**E-Mail:** dr.nabeul@apii.tn

### Sfax

**Adresse:** Av 14 janvier – Rue  
Ahmed Aloulou – Immeuble Caisse  
des Prêts et de Soutien des  
Collectivités Locales – 3027 Sfax.  
**Tel:** 74 416 019  
**Fax:** 71 519 964  
**E-Mail:** dr.sfax@apii.tn

### Sidi Bouzid

**Adresse:** Avenue Habib  
Bourguiba – BP 95 –  
9100 Sidi Bouzid  
**Tel:** 76 633 890  
**Fax:** 76 634 802  
**E-Mail:** dr.sidibouzid@apii.tn

### Sousse

**Adresse:** Av de Rabat –  
Imm CNRPS – BP 24 –  
4059 Sousse  
**Tel:** 73 222 404  
**Fax:** 73 227 809  
**E-Mail:** dr.sousse@apii.tn

### Siliana

**Adresse:** Avenue Taieb M'hiri –  
Imm Sté des Foires de Siliana –  
BP 34 – 6100 Siliana  
**Tel:** 78 871 463  
**Fax:** 78 871 463  
**E-Mail:** dr.siliana@apii.tn

### Tataouine

**Adresse:** 1, Avenue Hédi  
Chaker – Imm Doukali –  
2ème étage – 4130 Tataouine  
**Tel:** 75 860 647  
**Fax:** 75 860 647  
**E-Mail:** dr.tataouine@apii.tn

### Tozeur

**Adresse:** Avenue El Hajj  
– BP 202 – 2200 Tozeur  
**Tel:** 76 470 919  
**Fax:** 76 470 909  
**E-Mail:** dr.tozeur@apii.tn

### Zaghouan

**Adresse:** 15, Avenue de  
l'indépendance – BP 36 –  
1100 Zaghouan  
**Tel:** 72 675 855  
**Fax:** 72 676 263  
**E-Mail:** dr.zaghouan@apii.tn

# LE COURRIER DE L'INDUSTRIE

Revue éditée par l'Agence de  
Promotion de l'Industrie et  
de l'Innovation

N°139-Mars 2019

## Directeur de la rédaction

Salem Bouarada  
Directeur Général Adjoint

## Rédacteur en chef

Fayçal Cherif

## Rédacteur en chef adjoint

Nadia Ben Miled

## Secrétaire de rédaction

Hajer Zidi

## Rédacteurs

Bassem Jlailia, Enis Rouissi, Olaf Babinet,  
Olivier Pradet, Pedro Novo, Christian Le Roux,  
Youssef Mejai, Lamia Ben Yafrah,  
Achwek Ben Hassine Ghozzi,  
Imen Ghodhbane Ben Slima, Mouldi Somai,  
Mariem Maamouri, Sonia Ben Yahia, Sinda Zairi  
Wajdi Neffati, KOSGEB

## Comité de lecture et d'évaluation

Fayçal Cherif, Rachid Sghaier,  
Wajdi Neffati, Nadia Ben Miled,  
Hajer Zidi, Achwek Ben Hassine Ghozzi

## Conception graphique

Ali Bouchhima

## Conception et impression



Agence de Promotion de l'Industrie et  
de l'Innovation  
63, rue de syrie, 1002-Tunis Belvédère  
Téléphone : (+216) 71 792 144  
Fax : (+216) 71 782 482  
E-mail : apii@apii.tn

# SOMMAIRE

Editorial ..... 2

## DÉFINITIONS ET CONCEPT

Qu'est ce que l'internationalisation ? ..... 3

L'internationalisation : ..... 6  
Une approche structurée et de long terme

Expériences en matière d'internationalisation des... 9  
PME: Pourquoi se développer a l'étranger ?

## EXPÉRIENCES INTERNATIONALES

### > La France

- L'internationalisation des PME se prépare ..... 12  
d'abord dans le pays
- Interview « BPI France » ..... 18
- Témoignage entreprise « M2i » ..... 20

### > La Turquie

- KOSGEB supports SMEs on the Road ..... 22  
to Internationalization

### > Le Japon

- Un arsenal d'acteurs et de programmes ..... 25  
d'appui
- Cas de la PME tunisienne ..... 29  
« HERBIOTECH »

## L'INTERNATIONALISATION DES PME TUNISIENNES :

Performance et gain de compétitivité ..... 30

Interview avec M. le Ministre de ..... 41  
l'Industrie et des PME

L'Afrique une destination attractive..... 45  
pour les PME Tunisiennes

# EDITORIAL

Nul n'ignore que les PME constituent la source principale de création d'emplois et de richesses et le véritable levier de croissance dans les économies modernes ; La Tunisie ne déroge pas à cette règle.

Certes cette catégorie d'entreprises est confrontée à une multitude de difficultés dont notamment l'accès aux financements et aux marchés ; Mais au regard du rôle de plus en plus important qu'elles sont en train de jouer, les efforts de toutes les parties (Etat, Patronat, Entreprises) sont appelés à se conjuguer pour assurer leur développement et leur pérennité.

En Tunisie, une panoplie de mesures a été prise tant au niveau législatif que procédural, mais les résultats demeurent mitigés.

Au niveau de l'accès des entreprises aux marchés et compte tenu de l'exigüité du marché national, de la globalisation à l'échelle mondiale et de la compétitivité dont elle jouit, la PME tunisienne a entamé, depuis des décennies, son développement à l'international.

Cela a débuté grâce au concours des différentes mesures législatives et initiatives de réseautage mises en place (Loi 72, Code des investissements, FOPRODEX, FAMEX, Partenariats internationaux, Réseau EEN...) et qui ont été de nature à inciter les entreprises tunisiennes à investir localement dans des activités totalement ou partiellement destinées à l'export.

Puis le concept a évolué et on a commencé depuis 2006 à parler d'internationalisation des entreprises tunisiennes grâce notamment à l'assouplissement des procédures de transfert de devises de la BCT.

L'internationalisation est en effet perçue comme étant une stratégie de développement d'une entreprise au-delà de son marché national d'origine.

Elle peut se manifester par l'implantation d'unités de production dans d'autres pays ou la conquête de plusieurs marchés nationaux.

La saturation du marché national, la réduction des marges et de la rentabilité, ajoutés à la maturité des entreprises ont fait que l'entreprise cherche de plus en plus à s'internationaliser, notamment vers les pays du Maghreb, de l'Afrique sub-saharienne mais également dans certains pays d'Europe.

Certains marchés présentant des opportunités significatives, disposent d'une législation souple, conjugué à un libéralisme économique notoire doivent être explorés ; il s'agit notamment des pays du Golfe.

A cet égard, Il faut rappeler que, plusieurs mesures ont été prises en vue d'aider les entreprises tunisiennes, à engager un processus d'internationalisation. Ainsi, l'entreprise exportatrice peut disposer de la totalité de ses ressources en devises à hauteur de 10 millions de DT.

Toutefois, la nécessité de se doter d'un capital élevé pour s'implanter dans certains pays ou encore l'exigence de s'associer à un opérateur local, comme pour l'Algérie par exemple, peut constituer un frein. D'où la nécessité de trouver de nouveaux mécanismes de financement pour l'internationalisation des entreprises et une véritable stratégie en la matière.

En tout état de cause, l'encouragement de ce concept ne peut que bénéficier à l'économie Tunisienne à court, moyen et long terme en ce sens qu'il permettra de créer certains emplois des nationaux à l'étranger, d'améliorer la compétitivité et la capacité d'innovation des entreprises tunisiennes, à disposer à terme d'un excédent significatif en devises et à donner une meilleure visibilité à l'évolution de l'entreprise tunisienne et à impacter sur le devenir de l'économie nationale.

**Par Wajdi NEFFATI**

*Direction de la Coopération Internationale APII*

# Qu'est ce que l'internationalisation ?

Par **Bassem Jlaïlia**  
Centre d'Innovation et de Développement  
Technologique- APII

Il est nécessaire dans un premier temps de faire un regard historique sur l'internationalisation des entreprises tunisiennes où la Tunisie s'est engagée depuis plus de deux décennies dans un processus de libéralisation et de modernisation de son économie. Ce processus a été accéléré dans le cadre de l'Accord d'Association avec l'UE par l'instauration effective dès 2008 de la zone de libre échange pour les produits industriels, la mise en place d'un vaste programme de mise à niveau des entreprises industrielles tunisiennes et la signature à Bruxelles, le 19 novembre 2012, de l'accord politique sur le Partenariat Privilégié entre la Tunisie et l'Union européenne (UE) et ce en marge de la 9ème session du Conseil d'association Tunisie-UE. En effet, aujourd'hui, l'une des constantes de la politique du gouvernement tunisien est le renforcement de l'intégration de l'économie nationale à l'économie mondiale et ce en vue de mieux exploiter les synergies positives et les bénéfices potentiels en terme d'allocation optimale des facteurs de production, d'attractivités pour les IDE et la promotion des exportations.

D'un point de vue historique, l'internationalisation des entreprises a commencé avec la capacité de l'humanité à traverser les territoires et les continents.

L'internationalisation est «le processus d'adaptation des opérations des entreprises (stratégie, structure, ressources, etc.) aux environnements internationaux». Calof et Beamish (1995, p. 116)

Le terme «internationalisation» est ambigu et les définitions varient selon le phénomène qu'elles comportent.

Elle est définie comme le processus dans lequel les entreprises augmentent leur implication dans les opérations internationales.

L'internationalisation est également définie comme le processus par lequel les entreprises font accroître leur prise de conscience

des influences directes et indirectes des transactions internationales sur leur avenir et d'établir et de mener des transactions avec d'autres pays.

L'internationalisation est également définie comme le processus par lequel les entreprises font accroître leur prise de conscience des influences directes et indirectes des transactions internationales sur leur avenir et d'établir et de mener des transactions avec d'autres pays. Dans l'absolu, l'internationalisation est un processus stratégique correspondant à l'une des voies principales de croissance et de développement de l'entreprise au-delà de son marché national d'origine pour se positionner sur des marchés étrangers dans ses domaines d'activité.

C'est aussi un processus temporel, dynamique mais complexe qui a pour objectif l'introduction de l'entreprise sur des marchés souvent éloignés avec des spécifications qui peuvent être d'ordres culturel, économique et juridique différents de ceux de son marché national.

## Pourquoi s'internationaliser !

L'internationalisation permet à l'entreprise d'acquérir de l'expérience, d'où l'importance du facteur temps pour pouvoir conquérir des marchés dans divers pays. C'est aussi un processus complexe, car l'entreprise opère en considération d'un enchevêtrement et d'interactions avec d'autres acteurs voire de l'interdépendance entre opérateurs d'une chaîne de valeur.

Cette complexité est parfois accentuée par de nombreux facteurs pour la prise de décision de s'internationaliser, tels que la mondialisation des échanges, la polarité régionale et la globalisation économique et financière, le potentiel de communication et d'information croissant avec avènement des TIC, l'impact de crises qui sont parfois relativement durables.

Par ailleurs, il est à souligner que l'internationalisation n'est pas confondue à la mondialisation. Cette dernière (mondialisation ou globalisation) correspond à l'ouverture de toutes les économies nationales sur un marché devenu planétaire. Elle est favorisée par l'interdépendance entre les acteurs, la déréglementation, la libéralisation des échanges, appuyés par le développement des moyens de transport, de télécommunication, également la fluidité des mouvements et des transactions financiers.

Le niveau social est aussi un facteur à considérer, étant déterminant du pouvoir d'achat et ainsi du potentiel de consommation du produit de l'entreprise sur le marché ciblé.

Malgré cette complexité, les entreprises font en sorte que les avantages comparatifs du pays, ou de la région ciblée soient en cohérence et en synergie avec leur propre avantage compétitif.

### Les différentes formes de l'internationalisation des PME :

Etant un acte stratégique, l'internationalisation est réalisable par la détermination des objectifs de base à long terme de l'entreprise, et l'adoption de plans d'action et l'allocation des ressources nécessaires à l'accomplissement de ces objectifs.

L'adéquation entre le choix d'une localisation sur un marché et la compétitivité de l'entreprise est synonyme de clé de voute d'internationalisation de l'activité.

Plusieurs points sont à considérer pour une décision stratégique et une opération d'internationalisation réussie notamment :

- Le mode d'internationalisation de l'entreprise; comment ?
- Dans quel pays aller ou quel marché cibler?
- Internationalisation par l'acquisition d'une entreprise locale ou le démarrage d'une nouvelle entreprise ?
- Opportunité de partenariat avec un acteur local ou non ?

La réponse à chacune de ces questions correspond à une stratégie d'internationalisation de l'entreprise. Le choix de la stratégie à adopter va être déterminé par la structure de l'entreprise, sa taille et ses ambitions. L'internationalisation peut être traduite par l'implantation d'unités de production dans d'autres pays ou la conquête de plusieurs marchés nationaux.

Suivant sa stratégie, l'internationalisation d'une entreprise peut prendre plusieurs formes:

#### L'exportation directe :

L'exportation peut être directe, l'entreprise dispose de son service export pour vendre ses produits et/ou d'une représentation à l'étranger. Cette forme d'exportation présente des avantages dont le non engagement d'investissement dans le pays concerné, une connaissance et une maîtrise progressive du marché ainsi qu'une économie des frais des services d'intermédiaires implantés sur le marché concerné.

L'exportation directe présente des inconvénients dont la connaissance limitée de la culture du pays tel qu'entre autres le mode de consommation. La connaissance limitée de la réglementation et des pratiques commerciales et de distribution présentent des risques pour l'entreprise qui compte se positionner sur un marché d'exportation.

#### L'exportation indirecte Les réseaux de distribution :

L'exportation peut être aussi indirecte, réalisée par recours à un intermédiaire (agent exportateur, agent intermédiaire local disposant d'un réseau commercial) qui prend en charge toutes les formalités depuis le dédouanement jusqu'à l'établissement des offres et des contrats avec les clients et les opérateurs locaux.

Dans ce cadre, l'intermédiaire peut représenter une force et un avantage en faveur de l'entreprise notamment en période de démarrage des exportations, car il offre des services de limitation de risque (connaissance de la réglementation, maîtrise des procédures et des réseaux ainsi que les pratiques commerciales et une introduction parmi les opérateurs du secteur ou de la filière). Dans certains cas les intermédiaires présentent une barrière pour un développement de la commercialisation à travers l'imposition d'honoraires élevés ou le verrouillage des pistes d'accès aux décideurs parmi les clients.

## L'exportation associée (GIE) :

Une autre forme d'internationalisation est l'exportation associée, appliquée par des entreprises ne disposant pas de taille critique pour pouvoir exporter individuellement.

Elle procède à des exportations dans le cadre d'une convention avec d'autres entreprises.

Une alliance est établie entre entreprises qui s'organisent pour une commercialisation/distribution sur le marché étranger ciblé.

Cette forme d'association peut être traduite aussi par la création d'un groupement (GIE) d'exportation dans lequel les entreprises s'associent pour établir un réseau commun de prospection et de vente à l'international.

## L'investissement à l'étranger :

Enfin, l'internationalisation peut être sous forme d'un investissement direct à l'étranger (IDE) qui peut être une création de filiale à l'étranger ou la délocalisation des unités de production sur place.

## LES LIMITES A L'INTERNATIONALISATION

Présentant des avantages, l'internationalisation a aussi des limites, d'ordres financier, commercial et politique.

Bien que les fluctuations monétaires puissent présenter un avantage en faveur d'une entreprise, dans le cadre de son internationalisation, l'entreprise peut risquer des problèmes liés aux fluctuations des taux de changes aussi bien de son pays d'origine que celle du pays de son marché et/ou d'implantation, le contingentement des importations peut limiter l'expansion de l'entreprise, voire affecter son seuil de rentabilité et par conséquent se retirer du marché ou du pays. L'entreprise peut risquer des problèmes liés aux fluctuations des taux de changes aussi bien de son pays d'origine que celle du pays de son marché et/ou d'implantation,-

le contingentement des importations peut limiter l'expansion de l'entreprise, voire affecter son seuil de rentabilité et par conséquent se retirer du marché ou du pays.

Autre limite de l'internationalisation se rapporte au risque pays ou région. En effet, l'embargo pouvant être imposé à un pays limitera les activités d'une entreprise même si elle dispose d'un potentiel aussi bien financier que de production et de technologie.

Aussi des lois ou des exigences et des formalités administratives nationales et internationales peuvent engendrer des problèmes et perturber la bonne marche d'une internationalisation malgré le fait que la décision initiale soit bien étudiée et bien calculée.

**Cofat**  
Fournisseur Composants Automobiles

**Des produits obéissant  
aux hauts  
standards de qualité**

**D**epuis sa création en 1985, COFAT a franchi successivement toutes les étapes d'évolution et de développement technologique pour devenir aujourd'hui un spécialiste confirmé dans l'étude et la fabrication de systèmes complets de distribution électrique destinés aux véhicules automobiles et utilitaires. Pour pouvoir répondre aux mutations qui affectent l'industrie automobile, COFAT s'est orientée vers une stratégie de développement à l'international en se positionnant sur des marchés stratégiques et régionaux.

Les implantations de COFAT permettent de couvrir la plupart des régions du monde, de répondre à la globalisation des activités de ses clients et de faire face aux impératifs de livraison en juste à temps.

Avec des implantations sur des sites compétitifs en termes de coûts et d'infrastructure logistique en l'occurrence la Tunisie et l'Égypte et avec des présences commerciales sur les principaux marchés tels que la France, l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne, COFAT est en mesure d'offrir des produits et des prestations obéissant aux hauts standards de qualité avec disponibilité, flexibilité, réactivité et une meilleure proximité avec ses clients.

COFAT est ainsi orientée vers la mise en place de services centre qui assurent différents services notamment la logistique, l'assistance technique aux clients et le service après vente.

## L'internationalisation une approche structurée et de long terme

Par **Enis Rouissi**  
Directeur Conseil Afrique Francophone

Dans un contexte économique incertain, un grand nombre d'acteurs tunisiens peinent à atteindre les niveaux de croissance qu'ils se sont fixés. Bien que de réelles opportunités sur le marché national demeurent, le développement à l'international constitue un levier non négligeable de croissance rentable et durable, et devient même inévitable pour la survie de certaines entreprises.

Nombreux sont donc les investisseurs qui portent leur regard vers l'international.

Plusieurs marchés, notamment africains, présentent des taux de croissance attractifs, soutenus par l'émergence et le renforcement de la classe moyenne, une intensité concurrentielle relativement faible et une plus grande flexibilité en matière de pricing.

Les barrières historiques à l'entrée sont par ailleurs de moins en moins contraignantes :

- Les gouvernements ouvrent leurs pays aux investissements étrangers
- Les avancées technologiques révolutionnent les capacités des entreprises en matière de communication et de circulation sécurisée des données
- Le développement rapide des infrastructures facilite la production et le transport des marchandises
- L'émergence de partenaires fiables et de qualité capables de participer au capital et/ou au set-up des infrastructures, et de fournir une expertise marché, renforce l'attractivité de certaines destinations jusqu'alors considérées comme trop risquées

Il n'en reste pas moins que pénétrer un nouveau marché n'est pas chose aisée et plusieurs acteurs peu ou pas préparés échouent. Une analyse fine des risques externes et de la dynamique du ou des marché(s) ciblé(s) est nécessaire et requiert la mobilisation de compétences spécifiques et de ressources financières relativement importantes.

La stratégie de pénétration devra être basée sur une vision globale et un modèle opérationnel adapté aux spécificités et aux contraintes du marchés ciblés. L'expérience de Deloitte auprès d'un grand nombre d'acteurs ayant tenté l'aventure internationale dans diverses régions du monde a permis d'identifier un certain nombre de questions à traiter en amont de la décision d'internationalisation.

### ► Formaliser une vision globale :

- Comment la diversification géographique s'intègre-t-elle dans le portefeuille d'opportunités stratégiques de l'entreprise ?
- Quels facteurs considérer dans le choix des marchés à cibler ?
- Quelle stratégie de pénétration de marché choisir ?
- Quelle stratégie de distribution ? Quel rôle pour chacun des canaux ?
- Opter pour une proposition de valeur unique pour l'ensemble des marchés ciblés ou l'adapter en fonction des pays/ régions considérés ?
- Quel levier de différenciation choisir: clients, produits ou prix ?
- Quel est le bon timing ? Quel est le bon phasage ?

### ► Définir le modèle opérationnel adéquat :

- Quel modèle organisationnel choisir ? Quel est le rôle du Siège vs. Filiales pays ?
- Comment organiser les « customer-facing-functions » (vente, service client...) et quelles compétences développer ?
- Comment maintenir la cohérence globale de la marque tout en apportant une « touche » locale ?



- Quels partenariats cibler pour pénétrer efficacement le marché ?
- Comment faire évoluer les fonctions de back-office pour supporter le déploiement à l'international ? Quelles synergies ?
- Comment optimiser les infrastructures de distribution et logistiques ?
- Comment engager l'ensemble de l'organisation dans ce nouveau challenge ?
- Comment mesurer le succès de l'opération ?

**Figure 1. Approche de pénétration de marché**

Approche	Définition
<b>Distribution</b>	Désignation/choix d'un tiers indépendant pour distribuer ses produits –celui-ci achète les produits et les distribue sous son propre nom comme distributeur agréé
<b>Franchise</b>	Accord permettant à un partenaire d'exploiter des magasins sous la marque du franchiseur et de bénéficier de formation et d'assistance
<b>Joint-Venture</b>	Accord de co-entreprise avec un partenaire
<b>Vente en propre</b>	Investissement direct de l'entreprise

Il existe une corrélation négative entre rapidité de pénétration et niveau de contrôle. Plus une entreprise veut effectuer une pénétration rapide du marché, moins elle pourra exercer de contrôle, et vice-versa.

Opter pour un partenariat de distribution ou un modèle de franchise permettra d'accélérer l'entrée sur le marché ciblé, mais le plus souvent avec un niveau de contrôle limité sur l'image, l'expérience client, le prix, les processus de vente,....

Les marques internationales optent aussi pour des modèles différents selon les zones géographiques/ marchés ciblés.

Le choix d'un modèle ou d'un autre dépend d'un ensemble de paramètres propres à chaque entreprise ; les plus importants étant la valeur de l'investissement requis, le délai visé de récupération de l'investissement, l'importance accordée à l'image de marque et l'expérience client, le niveau de risque, la réglementation, la fiabilité des partenaires et les capacités internes de l'entreprise.

La possibilité de moduler les contrats de franchises selon le niveau de contrôle souhaité, en fait l'un des modèles les plus attractifs. Aujourd'hui présente sur plus de 100 pays avec plus de 1000 magasins, la société espagnole Mango, spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation de vêtements a fortement opté pour le modèle de franchises pour accélérer son développement tout en maintenant un niveau de contrôle élevé sur la marque ou le pricing.

Inversement, d'autres entreprises préféreront céder une grande partie de la responsabilité à leurs franchisés.

La joint-venture est un modèle de pénétration de marché moins répandu à l'échelle mondiale. Le choix de la joint-venture s'impose souvent sur des marchés à la réglementation restrictive pour les investisseurs étrangers. C'est par exemple le cas en Algérie où les investisseurs étrangers ne peuvent détenir plus de 49% des parts d'une entreprise.

La vente en propre via une implantation directe reste l'approche préférée par les marques souhaitant se développer à l'international. C'est particulièrement le cas pour les entreprises au business model complexe, comme les détaillants de matériel électronique qui proposent des produits et services nécessitant un niveau de formation important de leurs vendeurs, et donc un niveau de contrôle élevé.

La marque est un autre paramètre pouvant pousser une entreprise à opter pour une approche directe. Pour beaucoup, éviter les actions pouvant être préjudiciables à la marque, telle qu'une politique de prix non alignée ou un service client peu efficace, est déterminant dans le choix d'un investissement en propre.

## “En conclusion”

Pour assurer une croissance durable et rentable en dehors des frontières nationales, l'entreprise se doit de formaliser une Vision Globale et de clairement définir sa stratégie d'internationalisation. Pour ce faire, quatre recommandations peuvent être avancées :

### 1-« Be strategic, don't rush » :

s'assurer de prendre les bonnes décisions au bon moment. Pénétrer plusieurs nouveaux marchés en même temps peut s'avérer complexe quelles que soient la taille et la maturité de l'organisation ; une préparation adéquate est nécessaire

### 2-« One size doesn't fit all » :

réussir sur son marché national ne veut pas dire qu'une organisation est prête pour l'internationalisation. Les spécificités marchés et clients varient selon les pays et devront être finement analysées avant toute décision

### 3-« S'engager sur le long terme » :

plusieurs entreprises ont échoué dans leur process d'internationalisation car peu préparées pour une approche de long terme, impliquant un essoufflement rapide des équipes et une image de marque détériorée

### 4-« Opter pour une approche structurée » :

s'entourer de ressources expérimentées et capables d'apporter méthode et rigueur dans l'aventure internationale est fondamental.



