
LES JOINT-VENTURES : TENDANCES MONDIALES ET OPPORTUNITES POUR LA TUNISIE



PLAN

Session 1 : Introduction	1
I. Justification du choix du thème, objectif et méthodologie.....	1
II. Définition, typologies et fondements théoriques des joint-ventures.....	2
1. Définition de la joint-venture (JV)	2
2. Types de joint-ventures :	3
3. Théories justifiant la création des joint-ventures	3
Session 2 : Les coentreprises (Joint-Ventures) : Tendances mondiales et leaders internationaux.....	5
I. Tendances mondiales : Evolution du nombre des JV et des montants investis 2016-2025	5
1. Nombre de JV 2016-2025	5
2. Montants investis 2016-2025	6
3. Part des JV en fonction de la taille des projets :	8
4. Conclusion :	8
II. Leaders internationaux dans les JV : Analyse des JV de type partenaire LOCAL + partenaire ÉTRANGER	9
1. Répartition par pays (Top 10 pays) :	9
2. Répartition par pays d'origine (Top10 pays) :	11
3. Répartition par secteur/produit (top 20/72 secteurs)	12
4. Top 10 entreprises	14
5. Conclusion	16
Session 3 : Benchmark et bonnes pratiques internationales en matière de joint-ventures	17
I. Benchmark.....	17
1. Le Maroc.....	17
2. L'Egypte :	18
3. Arabie Saoudite.....	19
4. Indonésie.....	20
5. Thaïlande.....	23
6. Conclusion	25

II. Bonnes pratiques internationales et facteurs clés de succès observés.....	25
1. Le bon choix du partenaire.....	25
2. Le bon choix de la Structure de la JV.....	26
3. Un contrat solide.....	26
4. La gouvernance.....	26
5. Le financement et la création de valeur.....	26
6. La protection du goodwill.....	26
7. Les modalités de sortie.....	26
8. La gestion du processus.....	27
9. Prévenir les litiges de manière proactive.....	27
Session 4 : Les joint-ventures en Tunisie : état des lieux et regard croisé d'experts.....	28
I. Panorama des joint-ventures en Tunisie : secteurs concernés et profils des partenaires.....	28
II. Regard croisé d'experts : ce que disent les experts nationaux et internationaux :.....	28
A. Points d'accord entre les experts.....	29
B. Points de divergence ou de nuances entre les experts.....	30
C. Conclusion.....	31
Session 5 : Recommandations pour le contexte tunisien.....	33
1. Inscrire les JV comme levier prioritaire dans la stratégie nationale d'investissement.....	Erreur ! Signet non défini.
2. Dynamiser les rencontres et événements sectoriels.....	Erreur ! Signet non défini.
3. Octroyer des incitations fiscales spécifiques.....	Erreur ! Signet non défini.
4. Créer des lignes de financement dédiées.....	Erreur ! Signet non défini.
5. Développer des services dédiés aux JV.....	Erreur ! Signet non défini.
Conclusion Générale.....	36

Session 1 : Introduction

I. Justification du choix du thème, objectif et méthodologie

Ce choix de mettre le focus sur **les opportunités qui peuvent découler du mode joint-venture pour stimuler les investissements en Tunisie** émane de plusieurs travaux réalisés au niveau de la TIA, des récents rapports internationaux et également du profil des nouveaux investisseurs qui prospectent actuellement en Tunisie.

Nous pouvons notamment se référer à :

- **International Investment trends : FDI inflows specificities and related policies (Gobaldata/TIA 2023)** : Ce rapport met en évidence que les partenariats stratégiques constituent la troisième préoccupation des investisseurs après la réduction des émissions CO2 et la maîtrise des chaînes d'approvisionnement. Ces partenariats ont rencontré un vif succès, notamment dans les secteurs des énergies renouvelables et de l'électronique. Les investisseurs étrangers, disposant de capitaux et d'une expertise considérable, recherchent activement des partenaires locaux possédant une connaissance approfondie du marché intérieur.
- **Les bulletins de veille stratégiques de l'investissement** : plusieurs annonces d'investissement notamment après la crise Covid-19 se caractérisent par le mode joint-venture (Ratio plus important après 2021)
- **World Investment report 2024** : Le rapport souligne 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.
- **Intérêt grandissant des investisseurs chinois, indiens et des pays arabes du Golfe** pour le site Tunisie qui préfèrent plus le mode joint-venture au Greenfield.

Ce document a pour objectif de **suivre les tendances mondiales et d'identifier les leaders internationaux et régionaux en matière d'investissement en joint-ventures**. Il s'appuie sur le **suivi des réformes et des mesures adoptées par d'autres pays** ainsi que sur **l'analyse de l'état des lieux des joint-ventures en Tunisie et le retour d'expérience du secteur privé tunisien**.

Cette démarche permettra **d'identifier un ensemble de recommandations adaptées au contexte tunisien**, afin d'aligner les politiques nationales avec les bonnes pratiques internationales.

II. Définition, typologies et fondements théoriques des joint-ventures

Les différentes formes de coopération interentreprises ont attiré l'attention de plusieurs disciplines telles que les sciences économiques, le commerce international, le marketing, la théorie des organisations, la sociologie, le management stratégique et le management de connaissance.

Des travaux théoriques et empiriques ont confirmé que les alliances sous formes de joint-venture augmentent l'avantage compétitif des entreprises (Kogut 1998, Doz et al.1998). Cette forme de coopération est souple, rapide et plus au moins risquée, pour accéder à des technologies, maîtriser des connaissances et savoir-faire, diminuer les coûts de production, conquérir des nombreux marchés accéder aux matières premières, esquiver la complexité des procédures administratives pour s'implanter ainsi que l'octroi des autorisations, etc...

