



23^{ème} Session du
Conseil Stratégique

The background of the slide is a photograph of two business people shaking hands over a dark table. One person is wearing a blue suit and a silver watch, while the other is wearing a dark suit and a black watch. The handshake is the central focus of the image.

JOINT VENTURE PARTNERSHIP

**TENDANCES MONDIALES
ET OPPORTUNITES POUR LA TUNISIE**

10 Février 2026

Justification du choix du thème



Focus
Investisseurs

1

International investment trends
(TIA /global data 2023) Survey

Les partenariats stratégiques constituent la troisième préoccupation pour les investisseurs après la réduction des émissions CO2 et la maîtrise des chaînes d'approvisionnement.



Veille Stratégique

2

Bulletin de veille

Annonces d'investissement notamment après la crise Covid-19 se caractérisent par le mode joint-venture (Ratio plus important après 2021)



Rapports internationaux

3

World Investment Reports

La résilience et la progression des formes d'investissement collaboratives, dont les joint-ventures. Ces formes apparaissent comme un instrument privilégié permettant de sécuriser l'accès aux marchés, de mutualiser les risques et de faciliter les transferts de technologie.



Opportunités nouveaux
investisseurs

4

Tunisie cible de nouveaux pays émetteurs

Intérêt croissant des investisseurs chinois, indiens et des pays arabes du Golfe pour le site Tunisie qui préfèrent plus le mode joint-venture au Greenfield



1

**Tendances Mondiales &
Leaders internationaux**

2

**Benchmark et bonnes
pratiques Internationales**

3

**Les joint-ventures en
Tunisie : état des lieux et
regard croisé d'experts**

4

**Recommandations pour
le contexte Tunisien**



Joint-Ventures: Tendances Mondiales & Leaders internationaux



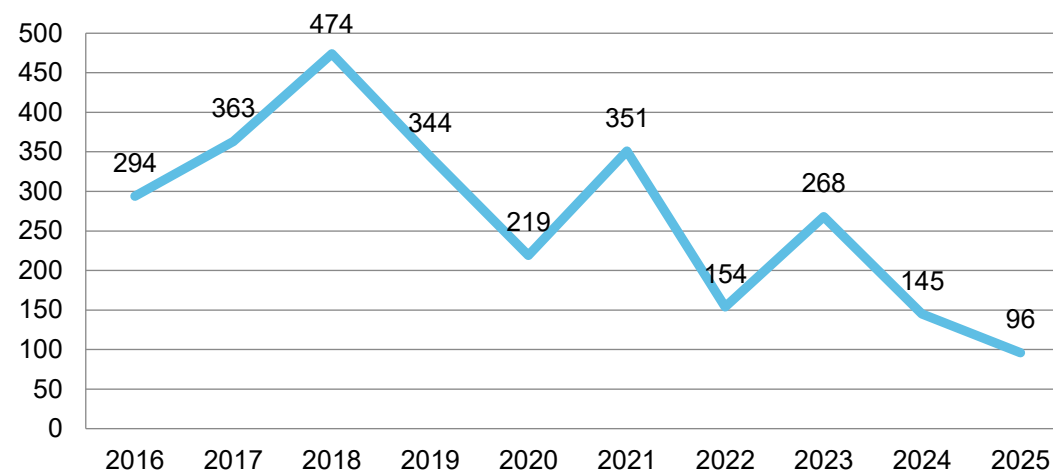
- **Tendance à la baisse** depuis 2018 avec des fluctuations.
- Un pic post covid en 2021
- Un second pic en 2023

- Une forte volatilité, avec également **des pics en 2021 et 2023**
- **Un redressement en 2025** malgré le recul du nombre de JV