# Expériences en matière d'internationalisation des PME: Pourquoi se développer à l'étranger ?

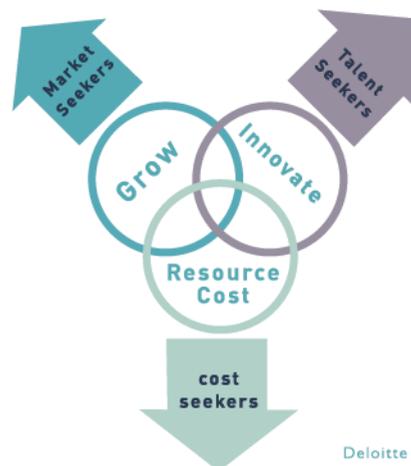
Par **Olaf Babinet**  
Deloitte

L'internationalisation des entreprises n'est pas un fait nouveau. Toutefois, et ce depuis une dizaine d'années, le mouvement s'est accentué devenant un fait économique incontournable pour les entreprises...mais aussi pour de nombreux pays en quête de diversifier leur économie, accélérer leur croissance et/ou améliorer la valeur ajoutée et la technicité des produits fabriqués localement.

Souhaitant accompagner cette transformation, Deloitte a constitué au sein de sa branche Conseil Stratégique une équipe qui, depuis plus de vingt ans, assiste les entreprises dans leur décision au choix de la localisation de nouvelles unités de production, mais également à un meilleur équilibre de leur empreinte globale industrielle (global industrial footprint). Sur la base de notre expérience, cette logique de nécessité de développement à l'international pour de nombreuses entreprises peut s'expliquer principalement par trois attitudes différentes ... qui peuvent d'ailleurs souvent s'entremêler :

- « A la recherche de Marchés » (Market Seekers)
- « A la recherche de Talents » (Talent Seekers)
- « A la recherche de coûts plus réduits » (Costs Seekers)

Même si d'autres facteurs peuvent également être cités comme « logique à l'internationalisation » de certaines entreprises (ex : pression de développer de nouveaux sites dans des pays moins prônes aux risques naturels), les trois approches ci-après nous apparaissent comme les plus souvent suivies.



## - Market Seekers

Dans le contexte actuel de relative croissance, de nombreuses entreprises dans les pays développés mais également issus des BRICS, cherchent à croître par l'établissement de nouvelles activités hors de leurs frontières traditionnelles que ce soit vers des pays émergents et/ou d'autres pays développés.

La forme la plus rapide, souvent la moins coûteuse et la moins risquée est dans un premier temps l'ouverture d'un bureau de représentation et/ou de vente. Toutefois, et ce pour obtenir un impact plus significatif, la présence d'un outil industriel dans le pays cible peut s'avérer indispensable tant pour contourner des barrières fiscales que pour minimiser l'impact de mouvements erratiques de monnaies et/ou bénéficier d'un savoir-faire local et d'une meilleure connaissance des exigences du marché visé.

L'actualité récente des débuts d'une guerre commerciale entre les Etats-Unis et la Chine ont ainsi « convaincu » de nombreux groupes asiatiques et européens d'augmenter le nombre de décisions d'investissements et de créations de nouvelles usines aux Etats-Unis et/ou dans les pays voisins

de la Chine au détriment d'une expansion sur leur territoire historique.

## - Talent Seekers

Pour les entreprises à la recherche de talents, la principale motivation qui fonde leur décision de se tourner vers l'étranger est la recherche de capacités intellectuelles en nombre... et en qualité, pour palier à une présence moindre de ressources humaines dans les pays traditionnels où elles sont localisées. Par exemple, la recherche de talents peut se caractériser par l'embauche d'ingénieurs pour un nouveau centre de recherche dans les pays de l'Europe de l'Est. D'autres entreprises embaucheront des économistes et/ou ingénieurs informatiques afin de répondre à une centralisation de leurs fonctions supports dans un seul pays et la création de centres de services partagés notamment en Europe de l'Est, en Asie, ou en Amérique centrale.

Cette recherche de talents peut également être motivée par la prospection de talents spécifiques qui existent en nombre plus limité dans les pays où sont localisés leurs sites historiques. Ainsi, la course au talent dans le domaine de cyber-sécurité a poussé de nombreux acteurs du domaine du eCommerce à multiplier les annonces d'investissements et de développement de nouveaux centres en Israël afin d'attirer les meilleurs étudiants (es) et jeunes professionnels(les) issus(es) des universités et de l'armée.

## - Cost Seekers

La recherche de coûts plus bas est la composante la plus souvent mentionnée par les entreprises qui prennent la décision d'internationaliser leurs activités.

L'ensemble des composantes de la structure de coûts sont visés:

### -Montant des salaires :

Le coût de la main d'œuvre est très souvent la composante la plus importante dans le total des coûts variables et le facteur le plus « impactant ». Ainsi les salaires de la main d'œuvre de certains pays émergents ont des niveaux de 30% à 70% inférieurs à des pays traditionnels notamment en Europe de l'Ouest

### -Logistique :

Ce facteur est essentiel pour de nombreuses industries telles que l'automobile. Les entreprises sont sensibles à un positionnement géographique favorable vis-à-vis de leurs clients et de leurs bases fournisseurs régionales

### -Taxes:

Il est important de noter que les taxes, et principalement l'impôt sur les sociétés et les options de ruling offerts par certains pays en Europe et Asie, peuvent aussi être un facteur significatif poussant une entreprise dans son choix de s'internationaliser

### -Incitations financières:

De façon similaire, les aides financières accordées peuvent également convaincre de nombreux groupes à favoriser un pays et compenser quelques désavantages liés à la main d'œuvre et/ou différents autres risques !

Dans les prochaines années, il est important de noter que d'autres facteurs de localisation devraient retenir encore plus l'attention des investisseurs candidats à l'internationalisation. Ainsi l'importance octroyée à la présence d'une plateforme technologique et la maturité de l'environnement technologique d'un pays, déjà considérés au sein des logiques market seekers et talent seekers, vont s'accroître considérablement y compris pour les projets industriels dans l'optique « manufacturing 4.0 ». L'environnement éducatif et les formations offertes seront déterminants.

Pour la Tunisie, il sera capital d'analyser en profondeur ces facteurs de décision mis en avant par les investisseurs internationaux. Les acteurs politiques et économiques doivent s'assurer que le territoire et les stratégies développés par les différents secteurs et filières répondent effectivement aux attentes de ces entreprises internationales. L'importance grandissante de l'aspect technologique mentionnée plus haut et des mesures en sa faveur doit être la priorité des gouvernements. La solidité de la plateforme technologique dont l'éducation sera l'enjeu du développement et de la consolidation de secteurs clés en Tunisie tels que l'automobile, l'aéronautique, les télécommunications voire les énergies renouvelables.



“

# Expériences étrangères



# L'internationalisation des PME se prépare d'abord dans le pays

Par **Olivier Pradet**  
Directeur de Bureau Business  
France de Tunisie-Libye

## “ La PME un objet économique identifié mais son poids dans l'économie reste méconnu

La petite et moyenne entreprise (PME) a une définition et un statut définis au niveau de l'UE comme une entreprise comptant moins de 250 salariés, et n'excédant pas un chiffre d'affaires annuel de 50 millions d'euros ou un total de bilan annuel de 43 millions d'euros. Ces seuils doivent être appréciés à la loupe en fonction d'autres liens juridiques et capitalistiques que l'entreprise peut tisser, notamment avec de grands groupes.

Au-delà de cette définition purement juridique et administrative, utile dans le cadre d'application de politiques publiques, notamment de programmes de soutien public, il y a une réalité économique et sociale ; et dans la majorité de cas une histoire personnelle d'entrepreneurs. Ce dernier point est illustré dans le témoignage de l'entreprise M2I de ce numéro de la revue.

En revanche, la réalité économique et sociale des PME peut être résumée en quelques chiffres. D'abord, le réseau des PME en France est très dense et diversifié puisqu'en 2015 le pays, selon les chiffres officiels de l'INSEE, comptait plus de 3,8 millions de PME marchandes non agricoles, dont plus de 96% sont des microentreprises. Ensuite, les 140 000 PME, au sens communautaire du terme, emploient près de 4 millions de salariés, soit 24% de l'emploi salarié en France et réalisent 23% de la valeur ajoutée. Enfin, les PME sont fortement innovatrices puisqu'elles emploient 36% des salariés des activités scientifiques et techniques, donc plus que les autres catégories d'entreprises.

On notera par ailleurs qu'il existe en France un réseau important de près de 6 000 entreprises de taille intermédiaire (ETI) qui emploient plus de 3 millions de personnes et qui génèrent environ 26% de la valeur ajoutée de l'ensemble des entreprises. Ces ETI sont d'autant plus importantes qu'elles concentrent leur activité dans le secteur industriel, employant de ce fait, selon l'INSEE, 31% des salariés de l'industrie manufacturière et réalisant 34% du chiffre d'affaires à l'export. On comprend dès lors que tout l'enjeu pour l'économie française est de faire croître les PME pour qu'elles soient en mesure de mieux affronter la concurrence sur les marchés, y compris le marché intérieur, pour financer leur innovation et leur développement ; et se hisser parmi les entreprises qui compteront demain sur les marchés internationaux.

## La culture de l'entrepreneuriat : une nouvelle donne française

En France les perspectives de développement du tissu des PME sont positives au regard des dernières tendances observées dans l'écosystème entrepreneurial. Ainsi, depuis 2016 le nombre de créations d'entreprises a augmenté de 5% en moyenne annuelle. Les secteurs économiques les plus dynamiques en 2017 ont été les transports, la logistique, les activités immobilières, l'information et la communication, et les services aux entreprises. Ces chiffres pourraient être purement conjoncturels, c'est-à-dire imputables à l'embellie économique observée depuis plusieurs mois. Le phénomène est plus profond, plus structurel et plus durable.

Dans un contexte d'émergence d'une «Start-up Nation», caractérisée par la multiplication d'initiatives publiques et privées en faveur de l'entrepreneuriat, la création d'écosystèmes d'innovation, l'attractivité croissante des fonds d'investissements et de capital-risque, la culture de l'entreprise et d'entreprise semble s'enraciner durablement dans la société française. Les réformes successives de l'enseignement supérieur et technique et les réussites entrepreneuriales de certains créateurs d'entreprises tels que Xavier NIEL y sont pour quelque chose.

Plus de 25% des jeunes déclarent envisager un jour de créer ou reprendre une entreprise. Selon une étude de la BNP-Paribas-OpinionWay près de la moitié des Français sont titillés par l'idée de s'engager dans l'aventure entrepreneuriale. Le mouvement de création d'entreprise est par ailleurs appelé à s'amplifier avec le développement du statut d'étudiant-entrepreneur, la mise en œuvre du régime d'indemnisation en cas de démission et la poursuite de la politique de simplification des démarches de création d'entreprises.

La France est ainsi devenue un territoire attractif pour les entrepreneurs se hissant progressivement mais sûrement dans certains classements internationaux dédiés à l'entrepreneuriat. Au sein de l'OCDE, la France est en tête des pays par le nombre de créations d'entreprises et aussi, et c'est nouveau, par le montant de capital-innovation mobilisé.

## La PME, fer de lance de l'innovation

Les PME et les ETI doivent aujourd'hui gagner en productivité et en compétitivité. Pour être plus performantes sur le marché intérieur, sur les marchés européens dont la concurrence est plus proche et plus frontale et sur les marchés étrangers.

Dans le contexte d'une économie chaque fois plus globalisée, mouvante et concurrentielle, l'innovation est au cœur des enjeux économiques d'un pays, d'une filière, d'une entreprise.

C'est la raison pour laquelle en France les pouvoirs publics, les organisations professionnelles et les entreprises ont réalisé beaucoup d'efforts en faveur de la R&D, de l'innovation et de la transformation digitale.

Selon les chiffres de L'INSEE la dépense intérieure de recherche et développement (DIRD) atteint annuellement environs 50 Mds d'Euros, en hausse régulière depuis 2010. Ainsi, l'effort de recherche de la France représenterait 2,5% du PIB, hissant la France parmi les premiers pays européens investisseurs dans la recherche. La traduction la plus empirique des efforts en recherche et innovation est l'augmentation du nombre de personnes (450 000) travaillant dans les activités de recherche et développement dont 80% sont employées dans les entreprises. En particulier, suite notamment à la réforme de l'université, le nombre de chercheurs présents dans les entreprises est en hausse. L'université est décloisonnée et la recherche trouve plus facilement des applications concrètes au niveau de l'entreprise avec des perspectives de valorisation économique intéressantes. Selon L'INSEE près de 50% des entreprises françaises de plus de 10 salariés innovent d'une manière ou d'une autre. Les entreprises innovent avec ou sans aide des pouvoirs publics et d'autres institutions, avec ou sans financement. Pourtant les dispositifs de soutien, de financement et de garanties sont disponibles.

## Une gamme complète d'incitations fiscales et de dispositifs publics et privés en faveur de l'innovation

Le diagnostic a été fait et il apparaît que les créateurs d'entreprises et aussi les entrepreneurs confirmés ne connaissent pas toujours bien les possibilités d'aide publique ou privée pour conduire les efforts de R&D et d'innovation, voire de transformation digitale. Ces possibilités sont pourtant nombreuses et pour certaines coûteuses pour le budget de l'Etat. Les efforts d'innovation de l'Etat peuvent prendre plusieurs formes allant des incitations fiscales (70% des aides), en passant par les aides et subventions (20% sous forme d'aides et de subventions) jusqu'aux prises de participation, notamment via la BPI.

Le dispositif fiscal le plus emblématique est sans doute le Crédit d'Impôt Recherche (CIR) qui a pour objectif affiché d'aider les entreprises à développer leur R&D en finançant jusqu'à 30% de leurs dépenses de R&D sous forme de remboursement ou de réduction d'impôt.

Ce dispositif ouvert à toutes les entreprises éligibles, y compris étrangères implantées en France, est complété par des mesures réservées seulement aux PME. Ces dernières peuvent bénéficier d'un crédit d'impôt de 20 % des dépenses «nécessaires à la conception et/ou à la réalisation de prototypes ou d'installations pilotes d'un produit nouveau ». L'assiette est plafonnée à 400 000 € par an et par entreprise.

## **Les incubateurs et les accélérateurs sont des moteurs de l'innovation et de l'internationalisation des PME**

Aux dispositifs publics d'aide peuvent également s'ajouter les programmes mis en œuvre par le secteur privé sous différentes formes. A titre d'exemple, les grands groupes du CAC, dans leur grande majorité, ont des programmes de soutien aux start-ups aux PME. Par ailleurs, les initiatives d'incubation ont fleuri un peu partout, avec plus ou moins de réussite, offrant de nouveaux moyens aux PME pour se développer, voire accélérer leur développement.

Selon une étude récente, le taux de pérennité à 5 ans d'une entreprise ayant eu une expérience d'incubation est 60% plus élevée que sans aucun appui et accompagnement. Enfin, on n'oubliera pas de souligner l'impact des écosystèmes d'innovation sur le développement des entreprises tels que les pôles de compétitivité, les technopoles et les French Tech. Les pôles de compétitivité, dont plus de 70 ont une dimension internationale, regroupent plus de 8 000 entreprises.

Aujourd'hui ces écosystèmes, d'abord concentrés sur le développement du marché intérieur ont une contribution croissante dans le développement des PME sur les marchés internationaux. Selon le baromètre EY et France Digitale, plus de la moitié des startups françaises évoluant dans une French Tech sont désormais tournées vers l'international, dont une grande partie ont une implantation au moins sur les marchés de proximité, c'est-à-dire dans la majorité des cas européens. Certaines PME-ETI, en particulier les plus innovantes, PME et ETI ont une activité de grand export, souvent accompagnées par des grands groupes mais pas uniquement.

## **L'innovation et l'international : les deux font la paire**

Des nombreuses études ont relevé une corrélation étroite entre l'innovation et l'internationalisation des entreprises. Les entreprises innovantes ont comme réflexe naturel les marchés étrangers, soit pour aller chercher des briques technologiques, soit se fournir en matières premières et autres, soit pour faire de la croissance externe ou soit pour avoir des nouveaux débouchés. Dans l'autre sens, la capacité d'exporter et d'obtenir des marchés peut aussi déterminer sa capacité d'innovation.

Selon le tableau de bord de l'entrepreneuriat publié par Business France en 2018, sur la base d'une étude couvrant la période entre 2012 et 2014, 66% des entreprises exportatrices en France ont innové. Par ailleurs, ¼ de ces entreprises exportatrices ont introduit de nouveaux produits sur le marché. On peut penser que dans un contexte de concurrence accrue et d'ouverture et/ou d'exposition aux changements des goûts et parfois des couleurs, ces entreprises sont mieux disposées à l'innovation. L'internationalisation des PME/ETI, qui peut prendre la forme d'implantations, peut aussi contribuer à introduire des innovations étrangères en France. La France compte plus de 39 000 filiales à l'étranger, employant selon des estimations, plus de 5,5 millions de personnes à travers le monde, dont plus de 100 000 en Tunisie.

A l'inverse, la France est devenue aussi un territoire attractif pour les entreprises étrangères en accueillant plus de 28000 filiales, dont 84% proviennent d'autres pays européens. L'attractivité du territoire, fondée sur des atouts indéniables tels que la qualité des infrastructures, le prix de l'énergie, la qualité de la main d'œuvre, est aussi illustrative d'un changement de perception de l'image, voire de la réputation du pays, à l'étranger. Progressivement, les réformes sont conduites pour améliorer le climat des affaires. C'est ainsi que d'année en année, le nombre d'investissements étrangers en France a progressé.

Ils ont progressé de 16% en 2017 permettant de maintenir ou créer plus de 33 000 emplois. Fait marquant, plus de 26% des implantations sont dans le secteur de la production et environ 10% interviennent dans le secteur de la R&D et l'ingénierie, et ce sont donc à la clef des emplois qualifiés.



## **Le financement de l'internationalisation : une priorité gouvernementale**

Dans un contexte de rareté ou de cherté du crédit le financement des PME est un facteur clé du développement des entreprises et du pays. C'est la raison pour laquelle l'accès au crédit reste une des priorités gouvernementales en France. Fort heureusement les conditions et les tendances ces dernières années ont été favorables même si la problématique de l'accès au crédit, en particulier des PME, se pose toujours avec une acuité particulière, ceci d'autant plus que 80% des entreprises font appel au crédit bancaire.

## **Le financement des PME reste le nerf du développement économique**

Selon les données officielles entre 2007 et 2015 les prêts aux entreprises ont progressé de 24% avec quelques années plus moroses. Dans un contexte de baisse des taux d'intérêt, cette tendance haussière s'est maintenue en 2016 (+4,4%) et en 2017 (+5,6%). De ce fait on peut estimer que le marché du financement a été très dynamique en France et a contribué, à ne point en douter, à la relance de l'économie nationale.

Il est à remarquer par ailleurs que la France est devenue une place intéressante pour le capital-risque, devenant en 2017 la deuxième place européenne en nombre et en montant d'opérations. Le montant des opérations enregistrées en 2017 atteint 2,5 Mds d'Euros.

La France rencontre aussi un franc succès sur le financement participatif, en particulier de «crowdfunding» et aussi auprès des «Business Angels».

L'attraction de capitaux devient un des atouts de l'économie française, y compris pour les entreprises étrangères qui ont des difficultés de financement dans leur pays d'origine.

## **Les entreprises françaises bénéficient d'une batterie de possibilités de financement**

En France les PME et les ETI ont à leur disposition toute une gamme de solutions de financement pour financer leur développement, leur innovation et aussi les projets d'exportation et d'implantation à l'étranger.

Depuis de nombreuses années, pour compléter l'offre privée, les pouvoirs publics français ont mis en œuvre une série de dispositifs de financement, d'assurance et de garantie couvrant à peu près toutes les activités d'export et d'implantation allant de la prospection aux opérations de commerce des plus courantes aux plus sophistiquées.

Souvent jugées restrictives par les entreprises, les conditions d'accès au financement aux assurances-garanties font objet, selon les cas, d'une démarche de simplification et d'assouplissement pour mieux répondre aux temps des entreprises et surtout aux besoins des PME. En effet les PME et les ETI ont davantage de possibilités d'accès aux solutions de financement à l'export. Ainsi, à titre d'exemple, cette catégorie d'entreprises a représenté 36% des 199 entreprises bénéficiaires de l'assurance-crédit en 2017. Au niveau de la couverture géographique l'Afrique fait partie des destinations concentrant les efforts financiers. Parmi les nouveautés de 2018 en matière de financement de l'export, on retiendra le Pass Export. Cette formule pourrait se résumer à un pacte de confiance et un engagement sur la part française entre l'administration et l'entreprise bénéficiaire qui durant une période allant de 3 à 5 ans pourra solliciter et obtenir des garanties publiques sur ces contrats export dans le cadre d'une procédure administrative allégée et simplifiée.



## Le défi de l'export français dans un contexte très concurrentiel et exigeant

Après plus d'une décennie de crise économique mondialisée, la croissance économique est de retour dans les économies dites développées avec un rebond de 3,6 % en 2017 et de 3,1 % en 2016. Le commerce international a également réagi à la hausse avec une augmentation des échanges commerciaux en volume de 4,3% avec, selon l'OMC, des perspectives de croissance au même rythme annuel pour 2018, voire 2019.

La France, dont la part dans le commerce mondial de biens n'a cessé de se dégrader, se stabilisant autour de 3%, doit se mettre en ordre de marche pour profiter de ce contexte macro-économique mondial et renverser les tendances actuelles. Ce ne sera pas chose facile car le diagnostic est parfois dur.

### Donner le goût de l'export, c'est une façon de commencer une stratégie d'internationalisation

Les chiffres de 2017 sur le commerce extérieur de la France sont souvent examinés sous le prisme du déficit structurel, plus ou moins alarmant en fonction des années et surtout de la facture énergétique. Toutefois, sur le front des échanges commerciaux, la situation semble se présenter sous des meilleurs auspices. En 2017 les exportations françaises de biens ont augmenté de 4,5 %, une telle performance n'avait pas été enregistrée depuis 2011. Les exportations de services, moins visibles aux frontières et dans les statistiques, ont également progressé de 3,8 % en 2017.

Il ne faut toutefois pas attendre la consultation des augures pour mettre en œuvre des mesures d'appui et d'accompagnement des entreprises exportatrices. Il s'agit en l'espèce de renforcer la compétitivité, le nombre et la taille des PME-ETI afin de mieux les préparer à l'international.

En ce qui concerne l'amélioration de la compétitivité, plusieurs réformes ont été adoptées et de nombreuses mesures sont prévues

notamment dans le cadre du projet de loi PACTE (Plan d'Action pour la transformation des Entreprises).

Au-delà des mesures structurelles, il y a un enjeu, moins visible, qui est celui de redonner le goût à l'export et aussi les moyens. Ainsi le gouvernement a annoncé un plan de développement des langues étrangères et de formation des étudiants à l'internationalisation d'une PME. Il est également prévu de créer un programme de formation à l'internationalisation, spécifiquement dédié aux dirigeants de PME afin de les aider à mieux appréhender l'international, notamment son potentiel et les risques.

A terme la France compte doubler le nombre d'entreprises exportatrices dont le nombre reste moyen (124 000) au regard du nombre d'entreprises exportatrices affiché par l'Italie (250 000) et l'Allemagne (400 000). Les choses semblent évoluer favorablement avec 28 000 nouvelles entreprises ayant exporté en 2017 dont le défi sera de pérenniser les courants d'affaires sur cette année et les suivantes. Les chiffres de 2018 confirmeront sans doute cette tendance.

### La réforme du dispositif public de soutien à l'export

Le gouvernement français a annoncé le 23 février 2018 un ambitieux et innovant plan de réforme du dispositif public d'accompagnement des entreprises à l'international. L'objectif est de simplifier, autant que possible, le réseau des opérateurs publics et de mieux faire jouer les complémentarités avec les opérateurs privés, notamment avec les chambres de commerce en région et à l'étranger. Il s'agit en fin de compte de mieux connaître les forces et les faiblesses de l'offre française et ainsi de mieux répondre aux besoins spécifiques des entreprises.

La réforme du dispositif d'accompagnement des entreprises à l'international est articulée autour de la notion ou principe de « guichet unique ». Il s'agit concrètement d'encourager le regroupement de l'ensemble des acteurs au sein d'une équipe dédiée à l'export, la « Team France Export ». L'orientation est connue, les modalités de mise en œuvre de cette réforme sont en cours de discussion entre les différents acteurs.

## Une « Team France Export » pour gagner ensemble

Il existe en France, et aussi à l'étranger, un réseau assez étoffé d'opérateurs publics et privés qui interviennent d'une façon ou d'une autre, parfois de manière dispersée, sur les projets et démarches d'internationalisation des entreprises. Avec la réforme du dispositif le gouvernement français, souhaite d'une part réaffirmer la compétence des régions sur les questions du développement économique ; et d'autre part constituer une force de frappe ou « task force » en région réunissant tous les acteurs tels que les chambre d'Industrie et de commerce, les agences régionales de développement, OSCI, Business France ainsi que BPI et autres opérateurs du financement export. La constitution de la Team France Export devrait permettre, entre autres, de repérer les PME-ETI prêtes à l'export et de les appuyer dans leur démarche à l'export, y compris en contribuant à la définition d'une stratégie d'internationalisation, voire de financement du développement commercial et/ou de l'innovation. L'idée forte est que toutes les compétences et expertises sectorielles ou géographiques soient disponibles et accessibles facilement aux entreprises. Il ne s'agit pas de créer de nouvelles structures sinon d'améliorer le service aux entreprises des opérateurs existants tels que Business France.