Dans cette partie nous allons examiner les questions suivantes :

- **Quelle est la définition de la joint-venture ?**
- **Quelle sont les typologies de cette forme de coopération ?**
- **Quels sont les objectifs poursuivis à travers sa création ?**

1. Définition de la joint-venture (JV)

« Une entité organisationnelle, légale et distincte créée par des entreprises mères indépendantes les unes des autres (généralement deux ou trois partenaires), par transfert d'une fraction de leurs ressources (financières, humaines, matérielles, connaissances, etc.) en vue d'atteindre une certaine complémentarité aidant à réaliser des objectifs communs qui s'intègrent dans les stratégies des entreprises mères » (Jolly, 2001).

Autres définitions citées :

- *Friedman & Kalmanoff (1961)* : mettent l'accent sur le partenariat technique et managérial.
- *Harrigan (1985)* : la voit comme une forme de coopération complexe préservant l'autonomie des partenaires.

- *Beamish & Berdrow (2003)* : la définissent comme un accord coopératif où chaque partenaire apporte des ressources pour en retirer des ressources de plus grande valeur.

Caractéristiques principales :

1. **Apports en ressources** : Chaque partenaire contribue avec des ressources (financières, technologiques, humaines, connaissances)
2. **Objectifs communs** : Atteindre des buts stratégiques partagés
3. **Contrôle partagé** : Les partenaires exercent collectivement le contrôle sur la JV

2. Types de joint-ventures :

- **JV contractuelle** : Forme de coopération fondée sur **un accord contractuel, sans création d'une entité juridique distincte**. Elle est généralement conclue pour la réalisation d'un projet déterminé ou limité dans le temps.
- **JV à capitaux** (Equity joint-venture) : **Coentreprise matérialisée par la création d'une entité juridique autonome**, détenue conjointement par les partenaires à travers des apports en capital. Cette structure est généralement envisagée pour des projets à long terme.
- **JV internationales, domestiques et sectorielles** : Les joint-ventures peuvent être qualifiées selon la nature et l'origine des partenaires (internationales lorsqu'elles associent des acteurs de nationalités différentes, domestiques lorsqu'elles regroupent des partenaires d'un même pays) ou selon le domaine d'activité concerné (sectorielles).

3. Théories justifiant la création des joint-ventures

Les justifications théoriques de la création d'une joint-venture s'articulent autour **de quatre grands cadres conceptuels complémentaires**.

- **L'approche contractuelle**, représentée par la théorie des coûts de transaction (Williamson) et la théorie de l'agence (Jensen & Meckling), explique la JV comme un mode de gouvernance hybride qui réduit les coûts liés aux transactions complexes et gère les risques d'opportunisme entre partenaires. Richardson y ajoute l'idée de coopération comme troisième forme de coordination, basée sur la complémentarité des activités.

- **L'approche sociocognitive** met l'accent sur la dimension apprentissage et interaction sociale. Selon Argyris & Schön, Senge, Nonaka & Takeuchi, la JV constitue un espace privilégié d'apprentissage organisationnel et de conversion des connaissances tacites en explicites, facilitant ainsi l'innovation et le partage de savoir-faire.
- **L'approche fondée sur les ressources**, initiée par Penrose et développée par Barney et Wernerfelt, voit dans la JV un moyen d'accéder à des ressources rares, précieuses et difficiles à imiter, renforçant ainsi l'avantage concurrentiel des partenaires.
- **L'approche fondée sur les connaissances**, défendue par Grant, Spender, Kogut & Zander, considère la connaissance comme la ressource stratégique par excellence. La JV devient alors un véhicule efficace pour le transfert, surtout des connaissances tacites, et un levier d'apprentissage inter -organisationnel, comme le soulignent Inkpen & Dinur.

Ces théories montrent que la joint-venture n'est pas seulement un arrangement économique ou juridique, mais aussi un espace stratégique, relationnel et cognitif, permettant aux partenaires de créer de la valeur par la mutualisation, l'apprentissage et l'innovation.

Session 2 : Les coentreprises (Joint-Ventures) : Tendances mondiales et leaders internationaux

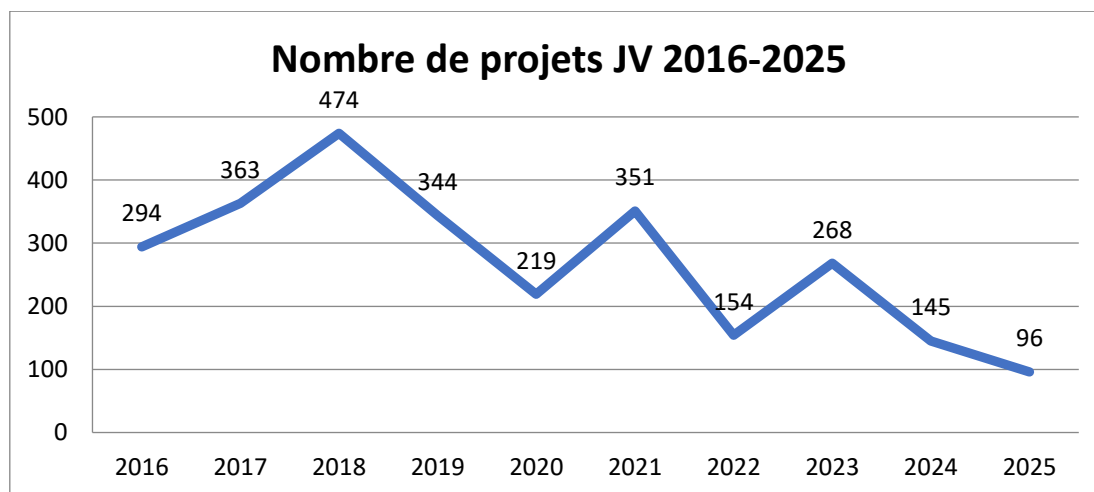
Selon la base de données mondiale de Trendeo, permettant d'analyser 37 060 projets au cours de la période 2016–2025, **2709 JV ont été identifiés qui représentent 7.31 % de la totalité des projets analysés**. Ces projets représentent un investissement cumulé estimé à **1491 milliards USD** (≈ 550 MUSD/Projet) et devraient générer 393119 emplois (≈ 145 emplois/Projet) à travers le monde.