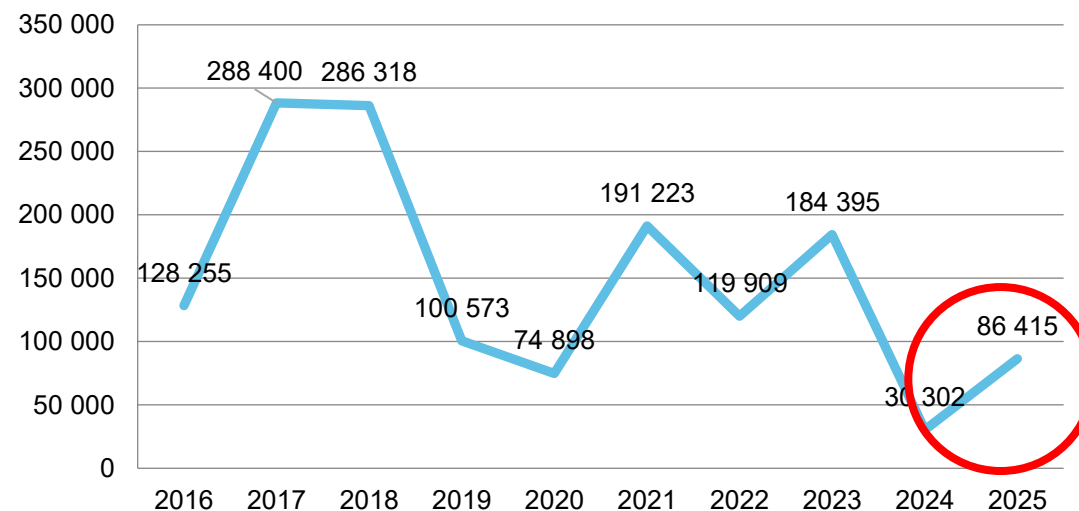


Une orientation vers des projets moins nombreux mais de plus grande envergure financière.

Evolution du nombre de JV annoncés 2016-2025 :



Evolution des montants investis 2016-2025 (en MUSD):





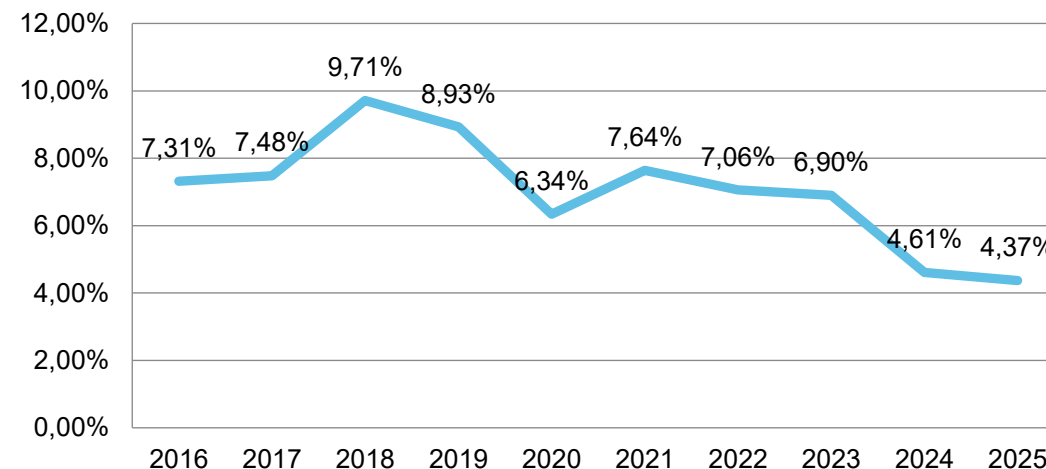
- La moyenne sur la période est 7,31% : **(7 projets sur 100 sont réalisés en mode joint-venture)**

- Les JV représentent en moyenne 12,7 % des montants investis, soit **une part nettement supérieure à leur poids en nombre de projets**, confirmant leur caractère plus capitalistique.