## Business France, une agence dédiée à l'internationalisation des entreprises

Business France est l'agence nationale au service de l'internationalisation de l'économie française. Elle est chargée du développement international des entreprises et de leurs exportations, ainsi que de la prospection et de l'accueil des investissements internationaux en France.

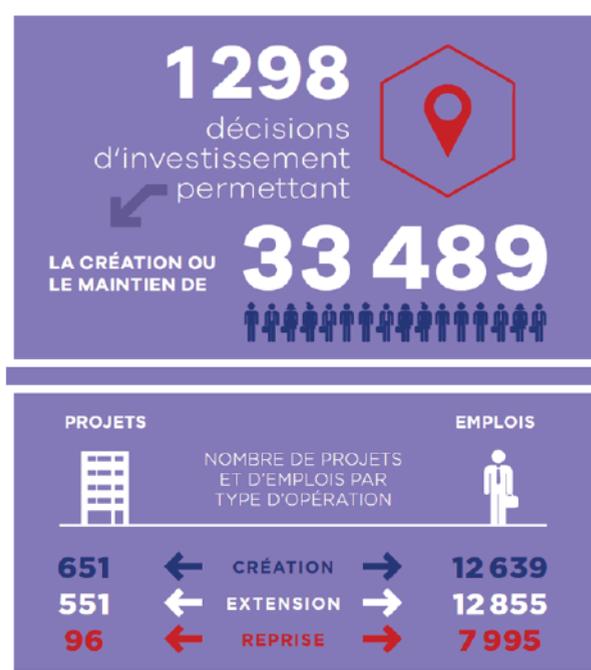
Elle promeut l'attractivité et l'image économique de la France, de ses entreprises et de ses territoires. Elle gère et développe le V.I.E (Volontariat International en Entreprise). Créée le 1er janvier 2015, Business France est issue de la fusion d'UBIFRANCE et de l'AFII (Agence française pour les investissements internationaux). Business France dispose de 1 500 collaborateurs situés en France et dans 64 pays. Elle s'appuie sur un réseau de partenaires publics et privés.

## Le réseau Business France en Afrique

Depuis 2011, Business France a renforcé sa présence sur le continent, au service des entreprises françaises et des investisseurs africains et constitue désormais le premier réseau d'appui aux PME/ETI françaises en Afrique. Implantés dans 10 capitales africaines (Alger, Tunis, Dakar, Abidjan, Lagos, Douala, Luanda, Johannesburg, Nairobi et Addis-Abeba) ses bureaux couvrent 17 autres pays grâce notamment avec des partenaires privés et publics.

En Tunisie le bureau Business France, implanté au sein de l'Ambassade de France, accompagne annuellement plus de 200 entreprises intéressées par les marchés tunisiens et libyens. Organisa-trice d'une dizaine de missions par an, l'équipe d'experts, dont la majorité sont des Tunisiens, fait la promotion de l'attractivité du marché et du territoire tunisien contribuant ainsi à l'objectif de renforcement des relations commerciales et de doublement des investissements français en Tunisie, objectifs fixés par le Président de la République française, M. Emmanuel Macron, lors de sa récente visite à Tunis.

### Annexes: Les investissements étrangers en France



Source : Rapport sur l'internationalisation de l'économie française 2017 - Investissements

# “ L'internationalisation est une école de patience

# bpifrance

Par **Pedro Novo**

Directeur des Financements Exports

## » Quelles sont les missions de la Bpifrance ?

Partenaire de confiance des entrepreneurs, la Banque Publique d'Investissement Bpifrance accompagne chaque année plus de 90 000 entreprises françaises aux différents stades de leur développement, via un continuum de solutions diverses.

A l'écoute des besoins de nos entrepreneurs et au travers de nos métiers d'Investisseur en Equity, de financeur avec nos solutions de garantie et de crédit ou enfin d'assureur en nom et pour le compte de l'Etat depuis la reprise des activités de Garanties Publiques, nous avons développé des lignes métiers répondant à l'ensemble de la chaîne de besoins de nos clients.

En complément de ces métiers dits financiers et pour donner les moyens conformes aux ambitions de nos chefs d'entreprises, nous avons constitué aussi un panel de services d'accompagnement permettant de créer les conditions stratégiques et organisationnelles de cette réussite.

Notre mission est ambitieuse : rendre plus compétitive l'économie française, favoriser l'investissement de nos entrepreneurs et projeter avec succès nos entreprises à la conquête de l'international.

## » Quelles sont les solutions de financement disponibles pour les PME dans le cadre de leur développement à l'international ?

Moteur de croissance pour les entreprises, l'International est aujourd'hui au cœur de la stratégie de Bpifrance.

Nous sommes aujourd'hui le bras armé de l'Etat qui réunit l'ensemble de l'arsenal financier permettant de trouver le carburant adapté au déploiement international.

Déploiement qui associe souvent le couple Risque et Retour sur investissement long . C'est pourquoi nous proposons à nos PME des solutions spécifiques à chaque étape de leur développement Export apportant une forme d'éponge à stress pour dé-risquer sereinement sans freiner son développement pour autant.

Par exemple, pour financer leur développement international, nos entreprises françaises peuvent recourir à un Prêt Croissance International qui permet de financer le BFR (financement sur 7 ans dont 2 ans de différé en capital sans aucune garantie pour financer une acquisition de société, une JV, du stock, du marketing...) ou encore une Assurance Prospection pour bénéficier de cash immédiat dont le remboursement des frais engagés dans cette démarche sont remboursables en cas de succès après 1 à 3 années de prospection, c'est extrêmement incitatif.

D'autre part, avec l'Avance + Export, nous mettons à disposition des avances de trésorerie confirmée sur une durée de 12 mois permettant de se protéger contre la défaillance des acheteurs et disposer de la trésorerie sans attendre leurs règlements est également possible de mettre en place.

Pour booster les ventes à l'export, nous avons conçus une offre unique pour nos PME et ETI: le Crédit Export, jusque-là réservé aux grandes entreprises, cette offre permet à nos entrepreneurs de proposer des solutions de financement aux clients étrangers. Deux solutions existent : le crédit acheteur, directement octroyé par Bpifrance au client étranger d'une entreprise française exportatrice ; le crédit fournisseur, octroyé par l'exportateur à son client, puis Bpifrance rachète sans recours la créance à l'entreprise.

Deux outils qui permettent aux acheteurs du monde d'accéder à la technologie française avec de délais de paiement et des conditions de financement particulièrement attractives.

Outre ce package de financement, Bpifrance propose également des offres de garanties et d'assurances dédiées à l'International, dont l'Assurance Prospection que j'ai déjà évoquée ou encore l'Assurance Change et l'Assurance-Crédit dont l'intérêt est évident permettant de sécuriser un contrat commercial ou le financement lié à celui-ci (LC, CREDOC, Crédit Export ...).

Et parce que l'international est une école de patience et qu'il faut le bilan pour y rencontrer le succès, nous disposons d'une capacité puissante d'investissement en Fonds Propres pour permettre à nos clients de toute taille de structurer leurs ressources. Nous investissons en direct ou via des fonds partenaires comme Africinvest avec lequel nous collaborons depuis de nombreuses années sur le continent africain.

Enfin, Bpifrance organise également des missions d'accélération business à l'étranger, principalement organisées en partenariat avec Business France. Ce sont près de 150 entreprises que nous embarquons chaque année à la conquête de nouveaux marchés.

## » Bpifrance a-t-elle une stratégie sectorielle et/ou géographique dans le cadre des financements octroyés ?

L'engagement de la Banque Publique de l'Export qu'est Bpifrance est multi sectoriel. Pour autant, nous avons des secteurs majeurs et qui sont essentiels dans notre engagement collant au plus près de la réalité industrielle de nos territoires,

nous y retrouvons les filières agro-industrielles, aéronautiques, Energie, automobiles et bien d'autres.

Témoin de cette approche transverse et englobante, l'émergence de la French Fab est la mise en valeur de l'excellence industrielle française. Nous avons lancé ce mouvement pour fédérer sous cet étendard l'élan industriel hexagonal. Enfin, nous avons clairement des priorités parmi lesquelles l'Europe et l'Afrique occupent une large place.

## » La banque intervient elle en Tunisie ? si oui sous quelles formes ?

Bpifrance n'a pas de guichet dans le monde mais nous avons des collaborateurs déployés dans des zones stratégiques en accompagnement de nos actions et clients.

C'est une démarche encore récente et nous n'en sommes qu'au début.

Pour le continent africain, notre Area Manager est basé à Abidjan appuyé par un représentant couvrant l'Afrique austral depuis Johannesburg.

Tous deux vivent au cœur des équipes de Business France afin d'optimiser efficacement la conjugaison de l'accompagnement opérationnel et financier.

En revanche, l'ingénierie financière proposée par Bpifrance que nous venons de vous présenter est totalement active sur ce pays avec lequel nous entretenons de solides liens historiques.

Nous avons naturellement de nombreux clients qui entre la France et la Tunisie que nous contribuons à consolider au travers de nos solutions.

# “ M2i : Nous nous sommes appuyés sur un écosystème dense et favorable ”



Par **Christian Le Roux**  
Secrétaire Général, Groupe M2i

## » Quelle est l'origine de la création de votre société ?

M2i est portée par l'esprit d'entreprendre de ses deux fondateurs et la volonté farouche de valoriser le savoir-faire français en matière scientifique, industrielle et agricole. Notre vision était de capitaliser sur le terreau industriel français dans le domaine de la R&D et de la chimie pour convertir des sites de chimie organique traditionnelle en Green Techs. C'est ainsi qu'est né le projet de concevoir et de produire en France des phéromones pour la protection biologique des plantes et des cultures en substitution des pesticides traditionnels.

Nous nous sommes appuyés sur un écosystème dense et favorable : une recherche académique reconnue (INRA, CNRS...), la terre agricole d'Europe engagée dans la conversion écologique et l'expertise de nos équipes industrielles. cinq ans plus tard, nous disposons de 4 sites en France et sommes devenus le leader européen de notre secteur d'activité en portant haut les couleurs du Made in France.

## » Votre société a été sélectionnée parmi les 120 startups qui feront l'économie de demain. Comment financez-vous l'innovation ?

Effectivement, c'est une grande fierté de voir nos efforts en terme d'innovation et de préservation de l'environnement reconnus par ce classement indépendant.

L'innovation est soutenue sur nos fonds propres. D'abord car il est important de préserver son indépendance dans le domaine de la propriété intellectuelle, et enfin car les organismes financeurs sont toujours frileux à la perspective de financer des recherches au long cours a fortiori dans le secteur de l'industrie. Aujourd'hui la R&D représente 25% de nos effectifs et de notre CA.

Elle anime chacune de nos équipes, dans notre centre de recherche bien sûr, mais également dans le laboratoire de notre usine de fabrication, dans nos équipes agronomiques, jusque dans notre organisation commerciale qui intègre 1/3 de profils scientifiques.

## » Quelles ont été les motivations pour se lancer à la conquête des marchés étrangers et notamment tunisiens ?

Avant tout, le marché du bio-contrôle, c'est-à-dire les alternatives aux pesticides chimiques, est un marché mondial et homogène qui croît de 25% par an sur les 5 continents. L'enjeu de nourrir mieux les populations en préservant les ressources naturelles se calcule à l'échelle de la planète. En outre, il est pertinent pour nous de valoriser nos innovations en les déployant simultanément dans le plus de territoires possibles.

La Tunisie était un marché à privilégier en raison de l'étroitesse des liens économiques qui unissent la France à ce pays et également car M2i dispose d'une expertise forte et historique pour la protection des palmiers d'ornement et des palmiers dattiers, or ces derniers couvrent 70 000 ha en Tunisie et constituent une part importante de l'activité agricole nationale.

## » Quels ont été les appuis publics ou privés dont a bénéficié la société pour obtenir des marchés à l'étranger ?

Le réseau Business France nous a apporté son concours. L'Ambassade de France à Tunis a également appuyé nos démarches et favorisé nos échanges avec les représentants locaux. Nous avons également eu le privilège d'intégrer les délégations du Premier Ministre puis du Président de la République lors de leurs visites officielles en Tunisie ce qui fut l'opportunité pour nous de nouer de fructueux contacts.

## » Quels ont été les principaux obstacles à l'internationalisation de l'entreprise ?

Parfois, il est délicat pour une PME avant d'engager une démarche export de disposer d'une vision claire des éléments de marché spécifiques à une destination:

environnement concurrentiel, circuits de distribution, contexte réglementaire... Trouver le bon partenaire sur place pour atteindre les cibles visées peut également prendre du temps.



Site industriel de Salin de Giraud (Bouches du Rhône) – Crédit photo Varlet, M2i

Lutte biologique par phéromone contre le charançon rouge du palmier – Crédit photo M2i Biocontrol



Laboratoire de recherche à Lacq (Pyrénées Atlantiques) – Crédit photo M2i

# KOSGEB supports SMEs on the Road to Internationalization



**Prof. Dr. Cevahir UZKURT**

As in many countries, SMEs play a crucial role in economic and social life in Turkey. In this regard, development and promotion of SMEs are acknowledged as one of the main targets of the government. With effective policies and well established coordination among the public institutions and continuous dialogue with the private sector, the role of SMEs has grown dramatically in Turkish economy during the recent years.

SMEs are the backbone of Turkish economy. According to Turkish Statistical Institute (TURKSTAT) there are nearly 3,5 million SMEs, and 3,000 large-scale enterprises in Turkey. More than 99% of enterprises are SMEs and more than 76% of the work force is employed by SMEs in Turkey. SMEs' share in total turnover is nearly 63,3% and SMEs' share in total exports was around 60% for the recent years. Thus Turkish SMEs, including services, accounted for more than 50% of value added. While SMEs impact the economy in terms of employment, they also make a remarkable contribution to capital investment, value added and Turkish exports.

Turkey continues its efforts to increase the competitiveness of the SMEs by implementation of effective policies and there are many programs implemented by different government agencies in Turkey which addresses various intervention areas that need to be improved.

Ministry of Science, Industry and Technology of Turkey, Small And Medium Enterprises Development Organization (KOSGEB), The Scientific and Technological Research Council of Turkey (TÜBİTAK), Regional Development Agencies and much more governmental or non-governmental organizations execute lots of programs which focus on various areas like enhancing the innovative capacity and R&D activities of SMEs, the collaboration of universities and industry or promoting entrepreneurship. But the main purpose is to increase SMEs' share in economic and social development by developing SMEs' power of competition.

KOSGEB, is the main body for executing the policies regulating the SMEs. It was established in 20 April 1990 in order to increase the share and effectiveness of small and medium sized industrial enterprises, raise their competitiveness, and to realize integration in industry in line with economic developments. In this context, KOSGEB has been designing and carrying out a variety of programs to support SMEs with its 92 branches in 81 cities of Turkey. KOSGEB allocated more than 1 Billion USD to SMEs in last ten years.

Eight different supports programs which are designed in line with taking into consideration the basic needs of SMEs and disseminating entrepreneurship culture in the society

**KOSGEB aims to increase the number of SMEs that have international competitive power and follow technological advancements closely.**

In order to strengthen the cooperation and collaboration KOSGEB initiates partnership and cooperation agreements with relevant institutions in different countries and exchange experiences with other SME related institutions.



KOSGEB is one of the major organizations executing the SME policy of Turkey. Target Group of KOSGEB is SMEs, which are defined as “Enterprises, which have less than 250 employees and whose annual net sales revenue or annual financial balances sheet is under 40 million TL”.

KOSGEB has ten different support programs to promote SMEs and some of them are designed in line with taking into consideration the basic requirements of **international competitive power of SMEs** such as;

- » Insufficient quantity and / or untrained staff for internationalization;
- » Inadequate operating capital for export financing;
- » Limited information to find / analyse markets; Challenges in defining foreign business opportunities;
- » Lack of administrative time to deal with internationalization;
- » Failure to reach possible foreign customers;
- » Difficulty developing new products for foreign markets;
- » Commercial practice alienation in different countries;
- » Export product quality fulfilment / standard / specifications;
- » Unusual export procedures / documentation.

One of these ten main support programs is “**General Support Program**”. KOSGEB gives support as grant to the expenditures of SMEs

to obtain their objectives to provide or increase the international association and to follow up technical / technological and sectorial development and the grant ratio is diversified according to regions.

	General Support Program Supports (Grant)	Support Upper Limit (TL)	Support Ratios		
			1st Region	2nd, 3rd and 4th Regions	5th & 6th Regions
1	Domestic Fair Support	45.000			
2	Foreign Business Travel Supports	20.000			
3	Promotion Support	25.000			
4	Matching Support	30.000			
5	Support For Employment Of Qualified Staff	50.000			
6	Consultancy Support	22.500			
7	Training Support	20.000			
8	Energy Efficiency Support	75.000	50%	60%	70%
9	Product Design Support	22.500			
10	Industrial Property Rights Support	30.000			
11	Certification Support	30.000			
12	Support For Test, analysis and calibration	30.000			
13	Independent Audit Support	15.000			
14	Logistic Support	40.000			
15	Voluntary Expert Support	15.000			

1 USD=4.7 TL

For being international level, it should be ensured that the enterprises in the middle and advanced technological levels are supported.

Within this scope, new support mechanisms have been established in KOSGEB to support production of strategically important products and technological products. Our aim is to reach the place we deserve in the global market with domestic and national products. In this respect, KOSGEB developed below mentioned support programs:

- R&D and Innovation Support Program,
- Industrial Application Support Program,
- SME Technological Product Investment Support Program,
- International Accelerator Support Program,
- Technologic Product Promotion and Marketing Support Program.



Since 2010, KOSGEB provided nearly 90 million EUR supports to more than three thousand SMEs under the scope of "R&D and Innovation Program". An innovation output which is not introduced to the market does not create value-added in the economy. Therefore, KOSGEB not only supports R&D and innovation projects but also supports commercialization of the results of such projects through various support programs.

Besides these programs, **Technology Development Centers (TEKMER)** acting in collaboration with universities are located in university campuses. Free workshops are assigned to SMEs, which are found eligible by the boards established with the university representatives and rent support is provided for the ones, for which workshops are not provided. Supports with and without reimbursement are provided for the machinery – equipment, hardware, raw material, software and service purchases, consultancy, training, promotion, domestic and international congress, conference, fair visits and technologic collaboration visits, test – analysis and documentation, industrial property and intellectual property rights registration, initial capital expenses and expenses for the personnel employed in the project, which are included in the projects prepared by SMEs.

On the other hand, KOSGEB, supports the investment, design and skill development activities of SMEs in preparation for the Fourth Industrial Revolution; In this context, end of the last year, within the scope of **SME Development Support Programme** project proposal call has been launched in eight different topics especially on digitalization, design engineering and infrastructure of IT.

In the context of the project proposal call, about 3 thousand projects have been evaluated favorably and total amount of approximately 160 million € will be transferred to our SMEs for their activities regarding implementation of Industry 4.0 concepts.

KOSGEB carries out cooperation activities for SMEs with counterpart institutions in other countries within the scope of its foreign relations. In this respect as of today, KOSGEB has signed 78 Memorandum of Understanding with 73 institutions of 60 countries and 5 international organizations. Signed 7 Action Plans describing the activities such as B2B, matching organizations, fair visit that can be realized within the scope of the Memorandum of Understanding.



HQ Building ankara

<http://en.kosgeb.gov.tr/site>

## Un arsenal d'acteurs et de programmes d'appui

Par Youssef Mejai

Chargé de Programmes Senior - JICA Tunisie

### Contexte économique général au Japon et poids des PME dans le tissu économique japonais

Le Japon est la 3<sup>ème</sup> puissance économique mondiale. L'économie japonaise est principalement une économie de services (72% du PIB provient du secteur tertiaire) avec toutefois une industrie toujours bien présente (24% du PIB). Le taux de chômage au Japon est l'un des plus bas au monde s'établissant à 2,4 % en 2018. L'économie japonaise est ainsi considérée en plein emploi.

Depuis le milieu de 2016, l'activité économique des entreprises japonaises a connu une accélération reflétant une reprise économique au niveau mondial et déclenchant ainsi un cycle vertueux au sein de l'économie japonaise.

Ainsi, la croissance économique au Japon est prévue d'atteindre 1,25% en 2018 et 2019 (OCDE), étant soutenue par les exportations, l'investissement des entreprises et la consommation privée.

Les Petites et Moyennes Entreprises<sup>1</sup> constituent la majeure partie du tissu économique japonais en terme de nombre d'entreprises (3,810 millions de PME contre 10000 Grandes Entreprises en 2014, soit 99,7% du tissu économique constitué par les PME). Les PME employaient 33,6 millions d'employés en 2014, soit 70,14% du nombre total d'employés au Japon contre 11,3 millions d'employés pour les grandes entreprises (29,86%).

<sup>1</sup>La Small and Medium-sized Enterprise Basic Act distingue différents seuils pour la définition des PME au Japon en fonction de la nature de leurs activités (Industrie & bâtiment & transport et autres industries, commerce de gros, services, commerce en détail).

Pour le secteur de l'Industrie, une entreprise est considérée PME si son capital ne dépasse pas 300 Millions de Yens ou le nombre de ses employés ne dépasse pas 300 employés.

### Stratégie d'appui à l'internationalisation des PME au Japon

Plusieurs acteurs sont impliqués dans l'appui que fournit le Gouvernement Japonais aux PME afin de les accompagner dans leurs démarches d'internationalisation et d'exploration de nouveaux marchés. On peut citer :

- Le Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie (METI),
- L'Organisation Japonaise du Commerce Extérieur (JETRO),
- L'Organisation pour les PME et l'innovation régionale (SMRJ),
- L'Agence des PME (SME Agency),
- L'Agence Japonaise de la Coopération Internationale (JICA),
- Japan Bank for International Cooperation (JBIC)
- Japan Finance Corporation (JFC),
- Shoko Chukin Bank,
- La Nippon Export and Investment Insurance (NEXI)

Ci-après, les principaux appuis pour l'internationalisation des PME proposés par le gouvernement japonais et ses institutions :

### Programme pour l'appui à l'internationalisation des PME et des micro-entreprises

Afin d'appuyer l'internationalisation des PME et des micro-entreprises, SMRJ et JETRO collaborent pour fournir un appui stratégique à travers des mesures qui répondent aux besoins des PME à différentes étapes du processus d'internationalisation, notamment par la fourniture d'informations sur les réglementations et les tendances des marchés internationaux,

la réalisation d'études de faisabilité ainsi que la mise en place de circuits d'exportation bien encadrés. Cet accompagnement se fait aussi à travers l'appui à la participation dans des foires commerciales au Japon et à l'étranger, l'invitation d'acheteurs étrangers au Japon, l'appui à la dissémination du système de certificat d'origine en se basant sur des accords de partenariats économiques, en plus d'un appui sur place une fois les entreprises s'implantent à l'étranger. Les entreprises qui font face à des défis en relation avec la gestion de leurs filiales à l'étranger peuvent bénéficier d'un accompagnement dans la formulation de business plan pour leurs restructurations.

### **Programme d'assistance « JAPAN Brand Development Assistance Program »**

Pour faciliter l'internationalisation des PME japonaises, ce programme vise à fournir un appui pour la formulation de stratégies basées sur la collaboration entre plusieurs PME pour profiter des avantages compétitifs de chacune d'elles (matières premières, technologies, etc...). Cet accompagnement peut aboutir jusqu'au développement de produits découlant de ces stratégies ainsi que l'appui pour la participation dans des foires commerciales à l'étranger.

### **Financement des opérations d'internationalisation et de restructuration des PME**

Des prêts sont octroyés par la JFC afin d'assister les PME qui, pour des considérations économiques, ont besoin de s'internationaliser ou de restructurer leurs filiales à l'étranger afin de s'adapter à des changements économiques structurels.

Ces financements concernent aussi les PME dont l'activité au Japon est affectée par les faibles performances économiques de leurs filiales implantées à l'étranger.

### **Appui pour l'accès des filiales internationales des PME aux financements locaux.**

La JFC octroi des garanties au profit de PME ayant des plans de gestion de l'innovation approuvés par les autorités concernées, afin de pouvoir accéder aux financements dont ils ont besoin auprès des institutions financières locales du pays vers lequel ils veulent s'internationaliser.

### **Le « Global Niche Market Top Support Lending Facility »**

Pour appuyer les stratégies d'internationalisation des PME qui affichent une visibilité remarquable à travers le monde en excellant dans un secteur spécifique, appelées aussi « Global Niche Leader Enterprises », la banque Shoko Chukin fournit divers types de prêts dans le cadre du « Global Niche Market Top Support Lending Facility ».