Sur 37 060 projets analysés :

- ✓ 2 709 joint-ventures identifiées (7,31%)
- ✓ 1491 Milliards de dollars investis (12,7%)
- ✓ 393 119 emplois créés (6,07%)

I. Tendances mondiales : Evolution du nombre des JV et des montants investis 2016-2025

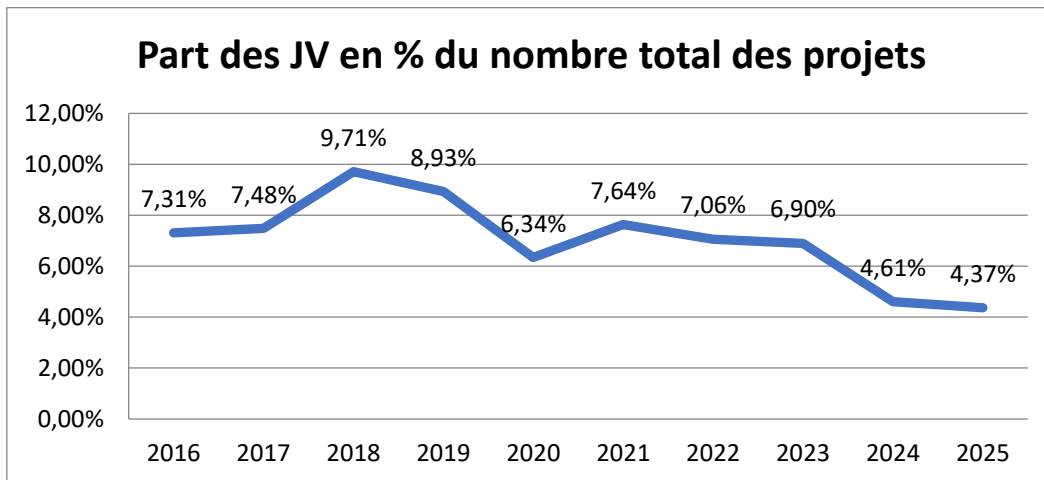
1. Nombre de JV 2016-2025



L'analyse de l'évolution du nombre de joint-ventures (JV) sur la période 2016–2025 permet d'identifier 2 phases :

- **Phase 1 : Croissance initiale (2016-2018)** : dynamique positive, reflétant l'**attractivité des investissements étrangers** et l'essor des partenariats stratégiques (474 JV en 2018)

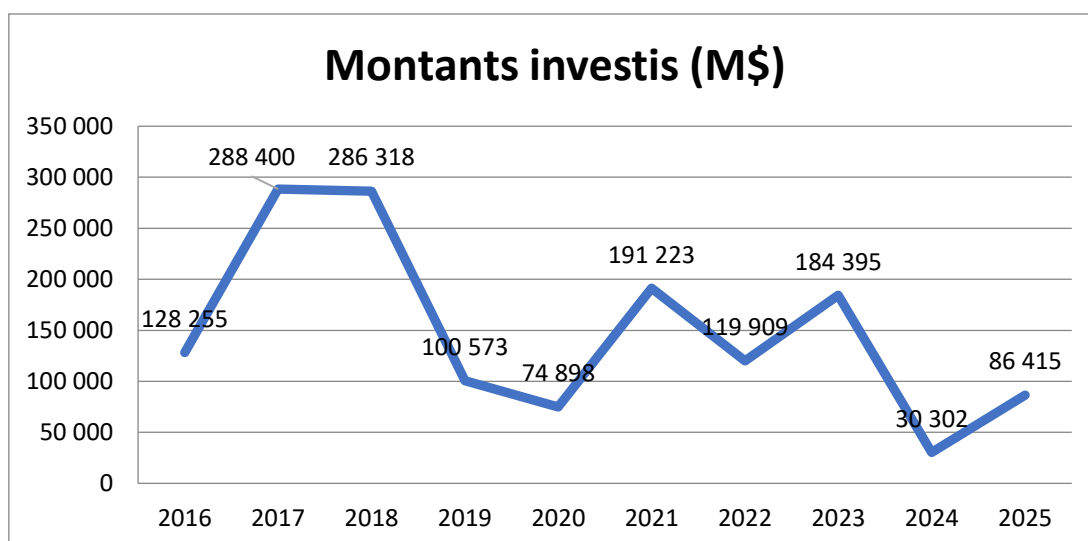
- **Phase 2 : Tendence à la baisse avec fluctuations (2018-2025) :** Cette trajectoire décroissante est toutefois marquée par des fluctuations significatives, avec l'enregistrement de deux pics notables en 2021 (reprise post COVID) et en 2023.