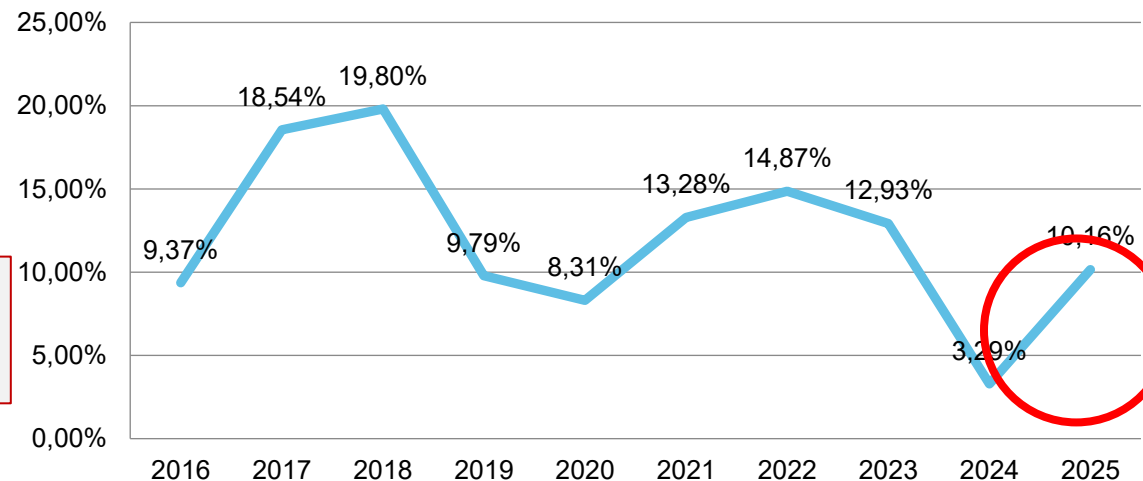


Une reprise significative en 2025 (10,16%), traduisant un renforcement du rôle des JV dans l'investissement mondial.

Part des JV en % du nombre total des projets



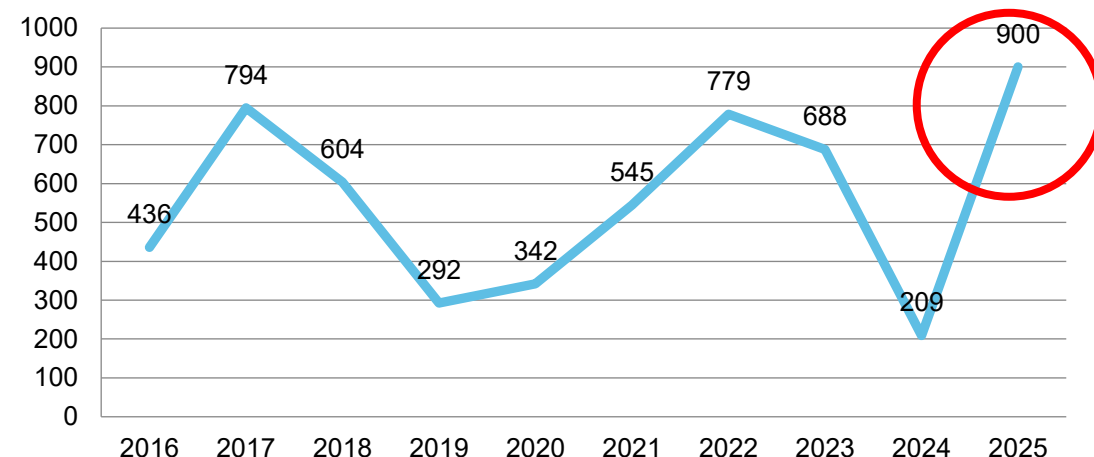
Part des JV en % des montants investis



- Une évolution très volatile avec **un rebond exceptionnel en 2025 (900 MUSD/ Projet)**

Un recentrage vers des projets moins nombreux mais nettement plus capitalistiques.