### **Le programme de prospection des marchés émergents à travers la coopération technique**

Trois initiatives visant à appuyer les entreprises japonaises dans la prospection des marchés émergents peuvent être mentionnées dans ce cadre :

-Le renforcement de capacité des pays en voie de développement, notamment à travers l'organisation de stages au Japon et l'assistance technique assurée par les experts japonais.

-La promotion de la notion de « Global Human Resources », en offrant aux jeunes cadres japonais des possibilités d'effectuer des stages à l'étranger tout en proposant à leurs homologues dans les pays en développement des opportunités de stages dans des entreprises japonaises.

-Un appui est fourni aux entreprises japonaises qui développent des produits et des services proposant des solutions aux défis sociaux des pays en développement, en collaboration avec les universités, les centres de recherche, les ONG et les autres entreprises des pays en voie de développement.

### **Le programme de volontariat collaboratif du secteur privé et le programme des volontaires de la JICA**

La JICA œuvre pour la formation de ressources humaines capables de s'engager activement au niveau international en profitant du programme de volontariat collaboratif du secteur privé pour envoyer des employés d'entreprises du secteur privé dans des pays en voie de développement dans le cadre des programmes de volontaires et des volontaires séniors de la JICA en fonction des besoins des entreprises japonaises.

De plus, des rapprochements entre les ressources humaines ayant acquis une certaine expertise concernant les pays en développement et les entreprises recherchant ce genre d'expertises sont favorisés pour promouvoir le recrutement des volontaires japonais après leur retour.

### **Réduction/exonération de frais d'enquêtes de crédit pour les PME utilisant les assurances de commerce**

Afin d'encourager le recours aux assurances de commerce par les PME exportatrices, la « Nippon Export and Investment Insurance » finance le coût de fourniture par les PME d'informations nécessaires pour l'obtention d'assurances commerciales. De plus, des efforts sont déployés pour la dissémination d'une meilleure compréhension des assurances de commerce (brochures, présentations durant des foires commerciales, sessions d'information et séminaires).

D'autre part, la NEXI a lancé en 2011 le « SME Overseas Business Support Network », en collaboration avec 11 banques régionales pour fournir une assistance à l'internationalisation des PME. Depuis cette date, le nombre d'institutions qui coopèrent avec ce réseau a continuellement augmenté, et en 2013 un réseau de coopératives de crédit a été créé.

### **Appui pour le contrôle de la sécurité des exportations**

Un appui est fourni pour le développement de structures chargées du contrôle de la sécurité des exportations au niveau des PME exportatrices et en organisant des sessions de formations pour garantir des contrôles de la sécurité des exportations en conformité avec les réglementations japonaises en vigueur.

### **La promotion du concept de « Base Of the Pyramid » (BOP)**

Le concept de "Base of the pyramid business", parfois appelé le commerce inclusif, est une nouvelle approche qui fait appel aux principes du commerce pour contribuer à résoudre les défis de développement dans les pays en voie de développement. JETRO vise ainsi la promotion du concept de BOP afin que les marchés émergents dans les pays en voie de développement soient ciblés par les entreprises japonaises dans le cadre de leurs stratégies de croissance.

Cet appui sera apporté à travers de l'expertise offerte aux entreprises intéressées par le concept « BOP », des enquêtes de marché dans les pays cibles ainsi qu'un accompagnement pour le réseautage et le rapprochement entre les entreprises japonaises et leurs éventuels partenaires dans ces pays. Des projets pilotes sont aussi mis en place pour encourager les PME japonaises à s'implanter en Afrique.

### **Le « Program for basic studies, feasibility studies, dissemination and demonstration »**

Ce programme vise à permettre aux produits et technologies japonaises de contribuer à la croissance économique des pays en développement à travers l'Aide Publique au Développement (APD) Japonaise et créer ainsi des passerelles entre le développement économique de ces pays et la croissance des PME au Japon.

L'appui à travers l'APD se manifeste aussi à travers le don d'équipements et de produits japonais à des pays en voie de développement sur la base de requêtes gouvernementales et en fonction des besoins de développement de ces pays. Ces initiatives permettent de contribuer au développement des pays bénéficiaires tout en apportant une meilleure visibilité et une meilleure reconnaissance des produits des PME japonaises.

### **Le consortium pour la promotion de l'exportation:**

Afin d'appuyer l'internationalisation des PME japonaises, un consortium composé de principales institutions de support (JETRO, SMRJ, NEDO et des institutions financières) a été créé en 2016. Ce consortium apporte un appui complet et étendu aux PME depuis la phase de développement des technologies jusqu'à la prospection de marchés à travers divers schémas d'accompagnement et d'appui.

### **Les études visant l'appui des PME pour l'internationalisation**

La JICA met à la disposition des PME la possibilité de bénéficier de différentes études visant à les appuyer dans leur démarche d'internationalisation. Il s'agit principalement des 3 outils suivants :

- » **Les « Promotion Survey »,**
- » **Les « Project Feasibility Survey »**
- » **Les « Verification Survey with the Private Sector for Disseminating Japanese Technologies »**

# Appui de la JICA : Le point sur les réalisations

En mars 2012, le gouvernement japonais a révisé le cadre de soutien des PME japonaises pour l'internationalisation, et la JICA est devenue un acteur de ce système d'appui au développement des activités internationales des PME japonaises.

En effet, selon la Charte de la coopération pour le développement approuvée par le gouvernement japonais en 2015, les activités du secteur privé japonais, y compris les PME, sont considérées comme des leviers importants pour promouvoir la croissance économique dans les pays en développement. Dans cette optique, et ayant comme conviction que l'Aide Publique au Développement peut jouer un rôle de catalyseur pour relever les nombreux défis du développement dans le monde, la JICA poursuit sa coopération avec les PME.

Ainsi, jusqu'en mars 2017, la JICA a reçu au total 2116 propositions de collaboration de la part de PME et elle en a retenu 535.

En 2016, la JICA a construit des partenariats avec le « Consortium for a New Export Nation » et des institutions financières régionales. La JICA a aussi œuvré pour consolider ses relations avec les PME japonaises produisant des technologies ou des produits avancés ayant un potentiel de contribuer à relever les défis auxquels font face les pays en développement, en fournissant des informations et de l'expertise adaptées aux besoins des PME japonaises en matière d'internationalisation.

Les structures d'appui au développement des PME japonaises à l'étranger ont été renforcées dans 14 bureaux de la JICA au Japon, et environ 2400 réunions et 270 séminaires ont été organisés au profit de plus de 12000 participants à travers le Japon durant l'année fiscale 2016.

Les bureaux de la JICA dans les pays en voie de développement seront amenés de plus en plus à contribuer à cet effort, notamment à travers la communication des besoins de ces pays au profit des PME japonaises.

Comme indiqué précédemment, la JICA met à la disposition des PME 3 outils d'appui dans ce cadre :

## Les « Promotion Survey »

Le « Promotion Survey » est un outil qui permet de collecter des informations générales et d'élaborer un « Overseas Business Plan » afin d'examiner la possibilité de résoudre des défis de développement à travers l'internationalisation d'une entreprise japonaise ainsi que la possibilité de collaboration avec cette entreprise dans le cadre de projets d'aide publique au développement. Cet instrument a permis de réaliser 88 études depuis son lancement en 2012, dont 26 études durant l'année fiscale 2016.

## Les « Project Feasibility Survey »

L'outil « Project Feasibility Survey » analyse la faisabilité de l'utilisation d'un produit ou d'une technologie d'une PME japonaise pour la résolution de problèmes dans un pays en développement tout en collectant des informations pertinentes, en plus de l'établissement de connections avec les agences gouvernementales concernées dans les pays cibles. Durant l'année fiscale 2016, 77 études ont été retenues dans ce cadre.

Le nombre de cas où des produits et technologies d'entreprises japonaises ont été utilisés dans le cadre de projets d'APD comme résultat de ces 2 outils a augmenté durant l'année fiscale 2016, notamment 13 cas de collaboration avec des projets de coopération technique et 7 cas de collaboration avec des projets de coopération financière/ investissement ou dons. Quatre autres cas ont abouti à des projets de partenariats (avec le secteur privé ou avec la JICA) ou à des programmes de volontaires.

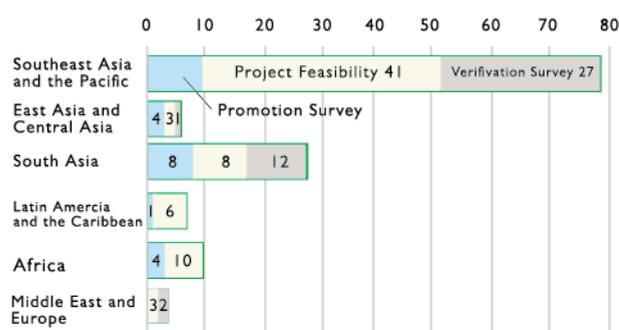
Les effets de ces outils sont également visibles au niveau des PME japonaises qui réussissent ainsi à atteindre et à fidéliser une clientèle dans les pays en développement et à étendre leurs activités dans ces pays.

## Les "Verification Survey with the Private Sector for Disseminating Japanese Technologies"

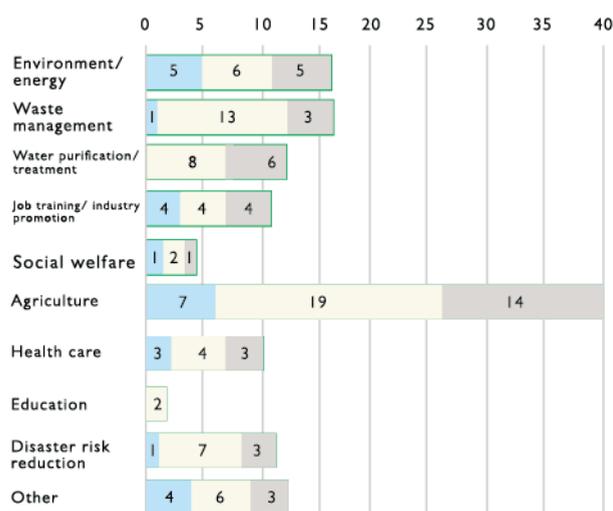
Cet outil lancé en 2012 vise à vérifier la compatibilité des produits et des technologies des PME japonaises avec les conditions socio-économiques des pays en développement, ainsi que le potentiel de leur dissémination dans ces pays. Dans ce cadre, la JICA a réalisé 168 études jusqu'à mars 2017, dans des domaines touchant aux énergies renouvelables, au recyclage des déchets industriels et municipaux, au développement de produits agricoles à haute valeur ajoutée, à la réduction de risques de catastrophes, à la santé et l'éducation, etc...

Durant l'année fiscale 2016, les principales réalisations liées à ces 3 outils, selon les régions du monde et les secteurs, peuvent être résumées dans les graphiques suivants (source : Rapport Annuel JICA 2017)

**Number of adopted surveys by world region**



**Number of adopted surveys by sector**



Appui de la JICA :  
à l'internationalisation des PME  
dans les pays en développement



## Cas d'une PME tunisienne, «HERBIOTECH»

HERBIOTECH est une entreprise industrielle totalement exportatrice opérant dans le domaine des huiles essentielles, huiles végétales et herbes médicinales et aromatiques biologiques. L'entreprise est basée dans les zones intérieures de la Tunisie et commercialise ses produits à l'international, dans plusieurs pays comme le Japon.

D'après Dr. Leith Tlemçani, Fondateur et CEO d'HERBIOTECH, la collaboration avec les partenaires japonais a débuté très tôt dès l'entrée en production de l'unité de transformation, par la commercialisation de produits à haute valeur nutritionnelle et sanitaire très convoités par le marché japonais. L'introduction de HERBIOTECH dans ce marché prometteur mais exigeant a été par la suite consolidée par le soutien de la JICA, à travers plusieurs initiatives et programmes de collaboration comme le programme SATREPS. Dr. Tlemçani estime que ce programme était une formidable opportunité pour le développement de l'industrie tunisienne opérant dans le secteur des produits naturels, via la valorisation des résultats des recherches académiques effectuées sur différentes bio-ressources tunisiennes.

Le fondateur d'HERBIOTECH considère que son entreprise a toujours été une entreprise pionnière en Tunisie dans ce domaine et a toujours investi dans le développement scientifique et technologique de ses produits, spécifiquement pour ses clients japonais. Les différentes collaborations effectuées avec la JICA ont permis à HERBIOTECH de construire des relations durables et solides avec des partenaires japonais, et accéder à de nouvelles opportunités de collaborations avec de nouveaux clients japonais. Maintenant, HERBIOTECH envisage de consolider ses relations commerciales avec ses clients japonais par la création d'une filiale commerciale au Japon.



# L'internationalisation des PME Tunisiennes: Performance et gain de compétitivité

Par **Achwek Ben Hassine Ghozzi**  
Centre de Documentation et d'Information Industrielle - APII

Face aux exigences de la mondialisation et afin de renforcer leur compétitivité, les PME tunisiennes tentent de nouer des partenariats internationaux et de s'orienter vers de nouveaux marchés.

Il importe de rappeler que l'internationalisation concerne les opérations d'exportations, d'importations, les investissements directs étrangers, la sous-traitance internationale ou une coopération technique internationale,.....etc.

Ainsi, l'internationalisation se présente pour les PME et spécifiquement tunisiennes comme une piste pour favoriser directement leurs gains de compétitivité mais aussi pour améliorer les performances économiques nationales à terme. Similaires aux économies mondiales, l'économie tunisienne est diversifiée grâce à ses secteurs phares dont l'industrie manufacturière qui représente 17% du PIB.

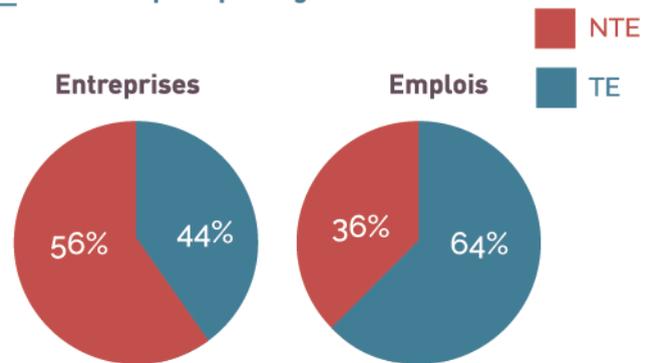
Les PME constituent la locomotive de cette industrie et représentent plus que 90% du tissu industriel et plus que 50% des emplois totaux et 90% des exportations tunisiennes.

Quelques chiffres clés de l'industrie tunisienne ainsi que les mécanismes, programmes et fonds destinés pour l'appui à l'internationalisation seront présentés.

## ◆ L'industrie tunisienne en chiffres :

Le tissu industriel de la Tunisie compte 5319 entreprises ayant un effectif supérieur ou égal à 10. 44% des unités industrielles sont totalement exportatrices et ont choisi de s'imposer sur la scène économique mondiale. Ces entreprises emploient 335 550 de la main d'œuvre industrielle.

### Répartition des entreprises industrielles et de leurs emplois par régime

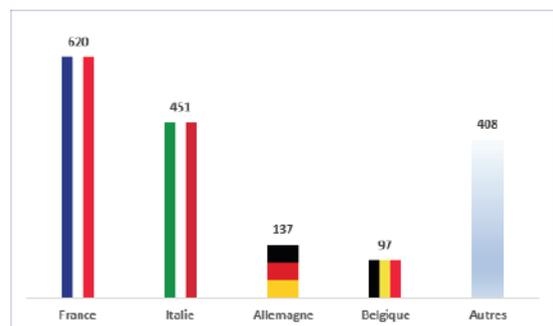


Source : APII - Décembre 2018

Ce qui reflète l'importance que revêt l'exportation en matière d'employabilité, de compétitivité et de croissance économique.

Le tissu industriel tunisien est très varié en termes de partenariat. On dénombre 1 567 entreprises à participation étrangère, dont 80% travaillent pour l'export. 964 des unités à participation étrangères sont à capitaux 100% étrangers.

### Répartition des entreprises en partenariat par nationalité

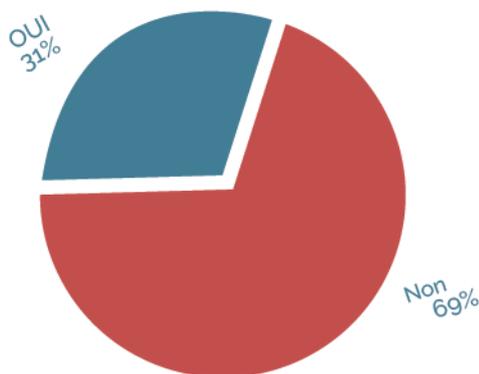


Source : APII - Décembre 2018

L'accroissement du nombre d'entreprises en partenariat a un effet d'attractivité des Investissements Directs Etrangers (IDE) et un impact positif sur le transfert des Technologies.

Les résultats du Baromètre<sup>1</sup> des PME industrielles réalisé par l'APII en Juin 2018, ont montré que 69% des PME tunisiennes refusent de s'ouvrir aux partenariats.

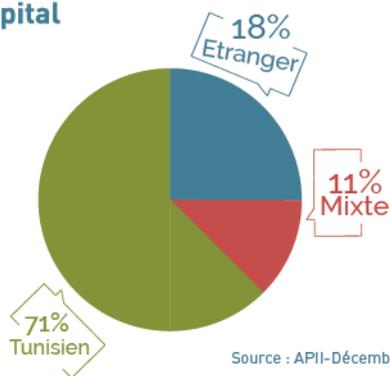
### Répartition des entreprises selon l'aptitude d'ouverture au partenariat



Source : Baromètre APII-Juin 2018

Le même constat a été révélé par la répartition du tissu industriel par capital, illustrant que 71% des entreprises sont à capitaux 100 % tunisiens.

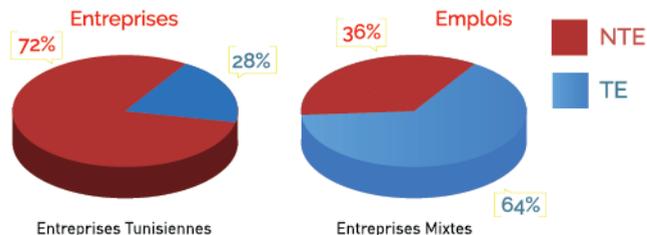
### Répartition des entreprises par origine de capital



Source : APII-Décembre 2018

En analysant le régime des entreprises à capital 100% tunisien, on note que 28% sont exportatrices. Alors que ce pourcentage est plus important pour les entreprises à capital mixte et est de l'ordre de 64%.

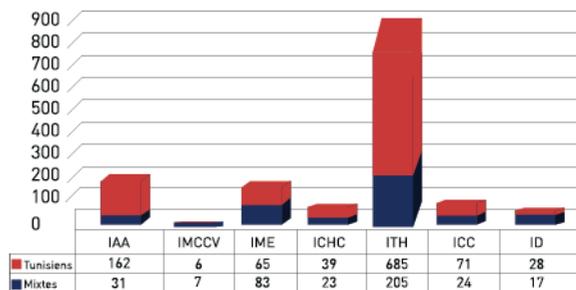
### Répartition des entreprises à capitaux mixtes et tunisiennes par régime



Source : APII-Décembre 2018

L'analyse sectorielle montre que les (82%) des entreprises à capitaux mixtes et tunisiennes exportatrices, illustrées ci-dessus, sont réparties comme suit :

### Répartition sectorielle des entreprises mixtes et tunisiennes exportatrices



Source : APII-Décembre 2018

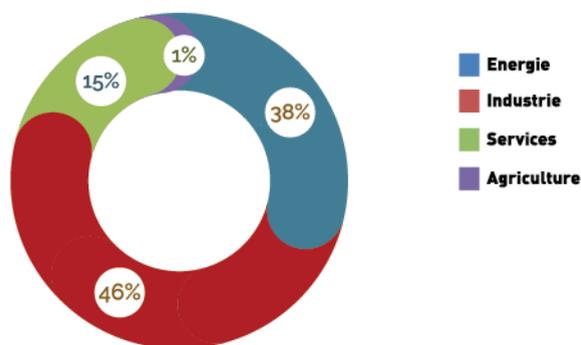
Reconnus comme étant les pionniers de l'industrie manufacturière, les secteurs agroalimentaire, mécanique & électrique et Textile & habillement viennent en tête du peloton des secteurs les plus exportateurs.

Ceci justifie leurs internationalisations et leurs présences sur les plus grands marchés mondiaux et leurs réussites à conférer au label "Made In Tunisia" une empreinte de savoir-faire et de compétitivité. Ainsi, conscientes de l'importance de l'internationalisation et des partenariats internationaux, les PME tunisiennes cherchent à saisir les opportunités offertes par de nouveaux marchés et à inciter des investisseurs à coopérer avec eux, à s'associer, à s'y investir et à s'y implanter.

Ce qui explique la croissance des IDE en 2017 par rapport à 2016 pour atteindre le montant de 2128,2 MTND. La répartition des IDE par secteur d'activité est illustrée comme suit :

<sup>1</sup>Le Baromètre des PME industrielles s'est basé sur un échantillon représentatif de 367 entreprises industrielles employant 10 personnes et plus durant l'année 2017.

## Répartition des IDE par secteur d'activité



Source : FIPA - Rapport IDE (2017)

L'industrie manufacturière, premier secteur créateur d'emplois, enregistre, une hausse des Investissements Directs Etrangers (IDE) de l'ordre de 21,6% par rapport à 2016 et 72,2% par rapport à 2015, soit 974.3 millions de dinars.

Les variations des IDE de l'année 2017 par rapport à 2016, affichent une évolution des investissements dans les secteurs de l'industrie manufacturière à l'égard de celui de l'industrie des matériaux de construction (270,6%), du secteur du cuir et de la chaussure de (248,5%), du secteur du textile et habillement de (64,7%), ou encore des industries électriques et électroniques (58,4%), la plasturgie (57,9%), Mécanique, métallique et métallurgique (51,8%).

A cette opportunité, s'ajoute l'alternative d'exporter : ainsi, les PME tunisiennes s'orientent à élargir leurs carnets de commandes, leurs portefeuilles clients, leurs volumes des ventes ainsi que les débouchés.

L'exportation est un excellent moteur de développement pour l'entreprise, la poussant à élargir sa connaissance de ses secteurs d'activité, de la concurrence et toujours chercher à améliorer sa compétitivité.

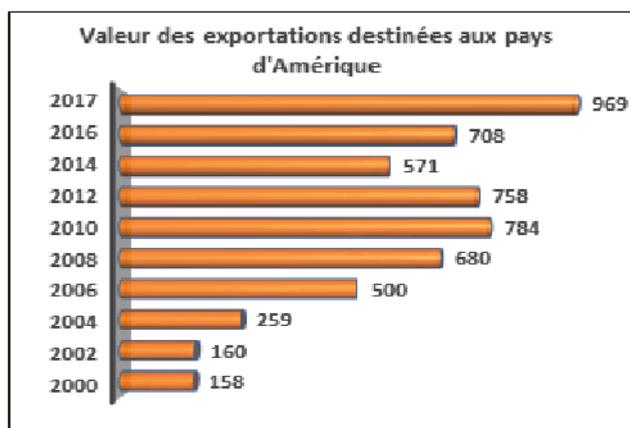
Ceci cadre bien avec les orientations du gouvernement tunisien à renforcer les exportations tunisiennes à travers la mise en place d'une stratégie de développement (2016-2020).

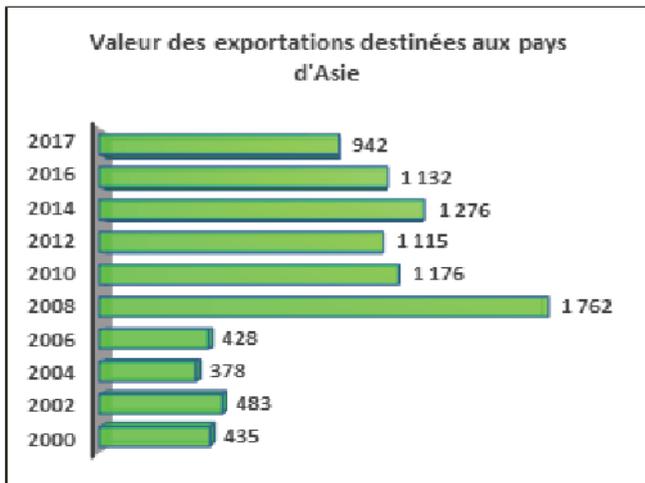
L'analyse macroéconomique montre que les exportations représentent 1/3 du PIB tunisien. Le secteur industriel contribue à lui seul à hauteur de 90% des exportations tunisiennes.

Comme l'illustre les graphiques ci-dessous, on observe une croissance exponentielle des exportations vers l'Afrique, l'Amérique et l'Europe, mais un léger recul pour l'Asie.

## Evolution des exportations tunisiennes par destination

Unité : Millions Dinars





Source INS (2018)

Les exportations tunisiennes concernent de nouveaux marchés en plus des marchés traditionnels relatifs aux pays de l'Europe. Ceci nous mène à discuter des efforts fournis par les PME tunisiennes en matière d'innovation et de transfert de technologie en collaboration avec leurs partenaires (nationaux et internationaux) afin de réussir leur internationalisation sur ces nouvelles destinations, tout en proposant des produits de qualité, compétitifs et innovants.