Les valeurs fluctuent entre un maximum de 9,71% en 2018 et un minimum de 4,37% en 2025. La moyenne sur la période est 7,31%, ce qui signifie qu'en moyenne, environ **7 projets sur 100 sont des joint-ventures**. On remarque la présence de deux phases :

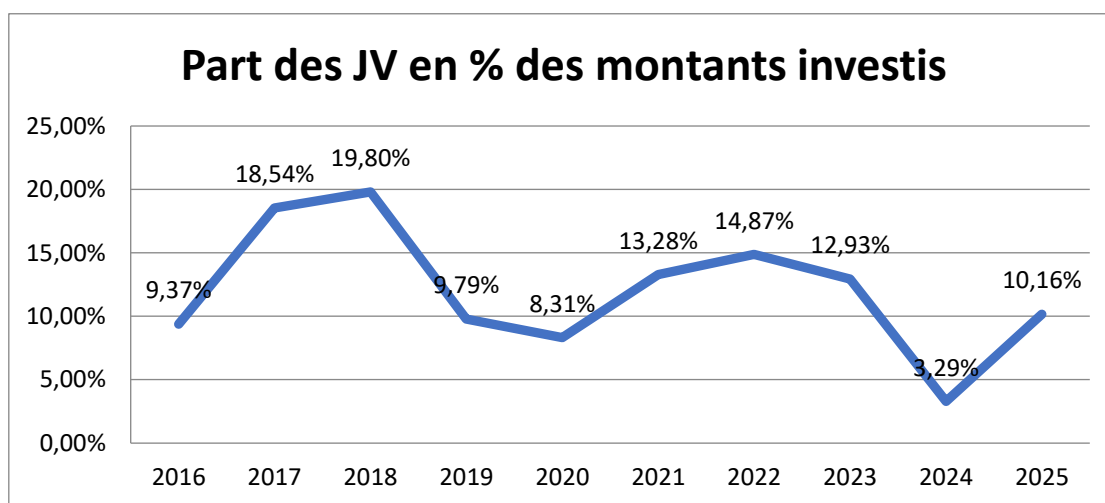
- **Phase 2016-2018 : hausse progressive**, avec un pic en 2018 (9,71%). Cela montre une période favorable aux partenariats.
- **Phase 2018-2025 : baisse continue** avec une légère reprise en 2021, atteignant le plus bas niveau de 4,37% en 2025. Cela indique que la part des JV dans le total des projets diminue progressivement sur les dernières années.

2. Montants investis 2016-2025

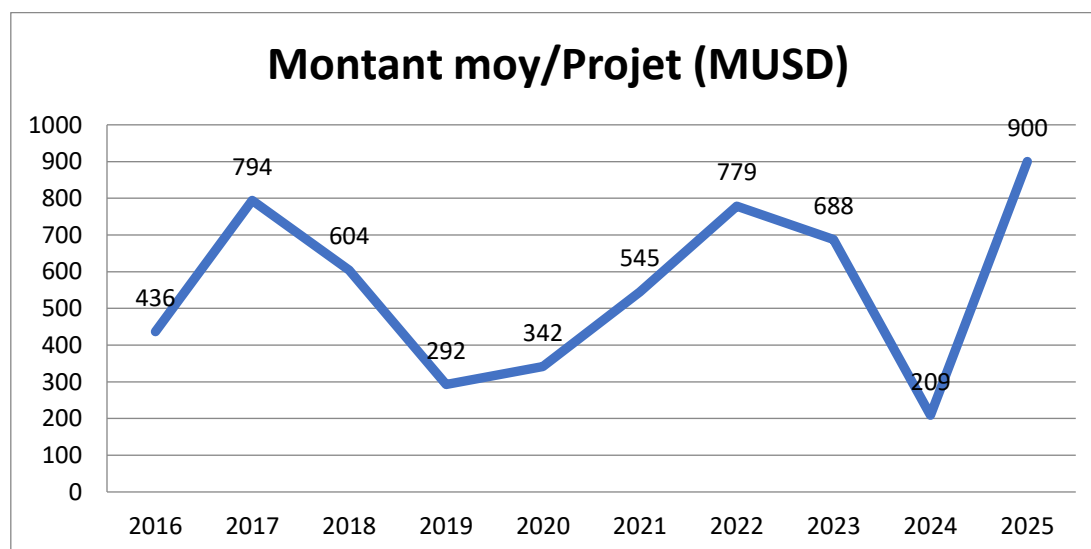


Entre 2016 et 2018, les investissements en joint-ventures ont progressé fortement avant de se stabiliser à un niveau élevé. La période 2018–2020 est marquée par une chute significative des montants, principalement sous l'effet du COVID-19, suivie entre 2020 et 2023 d'une reprise progressive mais irrégulière.

Après une nouvelle baisse en 2024, l'année 2025 se distingue par un redressement des montants investis malgré un recul du nombre de joint-ventures, traduisant une orientation vers des projets moins nombreux mais de plus grande envergure financière.