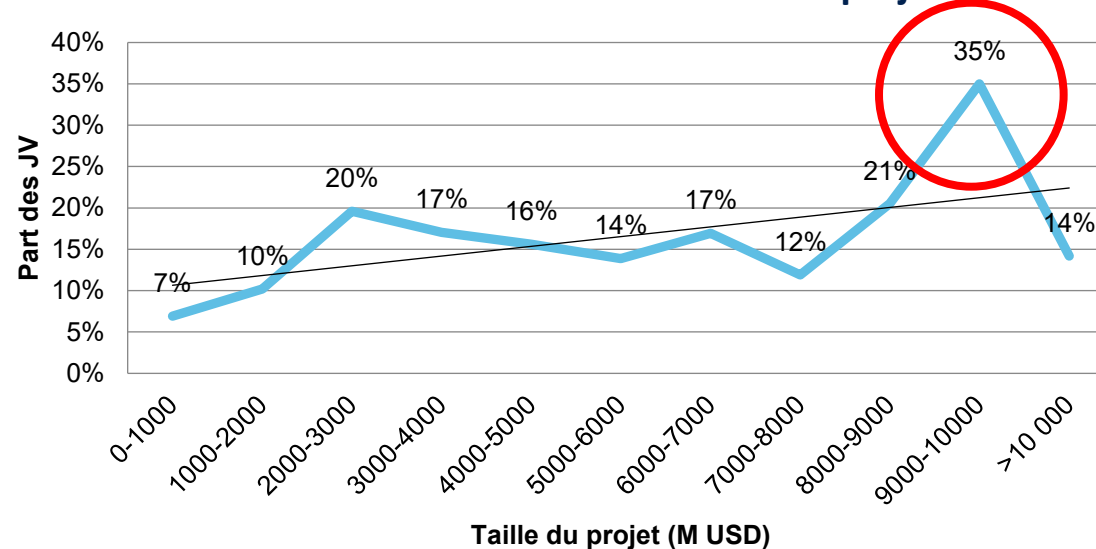
Investissement moyen par projet 2016-2025 (en MUSD) :



- La part des JV **augmente globalement en fonction de la taille des projets** avec un pic dans la tranche 9 –10 Mds USD.

Les JV sont privilégiées pour les projets de grande taille afin de **partager les risques, mobiliser des financements importants et mutualiser les compétences**

Part des JV en fonction de la taille des projets :





Sur 37060
projets analysés

2 709 JV (7,31%)

1491 Mds USD (12,7%)

393 119 emplois (6,07%)

Répartition par pays (Top 10 pays)

Rang	Selon le nombre des JV	Selon le montant investi (MUSD)
1	 Inde (222)	 Chine (102 472) 102,472
2	 Chine (169)	 États-Unis (87 086) 87,086
3	 États-Unis (143)	 Inde (60 967) 60,967
4	 États-Unis (40)	 Australie (44 586) 44,586
5	 Australie (36)	 Vietnam (42 581) 42,581
6	 Russie (35)	 Oman (37 790) 37,790
7	 Indonésie (34)	 Japon (36 013) 36,013
8	 Bangladesh (32)	 Bangladesh (22 988) 22,088
9	 Arabie Saoudite (32)	 Arabie Saoudite (22 021) 22,021
10	 France (32)	 Indonésie (21 904) 21,904

✓ Le trio Inde–Chine–États-Unis concentre à lui seul **36,6 %** du nombre total des JV et **33,2 %** du montant global investi.