Les résultats des sondages réalisés dans le cadre du Baromètre des PME industrielles dévoilent que 54% des entreprises enquêtées investissent dans la formation pour le développement des compétences de leurs personnels.

Les exportations tunisiennes concernent de nouveaux marchés en plus des marchés traditionnels relatifs aux pays de l'Europe. Ceci nous mène à discuter des efforts fournies par les PME tunisiennes en matière d'innovation et de transfert de technologie en collaboration avec leurs partenaires (nationaux et internationaux) afin de réussir leur internationalisation sur ces nouvelles destinations, tout en proposant des produits de qualité, compétitifs et innovants.

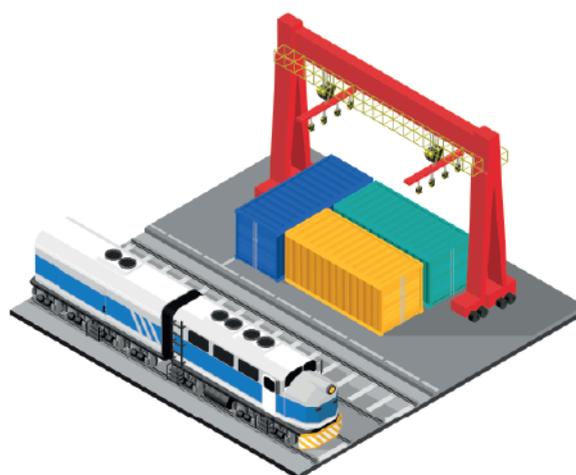
Les résultats des sondages réalisés dans le cadre du Baromètre des PME industrielles dévoilent que 54% des entreprises enquêtées investissent dans la formation pour le développement des compétences de leurs personnels.

Ces constats révèlent une corrélation directe des stratégies de ces entreprises. A cet effet, l'analyse croisée de ces deux variables (formation/stratégie) montre que 93% des entreprises interviewées disposent de stratégie de développement assez ambitieuse, réparties comme suit :

- 63% comptent innover, diversifier et conquérir des nouveaux marchés
- 30% comptent améliorer leurs situations et augmenter leurs parts de marché
- Les 7% restantes concernent des unités comptant poursuivre leurs activités.

L'obstination des PME tunisiennes cadrent bien avec les exigences de la mondialisation et de l'internationalisation et avec la dynamique croissante des marchés mondiaux en matière de R&D, de compétitivité et de technologie.

Dans cette optique et afin de faciliter l'internationalisation des entreprises tunisiennes, plusieurs mesures, Fonds et programmes nationaux et internationaux ont été mis en place.



# Les fonds et programmes nationaux



Par **Lamia Ben Yaflah**  
Direction de la Coordination et  
de Développement Régional -APII

## Le Fonds de promotion des exportations : " FOPRODEX" :

c'est un mécanisme de soutien financier mis par l'Etat Tunisien à la disposition des exportateurs pour le développement des exportations. Ce fonds, géré par le Centre de Promotion des Exportations (CEPEX), est l'un des outils mis aux profits des promoteurs pour accéder aux marchés internationaux. Le FOPRODEX s'inscrit dans la démarche de soutien à l'exportation à travers :

- » une consolidation des structures internes de l'entreprise
- » Des supports promotionnels
- » La création d'identifiants
- » Des actions de prospection, de participation aux manifestations commerciales, de réalisation d'études de marché.
- » Une présence sur le marché par le biais d'une implantation commerciale privée sur un marché cible à l'étranger.

### → Conditions d'éligibilité :

Peuvent bénéficier des subventions de ce fonds :

- Les entreprises tunisiennes résidentes
- Les structures professionnelles intervenant dans le domaine de l'exportation.
- Les sociétés de commerce international.
- Les groupements d'intérêt économique.



### → Modalité d'intervention :

Action	Taux de Subvention	Taux de Prêt
Edition, création de label, participation aux appels d'offres internationaux, invitation de donneurs d'ordre étrangers et participation individuelle aux foires	30%	50%
Réalisation d'une nouvelle collection de mode, des marchés extérieurs et conditions d'implantation commerciale à l'étranger, prospections des marchés extérieurs et développement de la fonction export	40%	40%
Création site Web	50%	-
Réalisation de : Supports documentaires, GProm film publicitaire	-	50%

## Le fonds d'appui à la compétitivité et au développement des exportations " TASDIR +" :

est un programme lancé en 2015 pour une durée de 5 ans, entre le Ministère du commerce et le CEPEX et en partenariat avec la Banque Mondiale. C'est la principale composante du 3ème Programme de Développement des Exportations « PDE III ». Le budget de TASDIR + est de 17 M Euro soit 47,22 % du Budget du PDEIII.

### → Objectifs de " TASDIR +" :

Ce troisième projet a pour objectif de développer les exportations, d'accroître la compétitivité des exportateurs et de renforcer les échanges entre les secteurs public et privé

## → Conditions d'éligibilité :

Toute entreprise du droit commun tunisien sauf les entreprises publiques, les entreprises commerciales et les entreprises qui ont bénéficiées d'autres programmes du soutien ou de fonds pour les mêmes actions.

### Répartition des entreprises bénéficiaires du Programme (Tasdir +) par secteur (2016-2018) :

Secteur	Nombre	%	Subvention	Part %	Décaissement	%Réal
Industrie	137	46.92%	13 223 007 TND	44.95%	3 682 465 TND	27.85%
Tic	68	23.29%	7 204 081 TND	24.49%	2 151 744 TND	29.87%
Service	56	19.18%	5 670 966 TND	19.28%	2 267 720 TND	39.99%
Commerce international	19	6.51%	2 128 851 TND	7.24%	743 636 TND	34.93%
Artisanat	8	2.74%	770 450 TND	2.62%	225 984 TND	29.33%
Agriculture et/ou Pêche	4	1.37%	421 462 TND	1.43%	5 671 TND	1.35%
Total	292	100%	29 418 817 TND	100%	9 077 220 TND	30.86%

Source TASDIR+

En analysant les indicateurs de performance du programme, on note :

- une croissance annuelle de 14.64% des exportations des entreprises bénéficiaires en 2017 par rapport à 2016 (sur un objectif de 10%)
- une diversification des exportations des entreprises de 67,39%
- 22 des entreprises bénéficiaires sont des Groupement d'Intérêt Economique (GIE), des Associations et Organisations Non Gouvernementales (ONG)
- 35 entreprises bénéficiaires ont réalisé des implantations à l'étranger

## Le fonds « DHAMEN Finance » :

Le fonds de Garantie de Financement des Exportations est géré par la COTUNACE pour soutenir et faciliter le financement bancaire des entreprises dans la phase de préparation des marchandises et ou services destinés à l'export. Après 18 années de fonctionnement et un succès mitigé, ce fonds est mis en place depuis 2000 dans le cadre du Programme de Développement des Exportations (PDE I), connaît un nouvel élan depuis 2015 dans le cadre du PDE III. En effet, une nouvelle législation régissant le fonds, en cours de ratification, permettra, d'une part, l'élargissement de l'activité du fonds, et, d'autre part, la refonte du mécanisme de garantie.



## Dhamen Finance (2000-2018) Indicateurs/secteur d'activité

Unité : Million de TND	Secteurs d'activité										TOTAL
	IMME	ICC	IAA	MCCV	ITH	P/A	SCI	IC	Services	Divers	
Crédits garantis	17 068 987	3 375 516	22 463 820	2 298 260	20 623 624	9 452 163	33 510 719	11 764 867	3 619 172	17 071 543	141 248 671
Nbre d'entreprises	40	23	41	6	53	28	59	23	20	25	318
Volume des exportations	45 969 129	6 844 876	69 055 858	6 926 690	54 559 033	42 003 826	67 927 168	39 367 759	66 079 821	37 953 020	436 687 180

Source : COTUNACE

D'après ce tableau, nous remarquons que pour tous les secteurs d'activité, un dinar de crédit garanti induit en moyenne 3 dinars d'exportations additionnelles à l'exception du secteur des services qui révèle un rapport de 1 à 18. Ce qui confirme que le secteur des services a une grande valeur ajoutée en termes d'exportations additionnelles

# Les fonds et programmes internationaux

**Par Mariem Maamouri  
Sonia Ben Yahia  
Sinda Zairi**

*Centre d'Innovation et de Développement  
Technologique – APII*

Plusieurs organisations européennes proposent des programmes consolidés d'internationalisation des PME généralement axés sur l'exportation.

### ► **le fonds espagnol pour l'internationalisation de l'entreprise « FIEM »**

Suite au classement de l'Espagne en 2017 comme quatrième importateur de produits tunisiens et le sixième fournisseur de la Tunisie et dans le but de valoriser et promouvoir les bonnes relations économiques et commerciales entre la Tunisie et l'Espagne une ligne de crédit d'une valeur de 75 millions de dinars vient d'être accordée par ce fonds au profit des PME tunisiennes opérant dans tous les secteurs.

### ► **Le Fonds De Co-Localisation Franco-Tunisien « FCFT »**

Le Fonds de Co- Localisation Franco-Tunisien, promu et souscrit par les deux investisseurs institutionnels publics français et tunisien :

Bpifrance (France) et la Caisse de dépôts et de Consignations (Tunisie), est un fonds, lancé en juillet 2016, d'une durée de 10 ans et d'une enveloppe financière initiale de 20 millions d'euros, pour accompagner les PME tunisiennes et françaises à fort potentiel de croissance.

### **Objectif :**

Ce fonds, géré par SIPAREX et AFRIC INVEST et qui a pour objectif le développement des relations économiques Franco-Tunisiennes via le financement des PME tunisiennes et françaises à fort potentiel de croissance ainsi que le rayonnement des entreprises à l'échelle internationale et d'une façon bilatérale. Le Fonds contribue également à :

- promouvoir l'innovation, la bonne gouvernance et la transparence,
- développer les ventes à l'export
- promouvoir les emplois stables et à valeur ajoutée dans les deux pays.

## Conditions d'éligibilité :

Sont éligibles à ce fonds, les entreprises opérantes dans les domaines suivants :



- Technologies de l'information et de la communication,
- La santé, la pharmacie
- L'éducation,
- Les industries manufacturières (spécifiquement l'agroalimentaire, la Mécanique et l'électronique, les énergies renouvelables)
- Le transport et la logistique
- Le tourisme et les loisirs

### ► Le réseau Enterprise Europe Network « EEN Tunisie » :

Le réseau « EEN Tunisie » se focalise sur un partenariat stratégique entre les cinq membres du consortium (APII, CEPEX, CONECT, CCIT et Pôle El Ghazala) afin d'offrir aux entreprises tunisiennes un accès privilégié à une multitude de services européens à valeur ajoutée et à des services intégrés en faveur des entreprises pour renforcer leur capacité à conquérir et acquérir de nouveaux marchés internationaux.

Le réseau offre les services suivants :

- Aide les PME à trouver des partenaires internationaux privés ou publics au moyen d'outils appropriés:
- Conseille les entreprises sur la législation européenne :
- Aide les PME dans la conception de nouveaux produits et dans le développement des activités transfrontières dans l'optique de conquérir de nouveaux marchés
- Promeut l'échange de visites de délégations d'entreprises entre les membres du réseau EEN :
- Promeut la participation aux salons spécialisés/Rencontres B2B



**Enterprise Europe Network** est le plus grand réseau européen dédié à l'innovation et à l'internationalisation des PME. Avec sa couverture géographique, ce réseau constitue aujourd'hui le plus grand et important réseau européen de soutien aux entreprises avec 600 organisations partenaires représentées dans toutes les régions du territoire de l'Union européenne et bien au-delà. La Tunisie, en tant que pays associé, est éligible à tous les services du réseau au même titre que les Etats membres et selon les mêmes règles.

### Le réseau EEN Tunisie en Chiffres :

- 362 entreprises assistées afin de participer à 68 événements de courtage lors desquels 1434 rendez-vous B2B réalisés ;
- 220 entreprises bénéficiaires de services d'information ;
- 11 entreprises assistées afin de conclure des accords de partenariat avec des entreprises étrangères.

### ► Le programme « Horizon 2020 » et l'internationalisation

Depuis 2016, la Tunisie est désormais pays associé au programme-cadre de R&I « Horizon 2020 ». Ce nouveau statut permet aux acteurs tunisiens de participer au programme aux mêmes titres (possibilités) que leurs homologues des États membres de l'UE.

Ce programme encourage la coopération internationale. Il offre la possibilité d'étendre un domaine de recherche, un réseau, des options de carrière, une plus grande visibilité institutionnelle, une capacité d'innovation accrue aux entreprises et la création d'emplois. Ces opportunités sont réalisées via l'accès aux nouveaux réseaux, alliances et marchés européens ; l'attrait des talents et des investissements ; le gain de nouvelles opportunités commerciales, etc....

## ► Le Programme de Renforcement des Compétences des entreprises en matière d'Innovation (PRCI)

Ce programme est initié par l'APII et s'intègre dans le cadre du programme Européen Recherche & Innovation – Horizon 2020. Il a pour objectif l'évaluation et le renforcement des capacités et des performances de gestion de l'innovation dans les entreprises.

Le PRCI est basé sur une approche participative pour l'évaluation des capacités de gestion de l'innovation et des performances des entreprises.

### L'adhésion à ce programme permet à

#### l'entreprise une :

- Évaluation complète des performances de gestion de l'innovation de l'entreprise ;
  - Personnalisation de l'étude comparative Benchmarking en fonction de la taille de l'entreprise, de son âge, de la localisation géographique et du secteur ;
  - approche d'évaluation en cinq dimensions : Stratégie d'Innovation, Organisation et Culture pour l'Innovation, Cycle de Vie de l'Innovation, Facteurs Facilitant l'Innovation et Résultats de l'Innovation.
  - Évaluation objective du positionnement concurrentiel de l'entreprise en matière de gestion de l'innovation basée sur une approche conforme aux normes internationales
- Services d'assistance et d'accompagnements assurés par des conseillers APII/EEN Tunisie qui sont expérimentés et formés pour aider l'entreprise à mener l'évaluation de sa gestion de l'innovation.
  - Certificat IMP3rove qui est un outil de gestion de l'innovation certifié par la CE et obtenu après avoir fait le diagnostic innovation.



## SAIPH

### De l'Innovation Innée vers le Management de l'Innovation pour renforcer son internationalisation

La société « SAIPH » acteur important dans l'industrie Pharmaceutique en Tunisie, compte environ 600 employés et fabrique des médicaments à usage humains.

Pionnier dans la fabrication des médicaments de qualité répondant aux normes les plus élevées au niveau mondial, la société SAIPH vise à améliorer ses compétences en matière de management de l'innovation.

Les nouveaux challenges de SAIPH se résument dans l'amélioration de la compétitivité via la diversification de sa gamme de produits et l'augmentation de sa productivité en visant l'internationalisation.

### Le management de l'innovation pour booster l'internationalisation

Dans le cadre du PRCI, « SAIPH » a été accompagnée par les conseillers APII/EEN tout au long des différentes étapes du programme :

Le plan d'actions définit suite au diagnostic d'innovation et au benchmarking a permis une amélioration des indicateurs de performance de la firme mais aussi la création de filiales sur les marchés émergents à l'instar du marché africain.

« Nous sommes convaincus que nous devons aujourd'hui innover au niveau de nos méthodologies, nos stratégies de commercialisation, et même en matière de molécules composant nos médicaments...l'innovation nous permettra d'améliorer notre chiffre d'affaires de 5, voire 10% » Mohamed Tahar Sassi, représentant de SAIPH



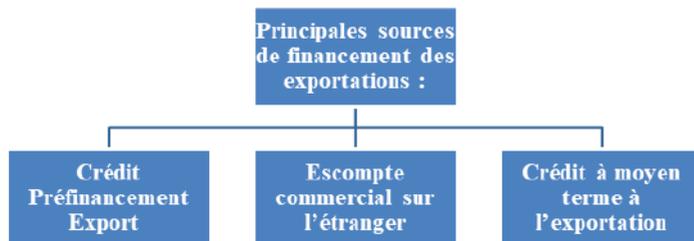
# Les crédits bancaires pour l'exportation

Par Lamia Ben Yafrah

Direction de la Coordination et  
de Développement Régional - APII

Les établissements bancaires offrent une source de financement avantageuse pour les PME et permettent de résoudre leurs difficultés à financer leurs projets d'investissement pour s'ouvrir aux marchés internationaux.

Ce schéma récapitule les trois principaux mécanismes de financement des exportations offerts par les banques commerciales tunisiennes :



## ► Le Crédit Préfinancement Export :

C'est un crédit octroyé par une banque à une entreprise agricole, commerciale ou industrielle, afin de lui permettre de financer les dépenses nécessaires à la préparation d'un produit ou d'un service destiné à l'exportation. Le crédit de préfinancement peut ainsi financer, en tout ou en partie, des études ou encore la fabrication d'un bien ou d'un produit.

Le montant du crédit est de 30% des exportations prévisionnelles ou des réalisations durant l'année précédente. Il peut atteindre :

- 80% du volume du marché sur la base de commande ponctuelle à l'export.
- 100% du stock report pour les huiles d'olives
- 100% du stock report engagé à l'exportation pour les vins
- 80% des quantités engagées à l'exportation pour les dattes
- 60 jours d'exportation prévisionnelle pour les agrumes

Les prévisions doivent être justifiées par les réalisations antérieures et/ou l'existence de contrats fermes.

Par ailleurs, le seuil du crédit de préfinancement export peut être dépassé chaque fois qu'il s'agit d'opérations ponctuelles nécessitant des besoins supplémentaires en devises ou en dinars.

## ► l'escompte commercial sur l'étranger :

C'est un crédit octroyé pour mobiliser les titres de créances nées sur l'étranger et mettre à la disposition d'une entreprise exportatrice le montant d'un effet de commerce. Le montant est déterminé en fonction du chiffre d'affaires à l'exportation et du délai de règlement consenti sans que l'usage des tirages n'excède 360 jours.

Toutes les entreprises commerciales ou industrielles sous réserve d'acceptation du dossier sont éligibles à ce crédit.

## ► le crédit à moyen terme à l'exportation :

Ce concours est destiné à financer les créances nées sur l'étranger dont les délais de règlement sont supérieurs à un an et qui résultent d'opérations d'exportations des ventes à terme des biens d'équipement ou de consommation durables ou encore de services liés à des marchés conclus avec l'étranger. Il finance également les investissements dans le cadre des entreprises totalement exportatrices. Le montant du crédit doit généralement correspondre à la partie intégrée du produit exporté.

Toutefois, ce montant peut être augmenté par la banque au cas où cela s'avère nécessaire pour la réalisation de l'opération d'exportation.

Toutes les entreprises commerciales ou industrielles sous réserve d'acceptation du dossier sont éligibles à ce crédit.

## ➤ Autres crédits et lignes de financement

En plus des fonds et programmes sus mentionnés, les lignes de financement sont aussi accordées suite à des conventions et des accords de partenariats, dont on cite :

→ Un prêt de 40 millions de dollars débloquée à ATTIJARI Wafa Bank (AWB) Tunisie par Qatar National Bank (QNB) afin de soutenir le financement et d'assurer l'assistance des PME tunisiennes.

Cette convention de prêt constitue l'une des premières étapes du protocole d'accord stratégique, signé entre les deux groupes en Juin 2013 visant à promouvoir et à développer les échanges commerciaux et les investissements dans les pays où sont présentes les deux enseignes bancaires. Cet accord de partenariat intervient principalement pour le conseil et l'accompagnement des opérateurs économiques du Moyen Orient et du Continent africain pour :

- Le financement du commerce international,
- Les activités et les opérations de marché des capitaux,
- Le financement de projets relatif à plusieurs secteurs d'activités,
- L'accompagnement des investisseurs Qatari, notamment sur le continent africain

→ Une ligne de financement d'une maturité de 7 ans et d'un montant total de 110 millions de dinars, dédiée au financement des TPE et PME tunisiennes, est mise en place suite à un accord de partenariat signé le 22 juin 2017 entre l'Union Internationale de Banque (UIB) et la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD).

Cet accord permettra ainsi l'amélioration de la compétitivité et de l'efficacité des entreprises clientes de l'UIB par un soutien global à leurs ambitions en matière de développement, d'internationalisation de leurs activités et de sécurisation de leurs paiements vers et depuis l'étranger.

En guise de conclusion, l'internationalisation des PME industrielles tunisiennes est une exigence de l'environnement mondial mais qui a un effet positif sur leurs chiffres d'affaires, leur pérennité et le développement économique du pays. Toutefois, afin de réussir cette action plusieurs efforts doivent être déployés, conjugués et consolidés du secteur public que privé. S'appuyant sur la réussite et la notoriété de quelques entreprises champignonnes, des compétences tunisiennes spécifiquement à l'innovation, des partenariats internationaux en la matière, le succès sur des nouveaux marchés sera plus aisé.

La Tunisie dispose de plusieurs atouts lui permettant de parvenir à l'internationalisation de ses entreprises sur des marchés prometteurs à l'instar de l'Afrique, de l'Asie et de l'Amérique, il suffit d'exploiter l'alliance produit/niche/pays.

M. Slim FERIANI Ministre de l'Industrie et des PME



Dans une conjoncture aussi difficile et une concurrence mondiale de plus en plus accrue, quelles solutions voyez-vous pour assurer la compétitivité des PME Tunisiennes ?

Tout d'abord, il est important de préciser que la compétitivité de l'entreprise est liée à des facteurs endogènes et exogènes.

Les facteurs endogènes concernent l'aspect managérial de l'entreprise, sa structure de capital, sa stratégie commerciale en termes d'achat ou d'approvisionnement et de vente, sa productivité, le degré d'innovation ainsi que la qualité des produits et services, la qualification de la main d'œuvre, la gestion des stocks, la veille stratégique et concurrentielle, etc.

Pour les facteurs exogènes, il s'agit du cadre et prérogatives de l'entreprise qui sont beaucoup plus liés à la conjoncture internationale, la politique nationale économique et monétaire, le système financier, ainsi que l'infrastructure et le support et appui de l'Etat au profit des entreprises.

Les facteurs mentionnés sont désormais déterminants dans le degré de compétitivité de l'entreprise et conditionnent son développement et sa survie.

Je voudrais profiter de ce cadre pour dire que nos PME ont énormément souffert de la conjoncture économique nationale et internationale ces dernières années.

C'est pour cela que le Ministère de l'Industrie et des PME a décidé de mettre en place un mécanisme financier pour appuyer la restructuration financière PME. Il s'agit d'une ligne de dotation pour l'appui et la relance des entreprises « FAR PME ».

Avec une enveloppe de 400 millions de dinars avec 100 MD octroyés en 2018, 150 MD en 2019 et 150 MD en 2020, ce fonds va permettre d'aider près de 600 PME sur trois ans, à travers les actions suivantes:

- Un accompagnement personnalisé par des experts financiers pour élaborer un diagnostic économique et financier et un plan de relance économique au profit de la PME.

- Le renforcement des fonds propres de la PME par des crédits participatifs sans garanties et sans intérêts.

- La consolidation des impayés bancaires des entreprises concernées sur une période de dix ans dont deux années de grâce

- La garantie de l'enveloppe globale des financements accordée dans le cadre du plan de relance économique.

Ce fonds accompagnera en premier lieu ces entreprises par le biais des experts et des conseillers afin de les aider à résoudre leurs problèmes de gestion. En second lieu, ce fonds les soutiendra dans la restructuration de leurs dettes avec les banques et ainsi il facilitera l'obtention des crédits malgré leur situation financière critique.

En plus des efforts du gouvernement, quel rôle doivent jouer les autres acteurs (financiers, secteur privé,..) pour l'appui à l'internationalisation des PME Tunisiennes ?

L'internationalisation représente désormais un outil privilégié pour la croissance et le développement des petites et moyennes entreprises.

De même, elle implique la confrontation de nos entreprises aux PME étrangères, et est caractérisée par une concurrence rude et acharnée.

C'est un travail de longue haleine, qui nécessite la mobilisation de moyens humains et financiers importants puisqu'il s'agit d'un processus difficile à mener et très risqué.

Pour ce faire, la PME doit être bien conseillée et accompagnée tout au long des différentes phases de son internationalisation et elle doit mieux se préparer à l'avance pour affronter cette concurrence.

La PME est plus que jamais appelée à diversifier ses sources de financement en adaptant sa politique financière à l'international.

Pour réussir l'internationalisation, je dirai qu'il y a deux volets. Le premier volet est lié à la gestion ou à l'aspect managérial de l'entreprise alors que le second touche l'environnement institutionnel et l'infrastructure nationale.

Les PME tunisiennes doivent donc se doter de services ou départements spécialisés dans l'internationalisation. Ce département doit regrouper un personnel suffisamment qualifié et dédié pour cette mission.

En général, trois composantes sont essentielles pour le développement et la croissance des PME : la compétitivité et l'innovation (i), le financement (ii) et la bonne gouvernance (iii).