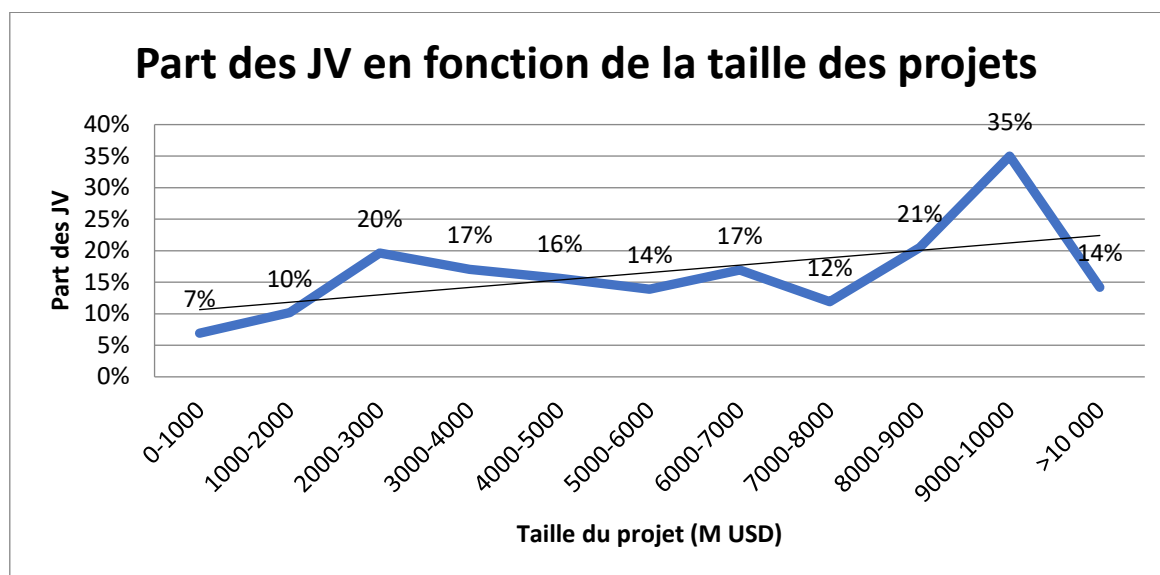


Sur 2016–2025, les joint-ventures représentent en moyenne 12,7 % des montants investis, soit une part nettement supérieure à leur poids en nombre de projets (7.31%), confirmant leur caractère plus capitalistique. Après des niveaux élevés en 2017–2018, un creux marqué est observé en 2024, suivi d'une reprise significative en 2025, traduisant un renforcement du rôle des JV dans l'investissement total.



Sur la période 2016–2025, le montant moyen par projet connaît une évolution très volatile, alternant phases d'expansion et de contraction. Après un pic en 2017, une forte baisse est observée entre 2019 et 2020, suivie d'une reprise marquée entre 2021 et 2023. L'année 2024 constitue un point bas, avant un rebond exceptionnel en 2025, traduisant un recentrage vers des projets moins nombreux mais nettement plus capitalistiques.

3. Part des JV en fonction de la taille des projets :



La part des joint-ventures augmente globalement avec la taille des projets. Elle reste faible pour les projets de petite envergure, mais devient nettement plus élevée pour les projets fortement capitalistiques, avec un pic dans la tranche 9 000–10 000 MUSD. Cette répartition confirme que les JV sont privilégiées pour les projets de grande taille afin de partager les risques, mobiliser des financements importants et mutualiser les compétences.

4. Conclusion :

L'analyse de la période 2016–2025 révèle que les joint-ventures restent un outil clé pour structurer les investissements importants (12,7 % des montants investis), même si leur nombre relatif diminue, soulignant une orientation stratégique vers la qualité et la taille des projets plutôt que vers la quantité.

L'année 2025 a été remarquée par une reprise significative des montants investis dans les JV (10.16 % de la totalité des montants investis) et par un rebond exceptionnel du montant moyen par projet (900 MUSD).

Dans l'ensemble, la forte variabilité observée d'une année à l'autre confirme que le marché des joint-ventures demeure particulièrement sensible aux facteurs macroéconomiques, réglementaires et géopolitiques.

II. Leaders internationaux dans les JV : Analyse des JV de type partenaire LOCAL + partenaire ÉTRANGER

Parmi les 2709 projets de JV identifiés, **1456 JV** sont de type « **partenaire LOCAL + partenaire ÉTRANGER** » qui représentent **53.7% de la totalité des JV identifiés**. Ces projets représentent un investissement cumulé estimé à **754,8 milliards USD** (≈ 518 MUSD/Projet) et devraient générer 229 595 emplois (≈ 158 emplois/Projet) à travers le monde. Cette deuxième partie sera concentré sur les JV de type Partenaire local+ Partenaire Etranger.

Sur 2709 projets en JV :

-  **1 456 JV de type : partenaire LOCAL + partenaire ÉTRANGER (53,7%)**
-  **755 Milliards de dollars investis (50.6%)**
-  **229595 emplois créés (58.4%)**

1. Répartition par pays (Top 10 pays) :

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

- **✓ Le trio Inde–Chine–États-Unis** concentre à lui seul **36,6 % du total** des joint-ventures, pour un montant cumulé de 250,5 Mds USD, soit **33,2 % du montant global investi**.
- **✓ Les dix premiers pays** totalisent 52,2 % des JV et 511,4 Mds USD, représentant 67,7 % du montant total des investissements.
- **✓ l'Asie s'impose comme la région dominante**, accueillant 62 % des JV, principalement en Inde, en Chine, en Indonésie et au Bangladesh

Pour les pays développés (USA, France, Australie, Japon, UK), les situations sont plus variées. Certains pays, comme les USA, combinent un fort volume de JV et des montants élevés, tandis que d'autres, comme l'Australie ou le Japon, enregistrent un faible nombre de JV mais des projets stratégiques très coûteux.

Dans les pays émergents comme le Vietnam, le Bangladesh ou l'Indonésie, le nombre de joint-ventures reste modéré, mais le montant moyen par projet peut être très élevé, comme au Vietnam avec 42 581 M\$. Cela reflète **la nécessité d'importer à la fois capital et technologie pour soutenir une croissance rapide et développer des projets structurants**.

Dans la région MENA, le nombre de JV est limité, mais les montants investis sont très élevés, en ligne avec le **focus sur des projets énergétiques et infrastructurels de grande envergure**.