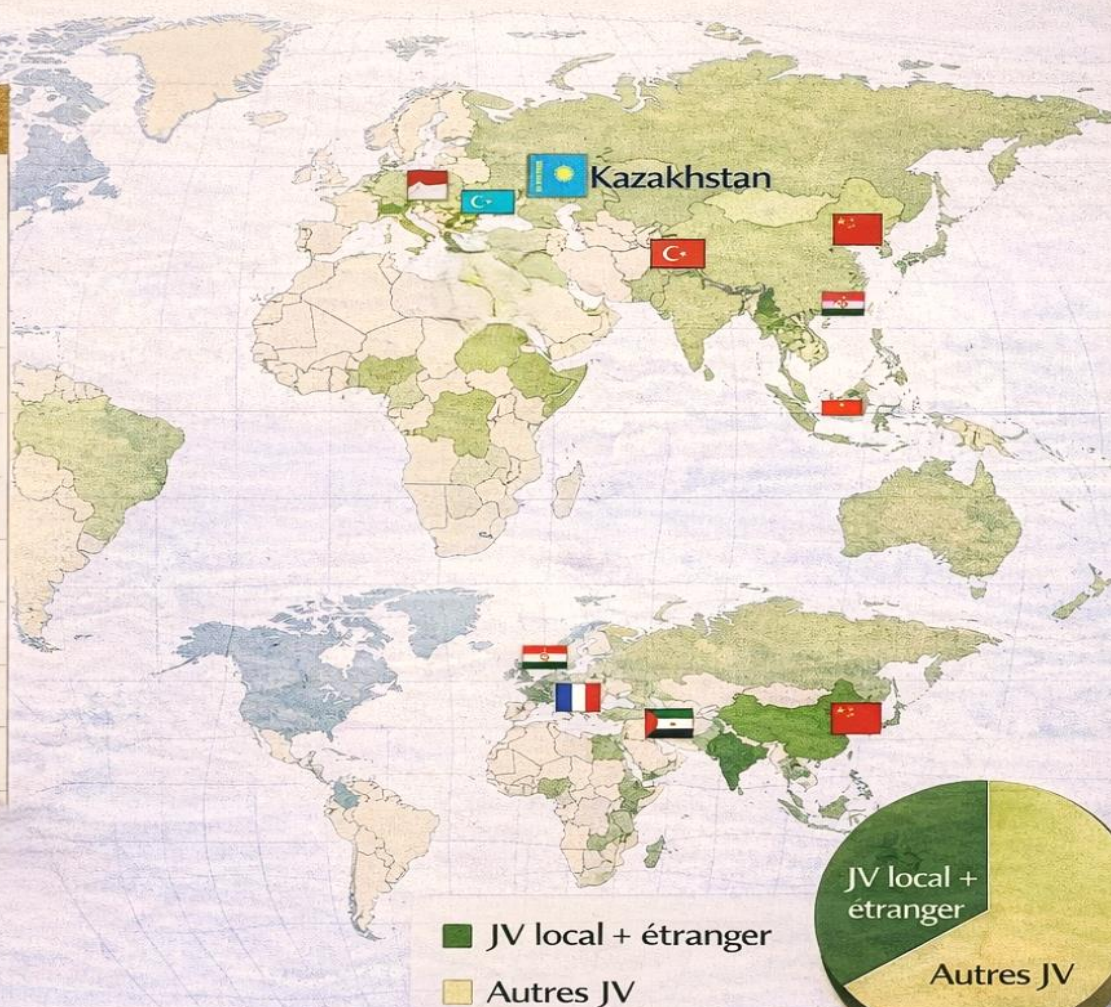
✓ L'Asie s'impose comme la **région dominante**, accueillant **62 % des JV**, principalement en Inde, en Chine, en Indonésie et au Bangladesh.

✓ Dans la région MENA, **l'Arabie Saoudite se distingue** nettement, occupant la **9^e place mondiale**



TOP PAYS PAR PROPORTION DE JV LOCAL + ÉTRANGER / JV TOTAL

Rang	Pays	JV local + étranger	%
1	 Arabie Saoudite	32 39	82,1%
2	 Bangladesh	32 40	80,0%
3	 Kazakhstan	27 36	75,0%
4	 Turquie	31 44	70,5%
5	 Philippines	28 40	70,0%
6	 France	32 46	69,6%
7	 Indonésie	34 52	65,4%
8	 Inde	222 367	60,5%
9	 Chine	169 281	60,1%
10	 EAU	27 47	57,4%



✓ Dans l'Arabie Saoudite, le Bangladesh et le Kazakhstan, plus de 75 % des joint-ventures sont réalisées entre un partenaire local et un partenaire étranger.

✓ En Inde et en Chine, bien que leaders en nombre de JV, la part des JV impliquant un partenaire étranger est d'environ 60 %.