Ces composantes sont interconnectées et conditionnent en grande partie le développement et la croissance des entreprises.

En effet, l'internationalisation s'accompagne la plus part du temps par de nouveaux investissements, non seulement en termes d'équipements de production, mais par d'autres investissements matériels et immatériels importants portant sur : la recherche et développement, la prospection de nouveaux marchés, la participation aux foires, la veille stratégique, la certification, etc.

Viser de nouveaux marchés lointains et dont la concurrence est moins acharnée, diversifier les sources d'approvisionnement afin de gagner en termes de marges, faire des achats groupés pour faire des économies en termes de temps et d'argent sont autant de solutions qui peuvent permettre cette internationalisation.

De même, les clusters représentent une bonne illustration pour réussir l'internationalisation.

L'internationalisation peut prendre plusieurs formes, acquisition de filiales, représentation, délocalisation de la production, joint venture, etc, mais la plus courantes c'est l'export de produits et services semi-finis et finis.

D'ailleurs un grand nombre d'entreprises tunisiennes exportent d'ores et déjà vers l'étranger.

Parallèlement, plusieurs d'entre-elles sont importantes ou ont des filiales ou des représentations à l'étranger.

Les PME tunisiennes ont un grand potentiel pour s'internationaliser dont notamment une main d'œuvre qualifiée, des produits et services de qualités qui répondent aux normes internationales, la proximité géographique et la possibilité de communiquer aisément.

Il est souhaitable de travailler beaucoup plus pour améliorer certains aspects liés à la certification, la veille stratégique, le commerce international, le marketing et surtout développer le Branding. Le taux d'intégration doit augmenter pour agir sur les marges.

L'offre des entreprises tunisiennes en termes de produits et de services doit être diversifiée, l'entreprise doit être beaucoup plus compétitive sur le plan coût et qualité, utiliser les nouvelles technologies et être suffisamment organisée et structurée.

Les politiques publiques adéquates et plus favorables peuvent aider les PME à élaborer une bonne stratégie à l'international.

L'internationalisation à travers l'exportation, l'acquisition d'entreprises locales ou bien la création de filiales offrent de nouveaux débouchés commerciaux pour nos PME.

En effet, selon le rapport de l'OCDE « Implementation of the Small Business Act for Europe in the Mediterranean Middle East and North Africa 2014 », la Tunisie occupe le niveau 3,7 concernant les politiques de réformes au dessus de la moyenne régionale qui est de l'ordre de 3,3, mais inférieur au niveau de bonnes pratiques qui est de l'ordre de 5, ceci est relativement acceptable si on le compare avec d'autres pays comme le Maroc (4,2), Jordanie (3,1), l'Égypte (3,9), le Liban (2,6).

Toujours et selon le même rapport de l'OCDE, la Tunisie a progressé dans la signature de nouveaux accords de partenariat et de commerce, favoriser la simplification des procédures de commerce.

Les agences de promotion des exportations sont appelés à fournir plusieurs types de services pour les exportateurs, incluant des services personnalisés d'intelligence de marchés, études de marchés, la recherche de partenaires commerciaux et le maintien de la présence dans les marchés d'exports les plus importants à travers les bureaux commerciaux.

Ce rapport prévoit des actions prioritaires à engager à savoir la mise à jour et l'adoption d'une approche stratégique envers la promotion de l'export à travers le développement et l'implémentation de stratégies claires dans ce domaine l'accroissement des efforts pour la facilitation du commerce à travers les procédures électroniques et commerce virtuel.

La question de l'internationalisation des PME est primordiale.

Elle s'affiche en tant que priorité pour le Ministère de l'Industrie et des PME. L'objectif étant de développer davantage l'internationalisation des PME dans les années à venir à travers plusieurs mécanismes et programmes appropriés, dont éventuellement :

- la création d'une ligne spécifique pour l'accompagnement et l'implantation des entreprises à l'étranger ;
- la mise en place d'une ligne de garantie spécifique;
- le renforcement des opérations d'accompagnement des entreprises ;
- la réalisation de plusieurs actions promotionnelles visant la promotion de la Tunisie en tant que pays industriel et technologique ;
- organisation de quelques manifestations (Road Show) promotionnelles à l'étranger ;
- le maintien et le développement de mécanismes déjà existants ;
- le ciblage des entreprises internationales afin de créer un partenariat avec les PME tunisiennes.
- Accroître et améliorer la participation et la montée en gamme dans les chaînes de valeur mondiales (CVM).

Il est à préciser que l'ensemble des mécanismes mentionnés seront conçus et mis en place en collaboration et en partenariat avec l'ensemble des partenaires locaux, à savoir les ministères et structures publiques sous tutelles, ainsi que les bureaux privés, la représentation syndicale, la société civile, l'université, banques, etc .

Parallèlement, j'estime que le secteur financier est invité à jouer un rôle de premier ordre dans le cadre de l'internationalisation des PME Tunisiennes, et ce à travers :

- La mise en place de produits financiers appropriés dont notamment les fonds propres et les crédits de financement des exportations et des opérations d'implantation à l'étranger.
- L'accompagnement des PME qui visent l'internationalisation par des services de conseils spécialisés et personnalisés et à travers un réseau d'agences implantés dans des pays cibles dont notamment l'Afrique et l'Asie.

De son côté, le secteur privé pourrait jouer un rôle majeur à travers le réseau des clusters que les entreprises pourraient constituer pour réaliser des économies d'échelle et partager le risque entre elles.

Le Ministère de l'Industrie et des PME, est conscient de l'importance de l'internationalisation et a mis en place une panoplie de programmes qui permettent d'accompagner la PME dans cette démarche. Je cite à titre d'exemple le programme de partenariat tuniso-allemand depuis 2014, intitulé « Manager Training Programme ». Ce dernier consiste à accompagner les PME tunisienne pour tisser des relations de partenariat et de coopération avec des entreprises allemandes dans le même secteur d'activité où dans des secteurs complémentaires.

A ce niveau, nous avons organisé 6 sessions de ce programme et 120 PME ont bénéficié de ces atouts sachant que plusieurs d'entre elles ont réussi à conclure des accords de partenariats avec des PME allemandes.

De même, une nouvelle session sera organisée en 2019 qui permettra à 50 PME tunisiennes supplémentaires de prendre part à ce programme.

D'après cette expérience, il s'est dégagé que le marché allemand est un marché très vaste, demandeur de grandes quantités, exigeant en termes de certification et nécessite une préparation suffisamment à l'avance.

Toujours et dans le cadre de la coopération internationale bilatérale, nous avons mis en place un programme similaire avec l'Italie « intitulé appui au secteur privé et Start-up », qui prévoit l'internationalisation d'environ 60 PME et Start-up tunisiennes sur deux années 2018 et 2019.

Nous sommes conscients du rôle joué par chaque acteur, c'est pour cette raison que nous travaillons toujours dans un esprit collaboratif et veillerons à associer l'ensemble des acteurs de l'écosystème afin de créer une synergie, éviter le doublement et la redondance et être plus efficace. J'aimerais également en fin de cette interview, remercier tous les acteurs locaux de l'écosystème de l'entrepreneuriat qui travaillent sur la question de l'internationalisation pour les efforts déployés afin d'assister nos PME à s'internationaliser. Je pense qu'il est important de consolider les mécanismes existants qui ont donné de bons résultats et passer rapidement à mettre en place d'autres mécanismes complémentaires qui peuvent combler les défaillances et les lacunes qui existent et qui entravent l'internationalisation de nos entreprises.

L'enjeu est de taille, c'est pour cette raison qu'il faut diversifier les initiatives et capitaliser les bonnes expériences.

Pour finir, la Tunisie est appelée à prendre une place beaucoup plus importante dans les Chaînes de Valeur Mondiales (CVM).



مشروع  
MASHROU3i

# Formation et accompagnement en entrepreneuriat



Démarrer ou agrandir  
votre entreprise :  
[www.mashroui3.tn/HPLIFE](http://www.mashroui3.tn/HPLIFE)

En partenariat avec



USAID  
DU PEUPLE AMERICAIN



AGENCE ITALIENNE  
POUR LA COOPÉRATION  
AU DÉVELOPPEMENT



Foundation



# - L'Afrique -

## une destination attractive pour les PME tunisiennes

Par **Imen Ghodhbane Ben Slima**  
**Mouldi Somai**

Centre d'Etudes et de Prospective Industrielle – APII

Devenu un choix stratégique, l'internationalisation aussi bien pour la Tunisie que pour les entreprises, est une alternative dictée par l'environnement économique mondial, caractérisée par une concurrence accentuée.

Néanmoins, l'internationalisation des PME, qui suscite beaucoup l'intérêt des acteurs publics, n'est pas abordable pour toutes les entreprises vu la multiplicité des obstacles. A cet égard, le gouvernement tunisien s'est orienté dans sa stratégie de développement, durant les trois dernières années, vers l'appui et la promotion des exportations tunisiennes de biens et services.

Nul ne doute que la politique commerciale adoptée par la Tunisie avait un impact positif sur la diversification des exportations tunisiennes. De nouvelles zones géographiques interceptent une part grandissante de ces exportations, à l'instar de la zone maghrébine, l'Asie et l'Afrique subsaharienne, au détriment de l'Union Européenne, qui reste son partenaire principal.

Dans cette optique, le Conseil Supérieur des Exportations a été récemment créé, regroupant les ministères et les organismes nationaux (UTICA, UGTT, ...etc) en vue de soutenir les exportations tunisiennes vers les marchés traditionnels, mais aussi de s'orienter vers de nouveaux marchés prometteurs notamment l'Afrique et l'Asie.

Ainsi, des mesures d'appui à l'exportation ont été initiées touchant essentiellement :

-la simplification de l'accès au financement et le suivi de l'assurance à l'exportation,

-l'expansion des représentations commerciales de la Tunisie et le renforcement et la modernisation de la logistique et de la navigation,

-la coordination et la planification des événements axés sur l'exportation,

- L'accompagnement des entreprises et des PME tournées vers l'exportation et vers l'internationalisation. Une des nouvelles destinations mondiales, l'Afrique connaît une croissance remarquable et devient un terrain prometteur pour les exportations mondiales et l'internationalisation des PME.

Le continent africain devient un sujet récurrent qui s'aborde conjointement avec le développement des exportations tunisiennes à l'international et la diversification des partenaires commerciaux étrangers.

On assiste à une conscience généralisée qui anime toutes les parties prenantes publiques et privées, sur l'importance de l'Afrique en tant que destination cruciale pour le développement économique et commercial de la Tunisie.

Actuellement, mettre le cap sur l'Afrique se révèle une exigence de définir la stratégie de développement du pays avec un effort débridé d'exploration de nouveaux débouchés pour les produits et services tunisiens vers les marchés extérieurs.

La croissance économique tunisienne repose sur plusieurs secteurs d'activité. L'industrie tunisienne, l'un des piliers déterminants de ce développement, n'a pas encore exploité toutes ses potentialités et nécessite de saisir les opportunités qui se présentent au moment adéquat en :

- dénichant les meilleurs créneaux,
- soutenant la recherche et l'innovation
- améliorant la compétitivité des produits industriels,
- diversifiant les marchés à l'export, ...etc.

Afin que la Tunisie devienne un hub pour l'Afrique pour ses partenaires, une connaissance de l'Afrique et de ses opportunités est nécessaire.

A cet effet, un aperçu des principales caractéristiques et spécificités du marché africain sera traité.

La coopération Tuniso – africaine et les échanges commerciaux entre les deux pays seront aussi abordés. Une illustration des niches/secteurs prometteurs pour les produits et services tunisiens sera exposée.

## L'Afrique subsaharienne : le marché du 21ème siècle

Le développement du continent africain s'inscrit dans un processus de mutation économique : Les avis des entrepreneurs et des opérateurs économiques sont unanimes quant aux immenses potentialités économiques dont regorge l'Afrique subsaharienne. Actuellement, la croissance économique de l'Afrique subsaharienne devrait s'élever à 7.7 % par an entre 2014 et 2019, deux fois supérieure à celle des économies avancées. Elle s'appuie sur l'investissement et sur la consommation privée, engendrée par une expansion démographique ainsi que par l'émergence d'une classe moyenne : En 2015, la population de l'Afrique subsaharienne comptait un milliard de personnes et elle doublera vraisemblablement d'ici 2050 pour atteindre environ 22% de la population mondiale. La classe moyenne, constituée par des personnes allouant plus que la moitié de leur revenu à des dépenses autres que le logement et la nourriture, stimule davantage la demande. En 2013, cette dernière représentait 1/3 de la population (300 millions d'individus). A l'horizon 2030, elle chiffrera près d'un demi-milliard d'Africains. Ce développement est accompagné par des niveaux d'éducation en nette progression. L'Afrique subsaharienne attire toujours plus d'investissements étrangers.

**Source : CEPEX**

# L'AFRIQUE, UN MARCHÉ PROMETTEUR



Depuis l'année 2000 et après plusieurs décennies de stagnation économique, le marché africain connaît une croissance économique exceptionnelle, de l'ordre de 5% par an. Le Nigeria, le Kenya, l'Angola et l'Éthiopie, sont les principaux moteurs de la croissance de ce continent.

Ce dernier, connaît depuis le début du XXIème siècle une période de croissance solide portée par la hausse des prix des produits de base, une augmentation des Investissements Directs Etrangers et une amélioration de la gouvernance économique et politique.

Selon les analyses avancées par le CEPEX, l'économie africaine connaîtra une croissance de 8 % par an sur la période (2014-2019) et qui sera deux fois supérieure à celle des économies avancées. Avec une population d'environ un milliard d'habitants et d'importantes ressources naturelles, le continent est devenu la destination préférée des investisseurs au fil des décennies. L'investissement en Afrique diffère selon les régions : L'Afrique du Nord est très similaire à la région du Moyen-Orient en termes de ressources pétrolières et de tissu industriel, tandis que l'Afrique subsaharienne est un marché plus développé vierge pour s'y investir avec une industrie minière forte.

Doté de la disponibilité de matières premières et d'une exploitation minière importante, la région de l'Afrique subsaharienne est le plus grand producteur d'or, de platine et de chrome au monde. Les secteurs agricole et bancaire sont aussi importants.

L'Afrique attire un flux important d'investissements étrangers surtout dans le secteur énergétique.

Selon le Rapport Mondial sur l'Investissement, publié par la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED), le flux des IDE vers l'Afrique ont chuté à 42 milliards de dollars en 2017, soit une dégradation de 21% par rapport à 2016.

Le flux des IDE sortants de l'Afrique ont rebondi de 8% pour atteindre 12 milliards de dollars.

La baisse des prix du pétrole et les effets macroéconomiques préjudiciables de la crise des matières premières ont ralenti la croissance de l'Égypte, du Mozambique, du Congo, du Nigeria et de l'Angola.

Bien que les investissements étrangers en Afrique du Sud aient continué à se révéler insuffisants, ceux en Éthiopie et au Maroc, ont été plus importants.

**Tableau n°1 : Flux des IDE selon le groupe économique**

Unité : Billions de dollars

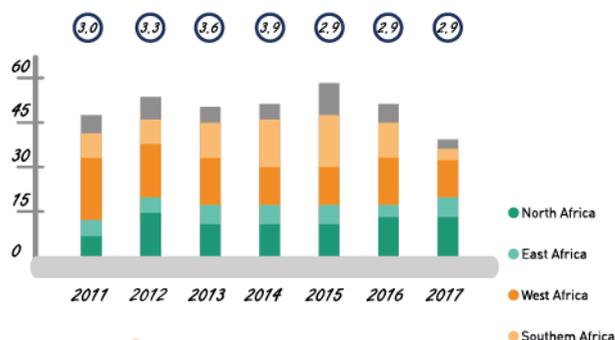
Groupe économique/Région	2015	2016	2017	2018
<b>Le monde</b>	1 921	1 868	1 430	1450 à 1570
<b>Economies développées</b>	1 141	1 133	712	740 à 800
Europe	595	565	334	~380
Amérique du Nord	511	494	300	~320
<b>Economies en voie de développement</b>	744	670	671	640 à 690
Afrique	57	53	42	~50
Asie	516	475	476	~470
Caraïbes et Amérique latine	169	140	151	~140
<b>Economies en transition</b>	36	64	47	50 à 60

Source: World Investment Report/CNUCED 2018

Ainsi, une reprise des prix des produits de base et le renforcement de la coopération interrégionale à travers la signature de l'accord sur la zone de libre-échange africaine (AfCFTA), devraient stimuler et soutenir l'attrait des IDE. Une croissance de 20% est prévue en 2018 pour atteindre 50 milliards de dollars.

**Graphique n°2 : Evolution régionale du flux des IDE entrants et sortants**

**Figure B. FDI inflows, 2011-2017**  
(Billions of dollars and per cent)



**Figure C. FDI outflows, 2011-2017**  
(Billions of dollars and per cent)



Source: World Investment Report/CNUCED 2018

Le Maroc est la seule sous-région à dépasser son sommet des IDE en 2017, grâce à la forte diversification de ses investissements. Il contraste avec la baisse des IDE dans le reste de l'Afrique du Nord, qui ont diminué de 4% pour atteindre 13 milliards de dollars.

Les IDE au Maroc ont augmenté de 23% (soit 2,7 milliards de dollars en 2017) suite à des investissements considérables dans le secteur automobile (électrique, batterie, caméras).

Fin 2017, le gouvernement marocain avait confirmé 26 investissements industriels avec une enveloppe totale de 1,45 milliard de dollars, dont un accord avec Renault (France) pour augmenter l'approvisionnement local en composants automobiles à 55%.

On note aussi une augmentation des IDE dans le secteur financier, axé sur les bonnes relations bancaires avec la Chine. En outre, la société UBER (États-Unis) développe des activités au Maroc et en Égypte. Malgré une baisse des IDE de 9% en 2017, l'Égypte continue à être le principal bénéficiaire d'IDE en Afrique avec 7,4 milliards de dollars. On enregistre un volume d'IDE entrants remarquable grâce à des investissements chinois importants dans les industries manufacturières légères. Les réformes économiques commencent à donner des retombées positives à l'instar de la loi sur la libéralisation financière qui favorise plus le réinvestissement des revenus domestiques.

Quant aux flux des IDE vers la Tunisie, ils sont de l'ordre de 0,9 milliard de dollars et en baisse de 1% par rapport à 2016.

Malgré cela, le gouvernement tunisien s'engage à une amélioration du climat des affaires à travers la promulgation de nouvelles réformes réglementaires et incitations à l'instar de la Nouvelle Loi d'Investissement et celle sur les Partenariats Public-Privé.

Ceci a été soutenu par des IDE belges dans le secteur des énergies renouvelables, en plus d'autres investissements dans l'électronique, les Nouvelles Technologies d'Informations auprès d'investisseurs français et régionaux.

Les IDE en Algérie, qui dépendent fortement des investissements dans le pétrole et le gaz, ont chuté de 26% (soit 1,2 milliard de dollars), malgré une panoplie de mesures et d'incitations annoncées par la loi d'investissement algérienne.

On remarque une diversification des IDE vers l'Algérie soutenus par des investissements effectués par la société HUAWEI (Chine) pour réaménager l'aéroport de Houari Boumediene à Alger et par la société SAMSUNG (la Corée), à travers l'implantation de son unité d'assemblage de smartphones.

Des mutations réglementaires touchant le secteur énergétique sont prévues afin d'accroître la participation étrangère dans le secteur pétrolier algérien dans les prochaines années. Les flux des IDE au Soudan sont restés stables de l'ordre de 1,1 milliard de dollars.

Ce pays dépend largement des investissements chinois dans le secteur pétrolier. La levée des sanctions américaines contre le Soudan en 2017 devrait faciliter l'attrait des IDE.

Les effets macroéconomiques de la crise des matières premières ont pesé sur le flux des IDE en Afrique subsaharienne, même si le niveau de la dette, la pénurie des devises et les taux d'inflation semblent s'améliorer.

Quant à l'Afrique de l'Ouest, le volume des IDE a chuté de 11% pour atteindre 11,3 millions de dollars et l'économie nigériane reste en grande partie fragile.

Les IDE nigériens ont diminué de 21% pour rejoindre 3,5 milliards de dollars. Avec une demande intérieure bien inférieure aux attentes des investisseurs. Plusieurs entreprises sud-africaines confrontées à la faible consommation ont quitté le Nigeria en 2016.

Mais, on note une modeste reprise de la production pétrolière et de l'économie générale en 2017. En plus, l'introduction d'un guichet unique au profit des investisseurs soutiendra les entreprises à réintégrer le Nigeria dans les prochaines années.

En même temps, les investissements réalisés dans les nouvelles technologies au Nigeria, appuyés par des investisseurs en capital-risque de l'Afrique du Sud et d'autres pays, contribueront à diversifier les entrées des IDE.

Depuis les années 2000, l'économie du Ghana a enregistré une augmentation continue de ses flux d'IDE et a attiré 3,3 milliards de dollars en 2017. Le prix ferme de l'or et les investissements Italiens (le groupe ENI) au profit du grand gisement de SANKOFA pourront stimuler davantage les IDE en 2018.

En revanche, les IDE en Côte d'Ivoire ont augmenté de 17% pour atteindre 675 millions de dollars, en raison des investissements publics soutenus par l'Etat et de la diversification économique.

En tant qu'une des économies les plus dynamiques d'Afrique, le pays a attiré des IDE dans les biens de consommation.

La société Heineken (Pays-Bas) a investi 35 millions de dollars en 2017 pour doubler la production de bière et faire concurrence à Castel (France).

La boîte Hershey (États-Unis) contribuera dans le traitement local du cacao, ce qui est de bon augure pour les perspectives d'investissement futures.

Les IDE au Sénégal ont augmenté de 13% pour atteindre 532 millions de dollars. Le producteur russe KAMAZ investira environ 60,5 millions de dollars dans la production d'assemblage de camions dans le pays.

Le flux des IDE vers l'Afrique centrale a diminué de 22% pour atteindre 5,7 milliards de dollars. Au Congo, les IDE ont reculé de 67%, passant de 3,6 milliards de dollars en 2016 à 1,2 milliard de dollars en 2017.

L'aggravation de la crise économique dans le pays, la volatilité des IDE dans le secteur pétrolier et la faiblesse des IDE dans les secteurs non pétroliers ont contribué à cette baisse.

En revanche, la course mondiale au cobalt utilisé dans les batteries de voitures électriques a entraîné une hausse de 11% des flux des IDE en République démocratique du Congo, pour atteindre 1,3 milliard de dollars. La firme GLENCORE (Suisse) a acheté deux actifs miniers, augmentant ainsi sa participation dans les mines de cobalt et de cuivre.

Les IDE ont augmenté en Guinée Equatoriale avec 304 millions de dollars en 2017 contre 54 millions de dollars en 2016. De même, le volume des IDE au Gabon, important producteur de pétrole, a enregistré une hausse de 21% soit une valeur de 1,5 milliard de dollars en 2017. L'Afrique de l'Est, a reçu 7,1 milliards de dollars d'IDE en 2017, soit une baisse de 3% par rapport à 2016.

Grâce à ses zones économiques spéciales (le parc industriel HAWASSA où les grands donneurs chinois, turques, américains), l'Ethiopie est désormais le deuxième pays du continent africain en matière d'attrait de capitaux étrangers après l'Egypte (soit 3.8 milliards de dollars).

Le Kenya aussi a vu ses IDE augmenter à 672 millions de dollars, en hausse de 71%, en raison de la croissance de la demande et l'introduction des services TIC.

Le gouvernement kenyan a fourni des incitations fiscales pour les investisseurs étrangers. La rigidité du prix de l'or et la diversification des structures de production ont contribué à l'investissement d'un milliard de dollars d'IDE en République-Unie de Tanzanie.

En Afrique du Sud, le volume des IDE a diminué de 66% pour atteindre 3,8 milliards de dollars.

Quant aux flux des IDE en Angola, ils ont chuté de 4,1 milliards de dollars en 2016 à 2,3 milliards de dollars en 2017.

Les pays africains se rivalisent pour attirer les IDE en engageant des plans de développement (Plan Sénégal Emergent, Gabon Emergent, Plan national de développement de la Côte d'Ivoire, Maroc Emergence, etc) et en mettant en place des politiques de diversification de leurs économies pour stimuler leur croissance industrielle et attirer des investissements sur des secteurs stratégiques à haute valeur ajoutée autre que le pétrole.

Pour faire le choix des destinations les plus attractives en Afrique, les investisseurs potentiels font recours au Classement « The Africa Investment Index Factors (All) ».