OBSERVATIONS PAR PAYS :

INDE → Leader mondial en nombre de joint-ventures (222 JV) → Montants investis modérés, avec un investissement moyen d'environ 274 M\$ par JV → Secteur prédominant : électricité et gaz, porté principalement par les énergies renouvelables	CHINE → Montants d'investissement élevés (607 M\$ en moyenne par JV), concentrés dans des projets d'infrastructures lourdes et capitalistiques. → Recul observé sur la période récente, en lien avec le durcissement du cadre réglementaire, en particulier dans les secteurs technologiques et numériques, pesant sur la dynamique des nouvelles joint-ventures
ÉTATS-UNIS → Secteurs clés : • Automotive, notamment les batteries pour véhicules électriques (EV) • Technologie, avec un focus sur les data centers	PAYS EMERGENTS → Région MENA : • Arabie Saoudite • Oman : Projets de grande envergure, avec un montant moyen supérieur à 2 Mds\$) → Autres pays : • Indonésie, • Vietnam, • Bangladesh : 32 JV recensées avec un montant moyen de 719 M\$ par JV, concentré sur les infrastructures et l'énergie

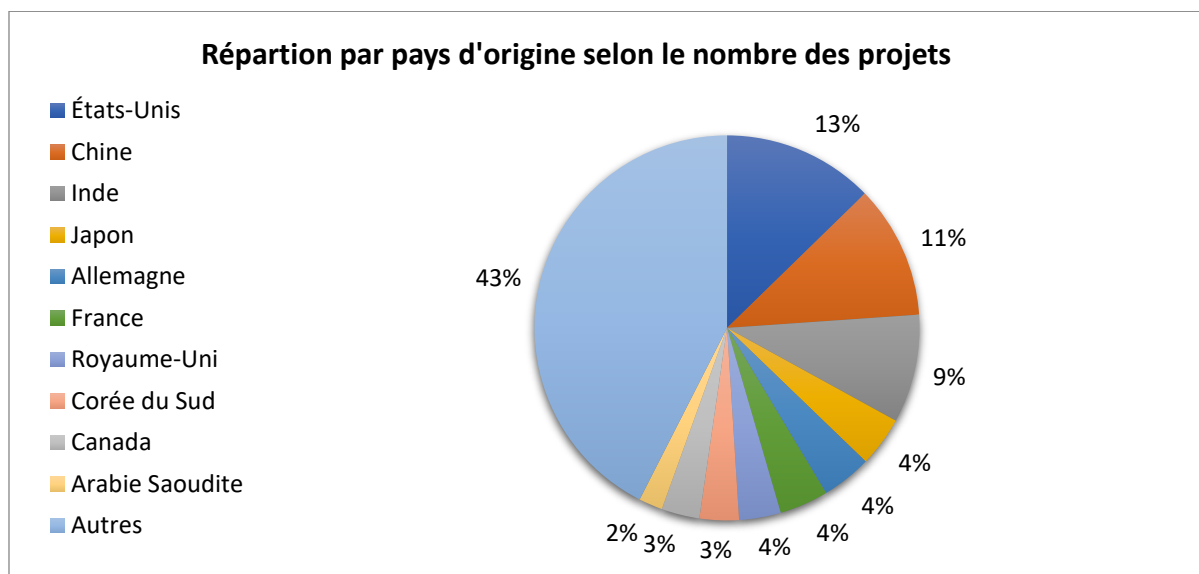
 **TOP PAYS PAR PROPORTION DE JV LOCAL + ÉTRANGER/ JV total**

Rang	Pays	JV local + étranger	JV Total	%
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 des pays comme l'Arabie Saoudite, le Bangladesh et le Kazakhstan, plus de 75 % des joint-ventures sont de type « Local + Étranger ». Cela montre que ces pays sont particulièrement ouverts aux partenariats avec des investisseurs étrangers, favorisant la collaboration et le transfert de compétences tout en attirant des capitaux internationaux.