Investisseurs leaders en Joint-Ventures

Répartition par pays d'origine selon le nombre des projets (Top10 pays)

1		13%
2		11%
3		9 %
4		4 %
5		4 %
6		4 %
7		4 %
8		3 %
9		3 %
10		2 %

✓ **Top 3** représentent **33%** des investisseurs mondiaux en JV



✓ Dans la région MENA, **les investisseurs saoudiens** occupent une place avancée (**10ème place** à l'échelle mondial).



Top 10 entreprises

Rang	Entreprise	Nb JV	Montant (M\$)	Pays	Secteur
1	ReNew [®] Power	19	224		Énergie
2	adaniConneX	12	13 181 Ms))		Data Center
3	 INOX AIR PRODUCTS 	10	300		Chimie
4	 Ilim Group	7	1 273		Papier
5	 Tramite / Agriqa Farms	7	100		Agroalimentaire
6	G3 <u>Canada Limited</u>	6	240		Transport
7	 Borusan EnBW Enerji	6	190		Énergie
8	 Wind Energy Development Fund	6	ND		Énergie
9	 <i>Maynilad Water Services</i>	6	482		Eau
10	Ultium Cells	6	9 975		Automobile

FORTE CONCENTRATION SECTORIELLE

TOP SECTEURS

 ENERGIE

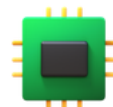
 CHIMIE

 AUTOMOBILE

✓ Top 3 représentent **près de 49 % des JV** et plus de 50 % des montants investis



 TIC

 Électronique



✓ Peu de JV mais **poids financier élevé**

 Agroalimentaire



✓ **Riches en JV** mais faibles en poids financier

ANALYSE PAR SECTEUR

ENERGIE (25,7%)

- **374 JV** pour un montant total de **213,8 Mds \$**
- Secteur dynamique dans les **énergies renouvelables** : **éolien, solaire, hydroélectrique**
- Montant moyen par JV : **572 M\$**

AUTOMOBILE (9,3%)

- **135 JV** pour un montant total de **27,9 Mds \$**
- Secteur en croissance, notamment **véhicules électriques (EV) et batteries**
- Montant moyen par JV : **206 M\$**

CHIMIE (13,8%)

- **201 JV** pour un montant total de **137,8 Mds \$**
- Domaines principaux : **pétrochimie, fertilisants, gaz industriels**
- Projets très capitalistiques : **685 M\$/ JV**

TIC (4%)

- **61 JV** pour un montant total de **34,8 Mds \$**
- Domaines principaux : **data centers, cloud, télécommunications**
- Montant moyen par JV : **570 M\$**



Benchmark et bonnes pratiques Internationales



رؤية
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

Les Joint-Ventures : Un pilier de la Vision 2030 de l'Arabie Saoudite

1. Processus clair de création d'une coentreprise



2. Régime fiscal différencié :

- ▶ **20% d'Impôt** sur les sociétés pour les actionnaires étrangers
- ▶ **2,5% (Zakat)** pour les actionnaires saoudiens et ressortissants des États du GCC



3. Règlement des différends :

- ▶ Arbitrage institutionnel via le **Saudi Center for Commercial Arbitration (SCCA)**

4. Secteurs clés :



Énergies



Tourisme



Technologie & IA



Santé



Mines



• Service d'accompagnement par



- ▶ Assistance aux investisseurs pour **identifier** des partenaires et créer des **joint-ventures**

• Secteurs cibles :



Énergies renouvelables



Infrastructure



Tourisme



Mines



Télécommunication



Guide pour les joint-ventures en Inde

Ce guide vise à éclairer les options offertes aux entreprises étrangères lorsqu'elles s'engagent dans des coentreprises en Inde.