Ce classement se base sur 13 indicateurs répartis en six grands facteurs clés qui encouragent les investisseurs à savoir:



- le facteur de croissance
- le facteur de liquidité
- le facteur des risques
- le facteur de l'environnement des affaires
- le facteur démographique
- le facteur de l'utilisation des réseaux sociaux

Le classement (All) de 2018, réalisé par le cabinet "Quantum Global Research Lab", est illustré comme suit:

**Tableau n°2 : Le Classement All de destinations africaines**

Rang	Top 10 (du meilleur au mauvais)	Bottom 10 (du mauvais au meilleur)
1	Maroc	Afrique Centrale
2	Egypte	Liberia
3	Algérie	Somalie
4	Botswana	Erythrée
5	Côte d'Ivoire	Guinée Equatoriale
6	Afrique du Sud	Gambie
7	Ethiopie	Sierra Leone
8	Zambie	Guinée
9	Kenya	Sao Tomé et Príncipe
10	Sénégal	Zimbabwe

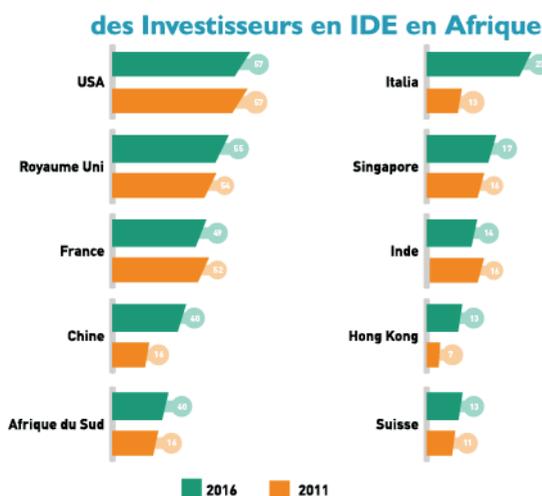
Source : Quantum Global /Africa Investment Index 2018

Les pays de l'OCDE représentaient environ deux tiers de l'ensemble des flux à destination des pays africains en 2016.

Parmi ces pays, les plus grands flux d'IDE destinés à l'Afrique provenaient des Etats Unis (5,7 milliard de dollars), du Royaume Uni (5.5 milliard de dollars), de la France (4,9 milliard de dollars), de l'Italie (2.3 milliard de dollars) et de la Suisse (1,3 milliard de dollars).

L'Afrique du Sud n'est pas seulement l'un des principaux bénéficiaires des IDE, mais aussi une importante source d'investissements étrangers en Afrique, comme l'expose le graphique au-dessous:

**Graphique n°3 : Top 10 des Investisseurs en IDE en Afrique**



Source: World Investment Report/CNUCED 2018

Les pays asiatiques ont investi 27% de projets d'IDE en Afrique en 2016. Les principaux investisseurs étaient l'Inde, la Chine (y compris Hong Kong) et le Singapour.

Bien que la Chine se classe au 9<sup>ème</sup> rang des investissements en capital et au 7<sup>ème</sup> rang des projets, elle est la deuxième créatrice d'emplois la plus prolifique. (Di Markets)



Aujourd'hui, l'Afrique est le continent qui attire le plus d'investisseurs après l'Amérique du Nord, ces derniers s'intéressant à d'autres marchés que le trio habituel constitué par l'Afrique du Sud, le Nigeria et le Kenya.

Or, la hausse des investissements et une plus forte industrialisation sont autant de facteurs qui permettront au continent de créer des emplois et faire reculer la pauvreté. Outre les produits miniers (pétrole, or, charbon), le continent offre d'autres opportunités dans d'autres secteurs spécifiquement les services financiers, la construction et l'industrie manufacturière représentant par exemple aujourd'hui 50% des IDE en provenance de la Chine. Et les industriels prennent conscience que l'Afrique a le potentiel de devenir « l'usine du monde ».

**Tableau n°3 : Répartition sectorielle des IDE en Afrique**

Unité: Millions de Dollars

Secteur/ Industrie	L'Afrique en tant que destination		L'Afrique en tant que Investisseur	
	2016	2017	2016	2017
<b>Total mondial</b>	<b>94 039</b>	<b>85 305</b>	<b>11 773</b>	<b>5 796</b>
<b>Secteur primaire</b>	<b>3 713</b>	<b>10 574</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Mines, carrières et pétrole	3 713	10 574	-	-
<b>Secteur manufacturier</b>	<b>19 357</b>	<b>21 060</b>	<b>5 991</b>	<b>2 907</b>
Textile et habillement & cuir et chaussures	1 077	3 998	46	91
Produits chimiques	5 107	5 644	4 596	1 194
Produits minéraux non métalliques	1 144	3 036	576	314
Véhicules et autres équipements de transport	2 754	1 506	28	40
Autres	9 275	6 876	745	1 268
<b>Secteur des Services</b>	<b>70 969</b>	<b>53 671</b>	<b>5 782</b>	<b>2 889</b>
Electricité, gaz et eau	15 601	37 485	156	156
Construction	16 372	6 488	2 542	204
Transport, stockage et communications	12 872	3 215	698	452
Services aux entreprises	22 734	3 063	1 030	829
Autres	3 390	3 420	1 356	1 248

Source: World Investment report/CNUCED 2018

Eu égard les opportunités sectorielles que présentent les pays africains, la Tunisie devait conjuguer les efforts afin de réussir sa stratégie de pénétration de ces marchés.

# LA COOPERATION TUNISIE - AFRIQUE

Le marché africain peut être un excellent relais de croissance pour les entreprises tunisiennes mais ceux-ci doivent s'y préparer minutieusement. En effet, réussir dans cette mosaïque de 54 pays nécessite une excellente capacité d'adaptation aux spécificités régionales mais aussi d'adopter une stratégie pérenne et structurée.

D'une part, la demande sectorielle africaine est forte et en croissance. D'autre part, l'offre tunisienne est diversifiée, de qualité, reconnue, adaptée et appréciée. Ainsi, les opportunités de coopération sont multiples, les financements sont disponibles et les triangulations sont souhaitées.

## → **Alliances et Accords commerciaux entre la Tunisie et l'Afrique**

C'est dans cette optique que le gouvernement tunisien a signé un protocole d'accord avec le Ministère Fédéral Allemand de la Coopération Economique et du Développement (BMZ) axé sur un projet intitulé « Promotion des activités d'exportation créatrices d'emplois vers de nouveaux marchés en Afrique - PEMA » mis en œuvre par la GIZ, en collaboration avec le Ministère du Commerce et le CEPEX. Le projet PEMA, doté d'un budget de 3 millions d'euros, vise à soutenir les PME tunisiennes dans l'accès de nouveaux marchés à l'exportation en Afrique. Pour réussir cette orientation vers ce continent, plusieurs partenaires publics et privés ont adhéré à ce projet, à l'instar du Ministère des Affaires Etrangères (MAE), l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII), l'UTICA, la CONECT, le Tunisia-Africa Business Council (TABC), la Chambre Economique Africaine (ACN), la Chambre de Commerce Tuniso-allemande (AHK), les Chambres de Commerce et d'Industries Régionales, ...etc.

Les actions planifiées à l'horizon 2019 par le projet englobent :

\*l'amélioration de l'offre de services (publics et privés) pour la promotion de l'exportation vers les marchés africains .

\* le renforcement des capacités des initiatives et des consortiums d'export sectoriels pour accéder auxdits marchés.

Ce projet coïncide avec l'ouverture du CEPEX de trois représentations commerciales Tunisiennes (RCT) au Cameroun, à la République Démocratique du Congo et au Côte d'Ivoire, où la Tunisie dispose de position privilégiée et offre des opportunités d'investissement et d'exportations.

## Graphique n°4 : Champ d'actions et indicateurs du projet PEMA

CHAMP D'ACTION 1 Amélioration de l'offre des réseaux publics-privés de promotion des exportations pour le marché africain	CHAMP D'ACTION 2 Renforcement des capacités des initiatives / consortiums d'exportation sectoriels pour accéder aux marchés africains
<b>Indicateurs de succès :</b> <b>A.</b> Un réseau de promotion des exportations ("plateforme d'exportation Afrique") réunissant les plus importants fournisseurs/ institutions publics et privés se réunit 4 fois par an pour une meilleure concertation et commercialisation des offres de services pour le marché africain. <b>B.</b> Un réseau nouvellement créé de consultants pour l'Afrique propose des services de conseil pour l'exportation vers l'Afrique.	<b>Indicateurs de succès :</b> <b>A.</b> 3 initiatives / consortiums d'exportations sectoriels <b>i.</b> ont été nouvellement créés, avec l'exportation vers l'Afrique comme axe prioritaire ou <b>ii.</b> ont développé une nouvelle stratégie axée sur l'Afrique <b>B.</b> 4 coopérations sectorielles d'entreprises ont été conclues entre PME / consortiums d'exportations tunisiens et entreprises allemandes. <b>C.</b> Un service de conseil pour la gestion de consortiums d'exportations a été mis en place dans une institution de promotion des exportations.

Source : GIZ/ Chef du Projet -Mme Rosendahl Christina-Novembre 2017

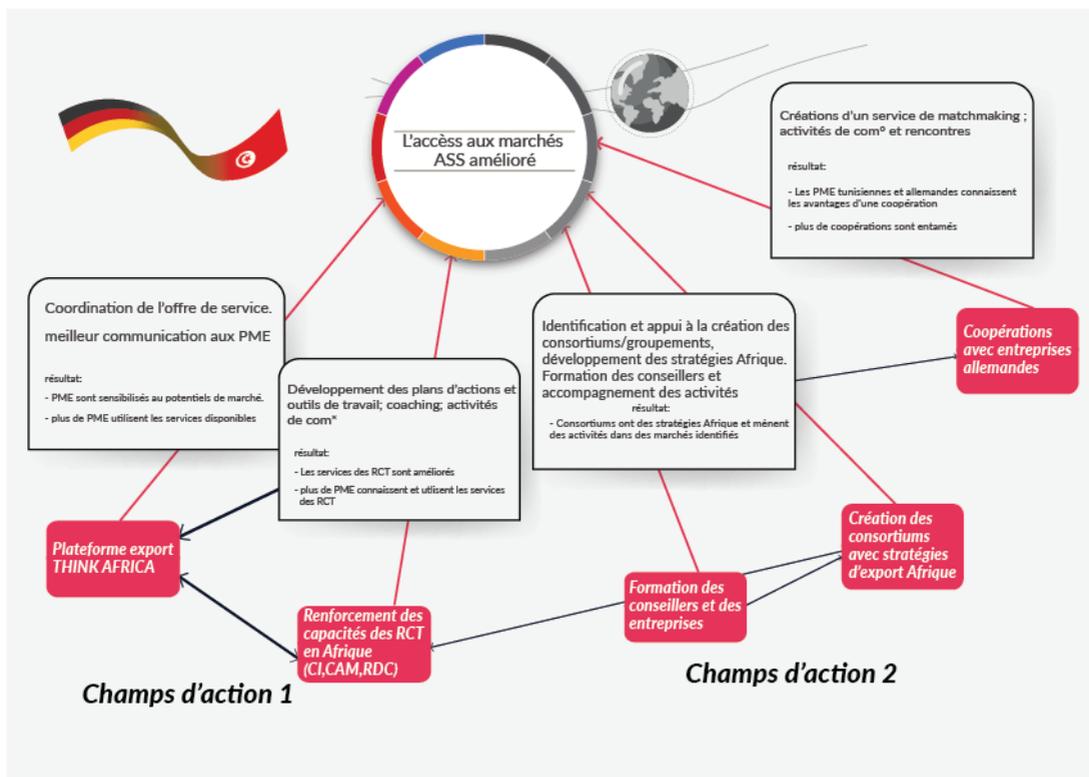
Dans ce cadre, le projet met en place une plateforme d'exportation « Think Africa », qui n'est qu'un réseau d'organismes de promotion publiques et privées sus cités.

Cette plateforme envisage de dénuder aux entreprises tunisiennes qu'allemandes les perspectives qui s'offrent à elles sur les marchés d'Afrique subsaharienne (ASS). Elle veille à :

- assurer une meilleure cohérence entre les services d'information, de conseil et d'appui de ses membres.

- élaborer des recommandations afin d'améliorer les conditions-cadres d'accès à ce marché, par exemple pour les accords commerciaux ou les améliorations en termes d'infrastructures.

En plus, une formation et l'institutionnalisation d'un réseau de conseillers à l'export est l'un des axes du projet, et ce afin de répondre à la demande croissante des PME cherchant à s'orienter vers les marchés de l'ASS.



Dans le cadre du Projet PEMA susmentionné avec la Coopération allemande et afin de promouvoir les exportations vers le continent africain, spécifiquement là où la Tunisie dispose de nouvelles représentations commerciales soit en RDC, au Cameroun et au Côte d'Ivoire, des Road Show sont planifiés courant l'année 2018.

Les gouvernorats de Sfax, Sousse et Tunis ont abrité les premiers Road Show de présentation des opportunités du marché de la République Démocratique du Congo durant les trois premiers jours du mois de Juillet.

Le deuxième Road Show pour le marché camerounais et ses potentialités s'est déroulé les 23, 24 et 25 octobre 2018 à Bizerte, à Nabeul et à Gabès.

Un troisième Road Show est organisé pour présenter les opportunités du marché ivoirien. D'autres manifestations et missions de prospection seront réalisées ultérieurement afin de promouvoir les destinations africaines comme des sites d'investissements opportuns.

Il importe de souligner, qu'à travers ce projet, la plateforme est en train de réaliser des films promotionnels d'entreprises tunisiennes ayant réussi leur expérience en ASS, et ce afin d'inciter d'autres Start up et PME à s'orienter vers le continent africain.

Consciente du potentiel économique du continent africain, la Tunisie s'active depuis quelques années au sud du Sahara, renouant avec ses anciens partenaires et lorgnant de nouvelles parts d'un marché en pleine croissance.

Dans le but de multiplier et promouvoir les opportunités d'affaires dans les différents pays africains, ainsi que les relations entre les investisseurs tunisiens et leurs homologues africains, des missions de prospection des dits marchés ont été réalisées en 2017 en présence de délégations d'hommes d'affaires et d'acteurs économiques tunisiens et présidées par le Chef du Gouvernement.

Dans la même logique et afin de promouvoir les échanges avec l'Afrique Sub-saharienne, la Tunisie a abrité, les 24 et 25 Avril 2018, le Forum Economique Africain, organisé par le Ministère du Commerce, en collaboration avec la Banque Africaine de Développement Economique en Afrique (BADEA), l'Agence Allemande de la Coopération Internationale (GIZ) et la Société Internationale Islamique de Financement et du Commerce (ITFC). 800 experts, hommes d'affaires et 200 personnalités africaines de haut niveau venus de 38 pays du continent africain ont pris part à cette manifestation, qui a pour objectif de :

→ Favoriser le partenariat Sud-Sud et impulser les échanges économiques entre les pays africains

→ Consolider les relations économiques à travers le networking

→ Renforcer le dialogue entre les différents représentants des secteurs publics et privés des pays africains

→ Identifier de plus grandes opportunités de coopération entre opérateurs économiques et institutionnels africains

→ Mobiliser l'ensemble des acteurs vers une meilleure intégration africaine



Selon les besoins du marché africain, cinq secteurs économiques ont été au cœur des débats lors de ce forum : l'Agriculture, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), l'Enseignement Supérieur, la Santé, le Bâtiment et les Travaux publics.

Plusieurs autres initiatives et manifestations pour nouer de bonnes relations avec l'Afrique ont été réalisés comme le Forum International de la Tunisie sur le Développement Africain - TIFAD 2018, Tunisian African Empowerment Forum, etc.

Ceci s'ajoute aux efforts consentis par le gouvernement tunisien pour rejoindre les communautés économiques africaines régionales, permettant à la Tunisie de devenir, en Juillet 2018, membre du «**Marché Commun de l'Afrique Orientale et Australe (COMESA).**»

La Tunisie bénéficie, avec son entrée sur ce marché du Traité de libre-échange tripartite (**TFTA**), d'une vaste zone d'intégration du libre-échange regroupant trois régions économiques africaines, à savoir le **COMESA**, la **Communauté d'Afrique de l'Est (EAC)** et la **Communauté de Développement d'Afrique Australe (SADC)**.

En plus, la Tunisie a obtenu le statut d'observateur auprès de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (**CEDEAO**) et a signé l'accord d'intégration de la Zone de Libre-Echange Continentale (**ZLEC**).

#### L'Afrique au cœur de la Stratégie Nationale d'Exportation

Afin d'atteindre une croissance annuelle de plus de 20% des exportations sur la période (2018-2010), des mesures spécifiques d'encouragement des exportations vers les pays africains ont été annoncées par le Conseil Supérieur de l'Exportation, lors de sa première réunion en Janvier 2018 :

- L'octroi des privilèges préférentiels pour le soutien des exportations sur le marché africain : 70% pour l'exploration des marchés (frais de transport et d'hébergement), 60% pour le transport aérien et 50% pour le transport maritime.
- La prise en charge par l'Etat de 50% de la garantie à l'exportation par l'intermédiaire de la Compagnie Tunisienne d'assurance du Commerce Extérieur (COTUNACE) pour les exportations vers les marchés africains
- La révision des mécanismes d'intervention du Fonds de garantie des Exportations.
- La mise en place de facilités en matière d'assurance, de financement et de change au profit des entreprises nationales décrochant des appels d'offres importants sur le continent africain
- L'instauration de nouvelles représentations commerciales tunisiennes en Afrique Sub-saharienne (à Kenya et à Nigéria)
- la création d'une ligne maritime reliant la Tunisie à l'Afrique de l'ouest (Sénégal, Côte d'Ivoire et Bénin)

Source : CEPEX



### → Une diplomate au service des PME tunisiennes :

L'Afrique s'inscrit pleinement dans la stratégie de la Diplomatie tunisienne suite aux orientations et décisions gouvernementales. Il faut souligner que la Tunisie se dote d'expériences et de Know How importants à exporter et à transférer vers les pays africains dans plusieurs domaines comme la santé, l'enseignement, l'industrie et les TIC.

A ce jour, la Tunisie dispose de 10 ambassades tunisiennes en Afrique (Cameroun, RDC, Côte d'Ivoire, Ethiopie, Mali, Mauritanie, Nigéria, Sénégal) avec l'ouverture dernièrement des deux nouvelles ambassades au Kenya et au Burkina Faso. Ceci outre l'ouverture de cinq représentations commerciales du CEPEX dans les pays d'Afrique subsaharienne. Afin de consolider la diplomatie économique en Afrique, des procédures de facilitations d'obtention des visas pour les ressortissants des pays africains (n'ayant pas d'ambassade tunisienne) ont été prises.

“ L'objectif est de diversifier et d'équilibrer les relations économiques avec l'Afrique, mais également d'ouvrir la voie aux exportations tunisiennes de marchandises et de services vers le continent africain”.

Mr. Khemaïes JHINAOUÏ, Ministre des Affaires Etrangères

### → Un appui financier pour les PME tunisiennes :

Pour accompagner les entreprises intéressées et soutenir financièrement leur expansion à l'international et spécifiquement en Afrique, un nouveau dispositif de financement appelé « le Fonds d'investissement Africamen », lancé en Tunisie, fin de l'année 2016 avec le concours de Poulina Group Holding, la banque privée Amen Bank, la Caisse des dépôts et consignations (CDC) et la Compagnie tunisienne d'assurance et de réassurance (STAR). Malgré les relations économiques entre la Tunisie et l'Afrique subsaharienne, les banques tunisiennes ne sont pas très présentes sur ce continent, à l'exception notable d'AfricInvest, fondé en 1994, spécialisé dans les métiers du capital investissement.

Il cible la PME en Tunisie, dans le Maghreb et en Afrique subsaharienne, en apportant, en plus des ressources en fonds propres, une valeur ajoutée et un support continu à sa clientèle.

En outre, une convention de partenariat entre le Groupe marocain BMCE Bank of Africa et la Banque Internationale Arabe de Tunisie (BIAT) a été signé, en vue de structurer des synergies commerciales permettant l'internationalisation et l'accompagnement des PME tunisiennes, notamment sur le marché de l'Afrique subsaharienne.

Une orientation vers l'Afrique subsaharienne s'amplifie et on note que plusieurs institutions tunisiennes s'y orientent, particulièrement la STB au Niger à travers la SONIBANK, au Sénégal, à travers la Banque sénégal-tunisienne (cédée à ATIJARI Bank). S'ajoute à ces champions, la Banque de l'Habitat qui opère, elle aussi, en Afrique subsaharienne à travers des prises de participation au capital de banques spécialisées en crédit immobilier au Congo et au Burkina Faso.



# Les Echanges commerciaux entre la Tunisie et l'Afrique Subsaharienne

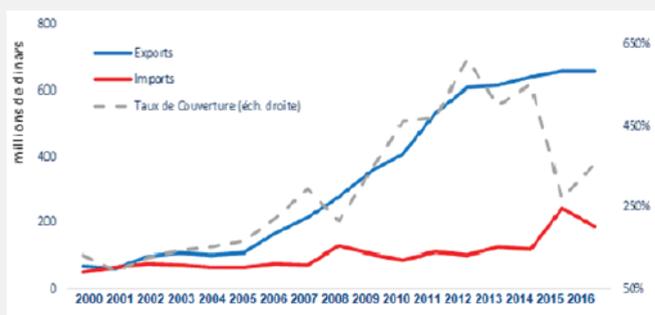
Aujourd'hui, le marché subsaharien représente 2% des exportations tunisiennes, contre 74% pour le marché de l'Union européenne, qui demeure la destination principale.

Les relations commerciales Tuniso-africaines démontrent une balance largement excédentaire au profit de la Tunisie, à tendance haussière depuis une vingtaine d'années (avec 447 millions de dinars en 2016 contre 17 millions de dinars en 1999).

On note une croissance annuelle moyenne des exportations de 2 % (aux prix courants) durant la période (2012-2016).

Plus de 80 % des importations des pays subsahariens proviennent de la Chine, des Etats-Unis, de l'Inde, de l'Allemagne et de la France. La Tunisie est classée au 62ème rang dans la liste des fournisseurs de l'ASS.

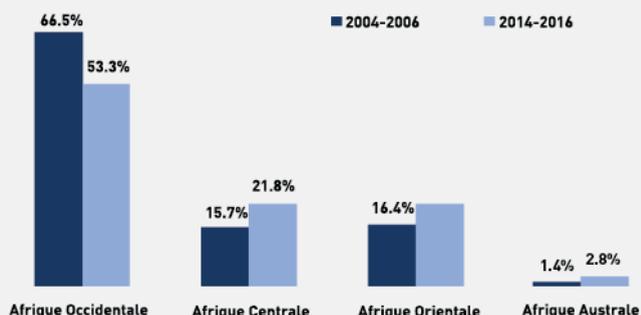
**Graphique n° 7 : Evolution des échanges commerciaux de biens entre la Tunisie et l'Afrique sub-saharienne**



Source : CEPEX

Bien que l'Afrique occidentale demeure la première destination des exportations tunisiennes vers le marché africain avec plus de 50% du total des exportations. Celle-ci est devenue moins attractive au profit d'autres régions du continent comme l'Afrique centrale avec 21,8% et l'Afrique orientale avec 21,7%.

**Graphique n°8 : Evolution des destinations des exportations tunisiennes vers l'Afrique sub-saharienne**



Source : CEPEX

Au terme de l'année 2016, le répertoire des exportateurs tunisien dénombre, 6079 exportateurs, dont 686 sont actifs sur le marché de l'Afrique subsaharienne.

On remarque que les exportations vers l'ASS se rassemblent autour de quelques entreprises de grande taille. Les 50 principaux exportateurs s'arrogent 72% de la totalité des exportations de biens de la Tunisie vers l'Afrique subsaharienne. En 2016, 44% de la totalité des exportations des 10 premières entreprises championnes à l'export sont destinés aux différents marchés subsahariens.

En outre, l'indice de concentration des produits exportés par la Tunisie vers l'Afrique sub-saharienne s'est amélioré en passant de 0.44 en 1995 à 0.11 en 2014, ce qui reflète une répartition homogène entre les produits exportés.



# La Structure Des Exportations tunisiennes vers les marchés de l'ASS

Sur les deux dernières années, les produits exportés par la Tunisie vers l'Afrique subsaharienne concernent principalement le secteur agroalimentaire avec 27% et les industries mécaniques et électriques avec 19% des exportations. Le reste est attribué à divers secteurs d'activité spécifiés ci-après.

**Tableau n° 3 : Evolution des exportations tunisiennes vers l'ASS selon le Groupement Sectoriel d'Activités**

Groupement Sectoriel d'Activité	Part	
	2005-2007	2014-2016
AGRICULTURE & INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRES	29,1%	26,9%
CUIR & CHAUSSURES	0,7%	0,3%
ENERGIE & LUBRIFIANTS	0,1%	0,6%
MECANIQUE & ELECTRIQUE	23,4%	19,3%
INDUSTRIES DIVERSES (plastique, pharmaceutique, papier, etc)	40,8%	49,4%
TEXTILE & HABILLEMENT	5,8%	3,6%

Source : CEPEX

Comme l'indique le tableau ci-dessus, plusieurs produits manufacturés et services tunisiens sont exportés vers le continent africain. On cite à titre d'exemple et par secteur d'activité :

## \*Les industries agroalimentaires :

L'industrie de l'agroalimentaire trouve des débouchés importants en Afrique essentiellement pour les préparations pour sauces, les matières grasses et la margarine, l'huile de soja et l'huile d'olive, les biscuits et les pâtes alimentaires et les dattes.