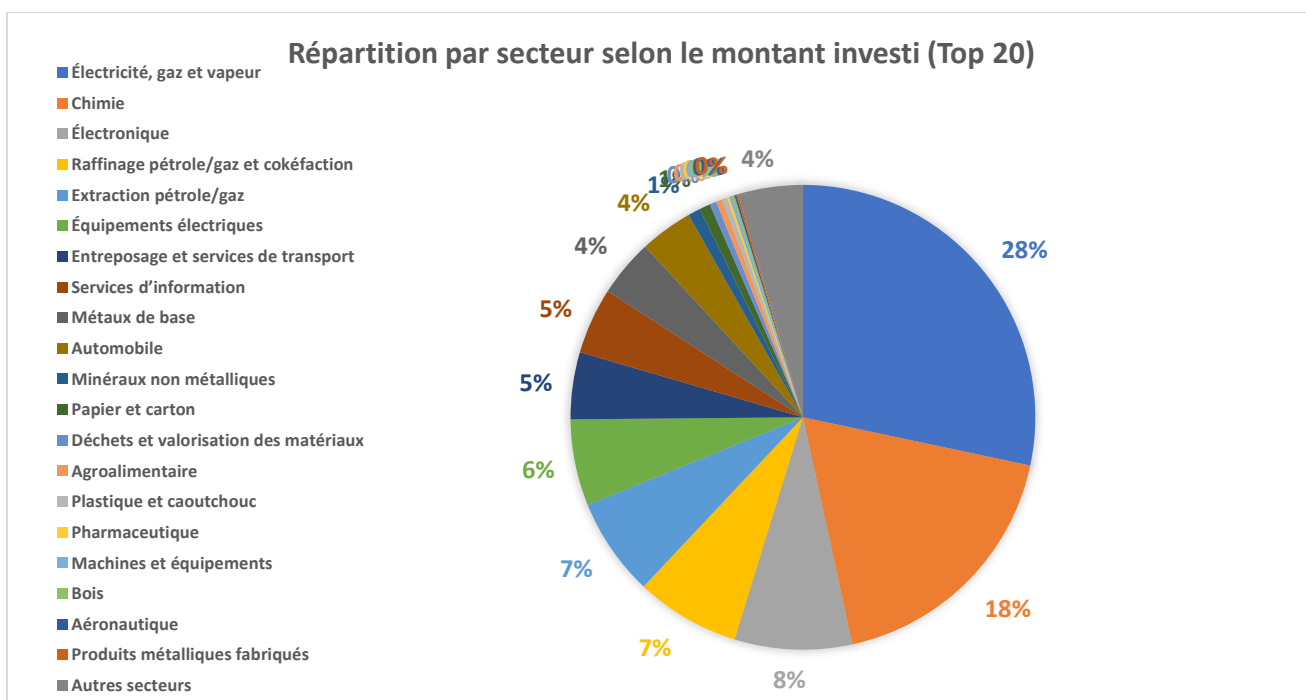
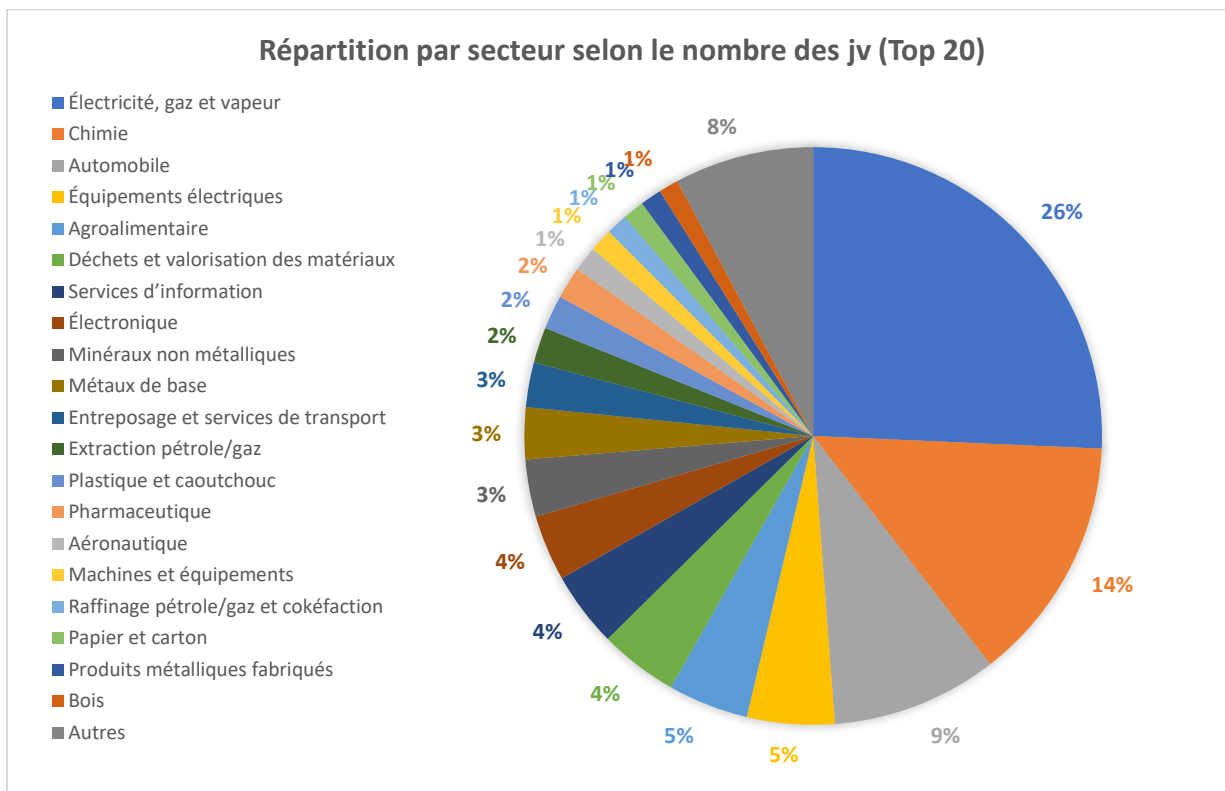
Bien que l'Inde et la Chine soit leader en nombre de JV, la part relative des JV impliquant un partenaire étranger est relativement modérée (60%), reflétant un marché très actif localement.

2. Répartition par pays d'origine (Top10 pays) :



- **✓ Forte concentration : USA + Chine + Inde = 33% des investisseurs mondiaux en JV.**
- **✓ Top 10 pays représentent 55,4% des investisseurs en JV.**
- **✓ Dans la région MENA, les investisseurs saoudiens occupent une place avancée (10ème place à l'échelle mondiale).**

3. Répartition par secteur/produit (top 20/72 secteurs)



- ✓ Forte concentration sectorielle : **Top 5 secteurs** : représentent **près de 60% du nombre totale des JV et 68% des montants investis.**
- ✓ Les secteurs (Electricité/gaz, Chimie, Automobile) représentent près de **49 % des JV et plus de 50 % des montants investis.**
- ✓ Certains secteurs affichent **un poids financier élevé malgré peu de JV (raffinage, extraction, électronique).** À l'inverse, **l'automobile et l'agroalimentaire sont riches en JV mais faibles en poids financier relatif.**

ANALYSE PAR SECTEUR :