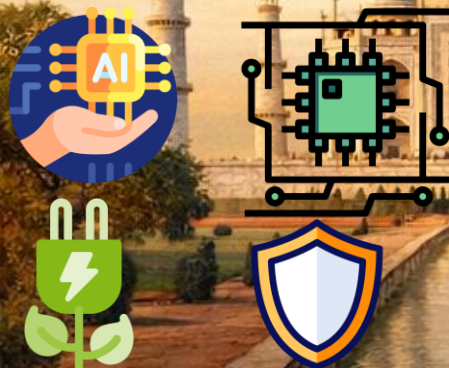


Accélération des JV Inde – UE

Favorisée par un Accord de libre-échange (ALE) et un accord de protection des investissements conclu en janvier 2026.



SECTEURS CLÉS:



Un nouveau paquet d'incitations pour les JV dans l'automobile

→ Conditions d'éligibilité des joint-ventures :

- ▶ Entreprise étrangère + entreprise thaïlandaise
- ▶ Investissement minimum : environ 3 millions USD
- ▶ Participation thaïlandaise ≥ 30 % du capital social
- ▶ Partenaire thaïlandais ≥ 3 ans, détenu a ≥ 60 % par des intérêts thaïlandais



→ Nature des incitations accordées :

- ▶ Exonération supplémentaire de 2 années d'impôt sur les sociétés
- ▶ Applicable aux nouveaux projets et aux entreprises existantes restructurant leurs activités en JV







Les joint-ventures en Tunisie : état des lieux et regard croisé d'experts

Joint-Ventures en Tunisie

Secteurs & Profils des Partenaires

Énergies Renouvelables



 **ETAP & ENI**

- SEREE - Électricité (2019)

 **Toyota Tsusho & Scatec**

- Projet Solaire à Sidi Bouzid (2025)

Santé



Nippomed

G-Cube & Unimed

- JV Lancée à la TICAD 8 (2022)

Financement & Développement



- Amen Bank & Partenaires Chinois

- Financement pour l'Afrique



Partenariats Tunisie - Chine & Japon

**Attractivité pour
l'Investissement International**



Regard croisé d'experts : ce que disent les experts nationaux et internationaux

Dans le cadre de l'élaboration de notre note stratégique sur le développement des joint-ventures en Tunisie, nous avons souhaité enrichir notre réflexion en recueillant les éclairages d'experts nationaux et internationaux. Notre démarche a consisté à interroger quatre experts : deux membres du Conseil Stratégique de la Tunisie Investment Authority (TIA), apportant une connaissance fine du contexte économique et institutionnel tunisien, et deux experts internationaux, afin de bénéficier d'un **regard extérieur** et d'une perspective comparative.

À ces experts, nous avons **soumis trois questions fondamentales** :



Comment évaluez-vous l'état actuel de développement des joint-ventures en Tunisie ?

Quelles sont les principales contraintes rencontrées (réglementaires, financières ou opérationnelles) ?



Quels sont, selon vous, les principaux apports et les principales limites des joint-ventures dans le contexte tunisien ? Estimez-vous que la promotion de ce mode d'investissement pourrait constituer un levier efficace pour stimuler l'investissement en Tunisie ?



Si oui, quels secteurs ou segments d'activité vous paraissent les plus susceptibles d'être développés à travers les joint-ventures, et pour quelles raisons ?

Points d'accord entre les experts



1 État des lieux : développement limité des joint-ventures (JV) en Tunisie



- Les JV sont **peu développées** et ne constituent pas une pratique courante.
- La Tunisie reste en retard par rapport à d'autres pays (ex. : Algérie, Maroc) en matière de recours aux JV.

2 Contraintes principales identifiées



- **Réglementaires** : complexité et lenteur des procédures, manque de **clarté juridique**, environnement des affaires instable.
- **Financières** : difficultés d'accès au **financement** pour les partenaires locaux.
- **Opérationnelles** : différences culturelles et de gestion, problèmes de gouvernance, manque de visibilité économique.