Le volume des exportations s'élèvent à 142 millions de dinars en 2017. Avec une croissance de 60% sur la période (2013-2016), les préparations pour sauces, condiments et assaisonnements accaparent la part de lion des produits exportés en Afrique en 2017.

Suivis par les gruaux et semoules de froment (blé) et l'huile d'olive avec respectivement 25% et 22% des exportations des IAA.

## \*Les Industrie mécaniques et électriques :

Malgré le nombre important des unités européennes implantées en Tunisie et opérantes dans ce domaine, on note un accroissement continu des exportations tunisiennes vers l'Afrique (soit une part de 19.3% du total des exportations entre (2014-2016).

Les produits exportés sont, principalement, les transformateurs et les conducteurs électriques, les récipients pour gaz comprimés, constructions et parties de constructions en fonte/fer/acier, compteurs d'électricité, etc.

## \* Les industries de matériaux de construction, de la céramique et du Verre et le BTP :

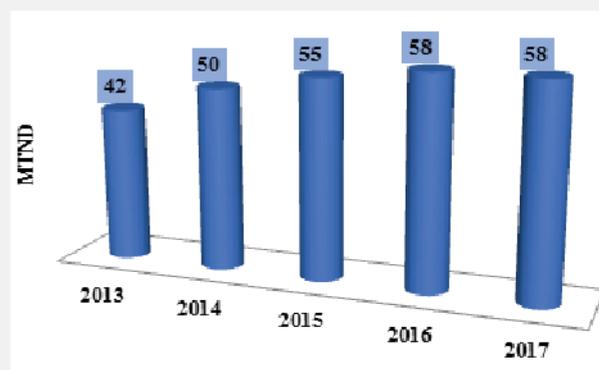
Le secteur du Bâtiment et des Travaux Publics est en plein essor et coïncide avec les nouvelles stratégies africaines gouvernementales entretenues pour le développement de l'infrastructure (routes, barrages, ponts, hôpitaux, écoles,...) et l'amélioration des conditions de vie des citoyens.

A cet effet, de nombreuses opportunités se présentent dans toute la chaîne de valeur du secteur des BTP allant des études et d'ingénierie de conception jusqu'à l'industrie de matériaux de construction.

A titre d'illustration, les exportations tunisiennes de plâtre et ses dérivés à destination de l'Afrique affiche une croissance significative durant les cinq dernières années. Elles ont balancé de 42 MTND en 2013 à 58 MTND en 2017.

Cette destination représente un marché important pour la Tunisie avec 97% des exportations totales pour cette matière. Avec 13 et 11 MTND, le Nigeria et le Ghana sont les principales destinations des exportations du plâtre tunisien et ses dérivés, ce qui représente 41% des exportations totales du dit produit.

**Graphique n°9 : Evolution des exportations du plâtre et dérivés vers le marché Africain**



Source : INS

Afin de combler l'absence de réserves de plâtre dans les pays de l'Afrique Ouest, les investisseurs peuvent saisir l'opportunité et accroître les exportations africaines vers ces marchés encore vierges. Le reculé passant de 113 MTND en 2013 à 86 MTND en 2017, le marché Africain constitue une solution pour pallier aux baisses des exportations de ciment vers les pays limitrophes (particulièrement l'Algérie).

Il est important de souligner le débarquement du premier cargo acheminant le clinker vers l'Afrique subsaharienne, courant l'année 2017.

La chaîne de valeur du BTP intègre aussi les ouvrages en plastique (les enduits, les tubes, etc).

Les exportations tunisiennes pour ces produits vers les pays africains ont augmenté de 7%, passant de 215 MTND à 280 MTND entre 2013 et 2017.

### - Les industries chimiques :

Ces industries englobent les produits pharmaceutiques qui, à destination de l'Afrique s'élèvent à 65 MTND en 2017 contre 53 MTND en 2013.

Vu les maladies existantes sur le continent africain, la demande de médicaments à usage humain s'accroît d'une année à l'autre. De même pour les produits chimiques de base, la Tunisie exporte en Afrique essentiellement le carbonate de sodium, le triphosphate de sodium et le fluorure d'aluminium.

### - Les industries diverses :

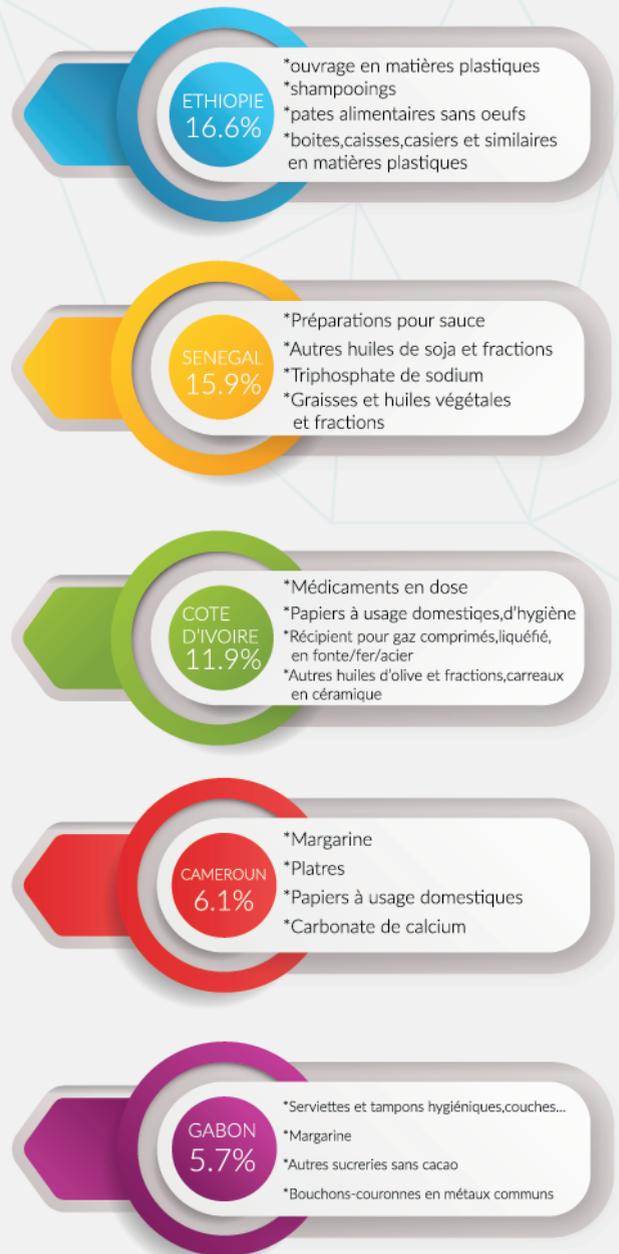
Pour ce secteur d'activité, la Tunisie exporte les papiers hygiéniques à hauteur de 45 MTND en 2017 contre 28 MTND en 2013.

Les exportations ont aussi concerné les serviettes, les couches et les tampons hygiéniques, qui ont chuté de 9% pour atteindre 131 MTND l'année dernière contre 188 MTND en 2013.

Selon les départements compétents du CEPEX, les marchés subsahariens les plus importants pour les exportations tunisiennes sont ceux de l'Éthiopie, du Sénégal et de la Côte d'Ivoire. Selon la même source, les cinq principaux clients de la Tunisie en Afrique subsaharienne, en 2016, s'accaparent plus de la moitié des exportations tunisiennes soit 56 %.



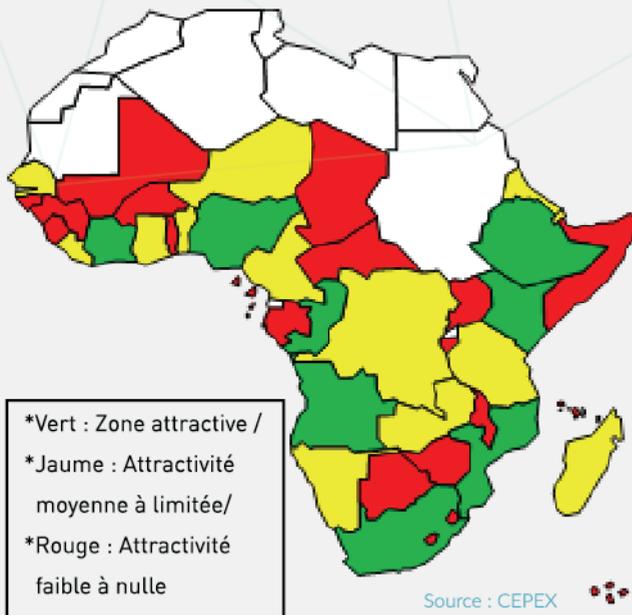
## Graphique n°10 : Les principaux pays clients de la Tunisie en Afrique



Source : CEPEX

Selon les analyses avancées par les départements compétents du CEPEX et du Ministère du Commerce, d'autres pays africains émergent et paraissent comme des destinations opportunes pour les produits tunisiens comme l'indique le graphique ci-dessous.

**Graphique n°11 : Indice d'attractivité**



Selon l'indice d'attractivité et en se référant aux études réalisées par le CEPEX, la GIZ, Earnest Young et Deloitte, l'Ethiopie, l'Angola, le Côte d'Ivoire, le Kenya, la République Démocratique du Congo, le Nigéria, l'Afrique du sud et le Mozambique sont des marchés très attractifs et de bonnes perspectives pour les produits tunisiens.

Le Bénin, le Libéria, la Tanzanie, le Namibie, le Ghana, le Niger, la Zambie, le Cameroun, la Djibouti, le Madagascar, le Sénégal et l'Erythrée proposent des opportunités limitées pour les produits tunisiens.

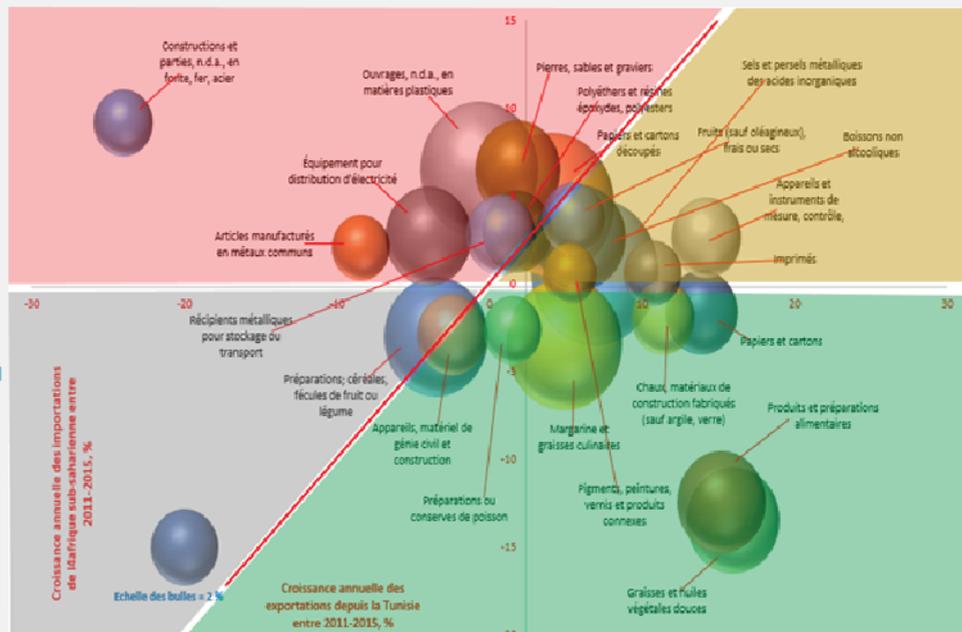
Quant au Gabon, le Togo, le Burkina Faso, la Gambie, le Seychelles, la Somalie, le Ouganda, les îles Maurice, le Guinée, le Botswana, le Mali, Sao Tomé et Príncipe, la Sierra Léone, la Guinée Equatoriale, le Tchad, le Rwanda, la Sainte Hélène, la Guinée Bissau, le Zimbabwe, la Malawi, le Cap Vert, la Burundi, le Comores, la République centrafricaine, le Swaziland et Lesotho sont des pays à faible attractivité et les produits tunisiens n'ont pas de débouchés sur ces marchés.

## Les opportunités et le potentiel des produits et services tunisiens sur le continent africain :

Selon les études réalisées par le CEPEX et la GIZ, une panoplie de produits et services tunisiens présentent d'importantes opportunités d'exportations vers les pays africains.

L'analyse réalisée en 2015 résume ces potentialités.

**Graphique n°12 : Croissance de l'offre nationale et de la demande africaine pour les produits tunisiens exportés**



Source : CEPEX

*NB :* La taille des bulles correspond à la part du produit exporté par la Tunisie dans la totalité des exportations tunisiennes vers l'Afrique sub-saharienne, en 2015

**Les Secteurs clés les plus porteurs pour la période (2016-2020) : Les Energies et les Services financiers largement en tête.**

L'étude intitulée « Financer La Croissance Africaine A L'horizon 2020 : Perception Des Investisseurs Internationaux » réalisée par Havas Horizons en 2016, montre que le secteur des énergies est parmi les plus prometteurs du continent africain avec 38 % tandis que le secteur des services financiers arrive en deuxième position avec 18% des enquêtés. Avec 11 % et 7% des sondés, les secteurs du transport et de l'agriculture arrivent quant à eux respectivement en troisième et quatrième positions.

Dans le cadre du projet « Promotion des activités d'export créatrices d'emplois vers de nouveaux marchés africains PEMA », les études réalisées et publiées par la Coopération allemande sur les opportunités d'exportation sur les trois marchés (République Démocratique du Congo, Coté d'Ivoire et Cameroun), se basent sur les potentialités du marché retenu et les performances des entreprises tunisiennes sur les segments de ces marché étudiés. Une illustration des principales niches prometteuses pour les exportations tunisiennes vers le marché de la République Démocratique du Congo (RDC).

**Graphique n° 13 : Le potentiel des produits et services tunisiens sur le marché Congolais**

Source : Etude de marché République Démocratique du Congo/GIZ-CEPEX-Juin 2018



Entre 2010 et 2017, 338 entreprises tunisiennes ont eu une activité d'exportation de produits sur le Cameroun, certaines y sont même installées. Après une reprise en valeur en 2015 (+65% par rapport à 2014), les exportations de la Tunisie vers le Cameroun ont enregistré une baisse de 11% entre 2015 et 2016. Le volume de l'échange de produits représente moins de 1% des importations totales du Cameroun. L'analyse des 30 premiers produits exportés montre une concentration des activités dans le segment des équipements et matériaux de construction.

En outre, la Margarine, le plâtre, les produits d'hygiène (papiers toilette, serviettes, mouchoirs), le carbonate de calcium, les verres de lunetterie, et le fluor d'aluminium, restent les plus exportés. En ce qui concerne les services, c'est notamment en matière de prestations intellectuelles que les entreprises tunisiennes ont une bonne réputation au Cameroun.

Ci-dessous une compilation des produits et services tunisiens qui présentent des opportunités d'exportation sur le marché camerounais.

## Graphique n° 14 : Le potentiel des produits et services tunisiens sur le marché Camerounais

Source : Etude de marché République du Cameroun/GIZ-CEPEX-Décembre 2017



Les relations Tuniso-ivoiriennes ont connu depuis 2011 une évolution notable avec l'implantation d'une trentaine d'entreprises tunisiennes en Côte d'Ivoire. Il est à noter que ce pays dispose de perspectives très prometteuses présentant des opportunités d'affaires dans :

- l'infrastructure et le BTP,
- le recyclage des déchets plastiques pour la fabrication d'emballages,
- le recyclage de cartons et papier,
- la production de papier à base des déchets cellulose,
- l'agro-industrie,
- la grande distribution,
- le transport,
- la téléphonie
- la santé
- les filières des mines, énergies et pétrole.

De plus en plus, l'Afrique séduit tant d'entrepreneurs et investisseurs mondiaux et spécifiquement tunisiens.

Selon une étude réalisée par l'AHK et un sondage mené par le cabinet Earnest & Young en 2016 auprès d'une centaine de chefs d'entreprises tunisiens, on note une présence tunisienne remarquable en Afrique subsaharienne (20% des enquêtés), quasiment similaire à celle en Europe (26%).

D'autres prévoient réellement de s'y implanter (26%), à cause de la conjoncture économique instable en Tunisie, mais aussi par l'attractivité économique et démographique des pays africains.

Plusieurs entreprises tunisiennes s'orientent vers l'international à grand pas à l'instar du groupe tunisien Elloumi, qui se développe dans le secteur de l'automobile sur les deux rives de la Méditerranée. D'autres ciblent les marchés des pays du Golf et de l'Afrique subsaharienne, tel que le Groupe Poulina dans le secteur industriel, COMETE, SORUBAT en Infrastructure, TUNISIE TELECOM, STEG, ...etc.

Ces expériences réussies motivent et inspirent d'autres entrepreneurs et startup tunisiennes à découvrir le continent africain et ses potentialités.

En guise de conclusion et vu les potentialités entre la Tunisie et quelques pays de l'Afrique subsaharienne, il s'avère nécessaire de supporter les échanges commerciaux pour les produits que pour les services, où la Tunisie dispose d'une offre compétitive dans de nombreux segments à forte valeur ajoutée (tourisme médical, enseignement supérieur, ingénierie, conseil, ...).

# Une présence tunisienne réussie en Afrique : Quelques succes stories

## Groupement Informatique (GI)



**Abderrazak Lejri**, fondateur de GI de la première SSII tunisienne exportant au sud du Sahara. Depuis 1999, cette entreprise explore le marché africain. Après un parcours important dans le secteur bancaire avec des contrats auprès de la Banque nationale du Rwanda,

de la Banque rwandaise de développement et de la Banque commerciale du Sahel au Mali et au Niger, le groupe s'oriente vers la conquête de marchés relatifs aux systèmes d'information de sécurité sociale et de retraite, notamment au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire et en RDC.

**“ L’Afrique fait figure de panacée aux yeux de beaucoup. Mais réussir sur le continent exige énormément de travail. L’absence d’informations sur les différents marchés et les spécificités locales rend les implantations difficiles, en particulier dans les pays anglophones ”** *Abderrazak Lejri, PDG du Groupement informatique (GI)*

Source : PME PMI Magazine

## Service médical international SMEDI



La découverte de l'Afrique de l'Ouest en 1990, a permis à Mr Ghazi Mejri de créer son entreprise « Service médical international » au moment du boom du tourisme médical, en 2007.

Avec un Chiffre d'Affaires de 13 millions de dinars par, la société SMEDI fournit aux patients africains des conseils pour le choix des prestataires de santé en Tunisie, en plus d'une assistance logistique et administrative pendant la période de soin.

La société est présente dans dix pays africains, dont les plus importants sont le Tchad, le Gabon, le Cameroun, le Mali et le Burkina Faso.

**« Le marché est énorme, mais il faut compter avec la concurrence chinoise, turque, égyptienne et marocaine »,** *Ghazi Mejri, Fondateur de SMEDI*

Source : PME PMI Magazine



Pionnière dans la technologie et l'outsourcing, la société tunisienne Wevioo vise des donneurs d'ordre internationaux. Installée, depuis 2001, au Burkina Faso.

L'entreprise travaille avec plusieurs établissements financiers, dont douze banques au Bénin et des organismes de crédit-bail au Ghana, au Cameroun et au Sénégal. Elle prévoit un accroissement de 25% de son chiffre d'affaires sur le marché africain d'ici 2020.

**« Avec la Tunisie et l'Europe, le marché africain est notre troisième pilier »** Mehdi Tekaya, PDG de Wevioo

Source : PME PMI Magazine



Spécialisé dans la construction de routes, d'autoroutes et d'ouvrages d'art SOROUBAT est présent en Tunisie depuis 1974.

Cherchant à s'internationaliser et à diversifier ses marchés, le groupe s'oriente vers l'Algérie et la Libye, avant de se positionner aux côtés des multinationales du BTP en Afrique subsaharienne et de réaliser des complexes routiers au Togo, au Bénin, au Tchad et au Burkina Faso. La construction des 75,8 km d'autoroute reliant Abidjan à Yamoussoukro avec un coût d'environ 40 millions d'euros, a ancré durablement Soroubat dans la région africaine.

Source : PME PMI Magazine



Fondé en 1984, par le couple Ben Turkia, l'Université Centrale incite beaucoup d'étudiants africains francophones. Chaque année, Mme Chedia, DGA de l'Université, promeut les formations du groupe UC à Yaoundé et à Abidjan comme à Bamako ou à Kinshasa. Avec 30 % d'étudiants étrangers africains sur près de 5 000 inscrits annuels, l'Afrique subsaharienne est un vivier de choix pour le leader privé de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle en Tunisie. Depuis 2010, le groupe a d'ailleurs élargi son offre pour répondre à une demande subsaharienne très diverse

Source : PME PMI Magazine



## Nos pépinières . . .

### **BEJA**

*Essor Technologique*

Tél. : 78 452 226

Fax : 78 452 219

Email : pe.beja@apii.tn

### **GAFSA**

*Technologie du Futur*

Tél. : 76 211 054

Fax : 76 211 692

Email : pe.gafsa@apii.tn

### **RADES**

*Technologie Plus*

Tél. : 71 442 655

Fax : 71 441 582

Email : pepiniere.rades@apii.tn

### **MANOUBA**

*Tech*

Tél. : 71 601 400

Fax : 71 601 728

Email : pe.manouba@apii.tn

### **BIZERTE**

*INTECH*

Tél. : 72 572 055

Fax : 72 572 144

Email : pe.bizerte@apii.tn

### **DJERBA**

*Création et Innovation*

Tél. : 75 730 905

Fax : 75 730 904

Email : pe.jerba@apii.tn

### **TUNIS-INSAT**

*Centre d'Innovation  
et de Développement*

Tél. : 71 233 955

Fax : 71 755 362

Email : pe.insat@apii.tn

### **NABEUL**

*Elan Technologique*

Tél. : 72 224 724

Fax : 72 224 824

Email : pe.nabeul@apii.tn

### **GABES**

*Promotech*

Tél. : 75 293 800

Fax : 75 292 688

Email : pe.gabes@apii.tn

### **JENDOUBA**

*Créatic*

Tél. : 78 611 789 / 78 611 790

Fax : 78 611 791

Email : pe.jendouba@apii.tn

### **KAIROUAN**

*Innovation Technologique*

Tél. : 77 323 391

Fax : 77 323 390

Email : pe.kairouan@apii.tn

### **KASSERINE**

*TECH*

Tél. : 77 418 124

Fax : 77472499

Email : pe.kasserine@apii.tn

### **KÉBILI**

*Initiative Création*

Tél. : 75 493 245

Fax : 75 493 255

Email : pe.kebili@apii.tn

### **KSAR HELLAL**

*Pépinière des Initiatives  
Innovantes*

Tél. : 73 455 260

Fax : 73 455 259

Email : pe.Ksarthellal@apii.tn

### **LE KEF**

*Essor Technologique*

Tél. : 78.238.059

Fax : 78 238 091

Email : pe.kef@apii.tn

### **MAHDIA**

*Entreprendre*

Tél. : 73.682.193

Fax : 73.682.192

Email : pe.mehdia@apii.tn

### **SFAX**

*Innovation I*

Tél. : 74 674 870 / 74 674 871

Fax : 74 674 872

Email : pep.sfax@apii.tn

### **SFAX**

*Innovation II*

Tél. : 74 440 003 / 74 440 004

Fax : 74 404 006

Email : pe.sfax2@apii.tn

### **SFAX**

*Innovation III*

Tél. : 74 863 500

Fax : 74 863 500

Email : m.bouzid@apii.tn

### **TUNIS CARTHAGE**

*Innovation*

Tél. : 71 743 995

Fax : 71 743 417

Email : pe.ept@apii.tn

### **SOUSSE**

*Soft TECH*

Tél. : 73 368 900

Fax : 73 822 300

Email : pe.softtech@apii.tn

### **SOUSSE**

*Tech*

Tél. : 73304920

Fax : 73304921

Email : pe.sousse@apii.tn

### **SIDI BOUZID**

*INOVTECH*

Tél. : 76 627 225

Fax : 76 627 315

Email : pe.sidibouzid@apii.tn

### **SILIANA**

*Innovation*

Tél. : 78 874 097

Fax : 78 874 097

Email : pe.siliana@apii.tn

### **TATAOUINE**

*Innovation Technologique*

Tél. : 75 850 705

Fax : 75 850 705

Email : pe.tataouine@apii.tn

### **ZAGHOUAN**

*Terre d'Entreprendre*

Tél. : 72 660 302

Fax : 72 660 484

Email : pe.zaghouan@apii.tn

### **TOZEUR**

*Osez Entreprendre Djerid*

Tél. : 76 471 010

Fax : 76 474 343

Email : pe.tozeur@apii.tn

### **NABEUL**

*ISTIC Start-Up Enterprises*

Tél. : 36 177 711

Email : pe.istic@apii.tn



  
*la Tunisie*

D'AUJOURD'HUI

**ENCORE PLUS D'OPPORTUNITÉS**



**L'APII** Votre gage de réussite