3 Apports potentiels des JV



- **Partage des risques et des financements.**
- **Transfert de technologie et de savoir-faire,**
- **Accès aux marchés internationaux et création d'emplois.**

4 Leviers nécessaires pour stimuler les JV



- **Amélioration du climat des affaires, simplification administrative, réformes structurelles** (réglementation, fiscalité, accès au foncier, etc.).
- **Mise en place de mécanismes de protection des investisseurs et de résolution des litiges.**

5 Secteurs prioritaires pour les JV



- **Énergies renouvelables** (solaire, éolien, hydrogène vert) : besoin de capitaux et de technologies.
- **Agriculture et agroalimentaire** (gestion de l'eau, agroécologie, valeur ajoutée) ; pharmacutique, biotechnologies, aéronautique (chaines de valeur, talents nécessaires) « **Industries numériques** (IT, télécoms) :

Points de divergence ou de nuances entre les experts



1 Rôle des JV dans l'attractivité économique



Expert 1 & 4 : Les JV peuvent être un levier important pour stimuler l'investissement, à condition de réformes.



Expert 3 : Les JV sont souvent un mécanisme de compensation dans des marchés difficiles, et ne sont pas nécessairement un accélérateur d'investissement (ex : le Maroc attire plus d'IDE sans JV). La valeur ajoutée dépend du secteur et du stratégie de montée en gamme.

2 Facteurs explicatifs du faible développement des JV



Expert 1 & 2 : Insistent sur les contraintes réglementaires, financières et culturelles.



Expert 3 : Met en avant le modèle tunisien "**100 % offshore**" et un manque d'obligations légales pour former des JV (contrairement à l'Algérie).

3 Secteurs prioritaires et stratégies



Expert 1 : Energies renouvelables, industrie, agroalimentaire, numérique, infrastructures.



Expert 2 : Externalisation, éducation et services pour l'Afrique après réformes.



Expert 3 : Hydrogène vert, chimie/pétrochimie, automobile, investissement Lérard IDE (Chine, Golfe), exportations (développement des énergies renouvelables et réduction du carbone).

4 Perspective sur les partenaires



Expert 3 : Note que les investisseurs traditionnels en Tunisie (Europe) privilégient les filiales, tandis que les nouveaux partenaires asiatiques : plus enclins aux JV (Chine, pays du Golfe) sont moins présents.



Expert 2 : Souligne la méfiance des investisseurs européens envers les partenaires qui pourraient menacer leur contrôle.



RECOMMENDATION

1

Inscrire les JV comme levier prioritaire dans la stratégie nationale d'investissement et de promotion



Intégrer explicitement la composante des joint-ventures dans les politiques nationales d'investissement



Définir un cadre légal clair et attractif, garantissant la sécurité juridique et fiscale des investisseurs tunisiens et étrangers,



Intégrer la promotion des JV dans les missions économiques à l'étranger



Organiser régulièrement des forums et des webinaires dédiés aux joint-ventures, en mettant l'accent sur les secteurs où ce mode d'investissement est pertinent

2

Octroyer des incitations spécifiques



Octroyer des incitations fiscales ciblées pour les JV (R&D, innovation, durabilité)



Accorder des avantages conditionnés (emploi, transfert de technologie, export).



3

Créer des lignes de financement dédiées



Développer des programmes de financement spécifiques pour les joint-ventures, incluant des prêts à taux préférentiels, des garanties partielles pour réduire le risque des investisseurs et des cofinancements avec des institutions financières locales ou internationales



Encourager les fonds d'investissement spécialisés, notamment dans les secteurs prioritaires comme la pharmaceutique, l'automobile et les TIC, pour soutenir les projets de JV innovants et structurants pour l'économie nationale



4

Développer des services dédiés aux JV



Développer des services numériques dédiés aux JV au niveau de la PNI : Fournir des services de matchmaking de partenaires, assistance juridique et stratégique, accompagnement post-crédation



Intégrer des fonctionnalités de matching intelligent basées sur les secteurs, les compétences, et les besoins d'investissement: plateforme de matching intelligent



Élaborer des guides pratiques sur la structuration et la gouvernance des JV et Proposer des ressources pédagogiques et outils de support pour accompagner les entreprises dans la structuration juridique et financière de leurs joint-ventures



**MERCI POUR
VOTRE ATTENTION**



tia.gov.tn