- **Électricité et gaz** : Le secteur de l'électricité et du gaz se caractérise par un fort dynamisme en matière de joint-ventures, avec 374 projets représentant un montant total de 213,8 Mds\$. La tendance mondiale à la transition énergétique stimule particulièrement les investissements dans l'éolien, le solaire et l'hydroélectrique. Ces projets sont généralement très lourds et nécessitent des capitaux importants, le montant moyen par JV s'élevant à 572 M\$. La réglementation locale impose systématiquement un partenariat avec des acteurs nationaux, notamment pour garantir l'accès aux réseaux électriques et la conformité aux standards énergétiques.
- **Produits chimiques** : Le secteur chimique concentre 201 joint-ventures pour un montant total de 137,8 Mds\$. Les domaines dominants incluent la pétrochimie, les fertilisants et les gaz industriels. Les projets sont très capitalistiques, avec un montant moyen de 685 M\$ par JV, reflétant la complexité industrielle et les besoins d'équipements lourds. Les pays leaders pour ces investissements sont l'Inde, l'Arabie Saoudite et la Chine, où la combinaison de ressources locales et de technologies étrangères favorise la réalisation de projets à grande échelle.
- **Automobile** : Le secteur automobile, en particulier les véhicules électriques et les batteries EV, a généré 135 joint-ventures pour un montant total de 27,9 Mds\$. Ces projets combinent l'expertise technologique des multinationales avec la connaissance du marché local, essentielle pour réussir dans des environnements très concurrentiels. Des exemples emblématiques incluent Ultium Cells (LG+GM) et SAIC-GM en Chine. La dynamique des JV dans ce secteur traduit une volonté de mutualiser innovation et accès stratégique aux marchés émergents.
- **TIC** : Le secteur des TIC regroupe 61 joint-ventures pour un montant global de 34,8 Mds\$, principalement dans les data centers, le cloud et les télécommunications. Les

investissements sont élevés, avec un montant moyen de 570 M\$ par JV, en raison des infrastructures critiques et des technologies avancées nécessaires. La réglementation sur la protection des données impose la présence d'un partenaire local, garantissant la conformité légale et la sécurité des informations.

4. Top 10 entreprises

Rang	Entreprise	Nb JV	Montant (M\$)	Pays	Secteur
1	ReNew Power 	19	224	Inde	Energie
2	AdaniConneX 	12	13 181	Inde	Data Center
3	Inox Air Products 	10	300	Inde	Chimie
4	Ilim Group 	7	1 273	Russie	Papier
5	Tramite / Agriqa Farms G3 Canada	7	100	Kazakhstan	Agroalimentaire
6	 G3 Canada Limited	6	240	Canada	Transport
7	Borusan EnBW Enerji 	6	190	Turquie	Energie
8	Wind Energy Development Fund	6	ND	Russie	Energie
9	Maynilad Water Services 	6	482	Philippines	Eau
10	Ultium Cells 	6	9 975	USA	Automobile

- **Renew Power (Inde) :** Renew Power se positionne comme un leader indien des énergies renouvelables, déployant 19 joint-ventures. Sa stratégie repose sur le modèle « un projet, une JV », avec un partenariat distinct pour chaque parc éolien ou solaire. Cette approche permet de diversifier à la fois le risque financier et les sources de financement, en associant plusieurs partenaires à chaque projet. Les investissements totaux s'élèvent à 224 M\$, générant environ 350 emplois locaux. **Ce modèle démontre l'efficacité des JV récurrentes pour soutenir la croissance sectorielle tout en optimisant la répartition des risques.**
- **AdaniConnex (Inde) :** AdaniConnex concentre ses activités sur les data centers, en structurant 12 joint-ventures avec des investisseurs étrangers. Les projets sont massifs, avec un investissement total de 13,2 Mds\$, et bénéficient de la combinaison de la position locale du groupe Adani et du capital étranger. Cette stratégie a permis de créer 4 850 emplois, illustrant **le potentiel des JV pour stimuler à la fois l'investissement technologique et l'emploi dans les pays émergents.**
- **INOX Air Products (Inde) :** Le groupe INOX Air Products, actif dans les gaz industriels et l'oxygène médical, a développé 10 joint-ventures en Inde avec des partenaires internationaux tels qu'Air Products et Linde. Avec un investissement total de 300 M\$, ces JV ont permis de mettre en place un réseau d'usines locales et de générer 105 emplois.

Ce modèle démontre l'importance des partenariats mondiaux pour combiner expertise technique et implantation locale dans des secteurs capitalistiques.

- **ILIM Group (Russie) :** Le groupe ILIM, spécialisé dans le papier et le carton, a structuré 7 joint-ventures pour un montant total de 1,3 Mds\$. Ces JV permettent au groupe de diversifier ses activités vers le papier, la technologie et l'automobile, tout en créant 600 emplois. **Cette approche souligne la résilience des JV comme outil stratégique pour pénétrer des marchés complexes et maintenir la croissance.**
- **Tramite / Agriqa Farms (Kazakhstan) :** Dans le secteur agroalimentaire et des infrastructures agricoles, Tramite et Agriqa Farms ont établi 7 joint-ventures, avec un investissement total de 100 M\$. La stratégie est axée sur le marché local, sans partenaires internationaux, reflétant **une approche ciblée pour tirer parti des ressources et opportunités internes.**

5. Conclusion

Les joint-ventures associant un partenaire local et un partenaire étranger représentent plus de la moitié des JV mondiales (53,7 %), confirmant que le partenariat local est devenu une norme universelle. Ce modèle permet de combiner expertise locale et capital ou technologie étrangère, facilitant l'accès aux ressources, aux réseaux et aux réglementations, même dans des marchés ouverts.

La répartition géographique des JV révèle une concentration notable : Inde, Chine et États-Unis représentent 36,6 % des JV et 33 % des montants investis à l'échelle mondiale. L'Asie concentre à elle seule 62 % des JV associant partenaire local et étranger.

Le secteur de l'énergie représente 25,7 % des JV, portés par la transition énergétique. Le secteur chimique (13,8 %) et le secteur automobile (9,3 %), notamment les batteries EV et l'électrification des véhicules, figurent également parmi les plus attractifs. Ces chiffres traduisent une concentration des JV dans des secteurs capitalistiques, à forte intensité technologique ou sensibles pour la sécurité nationale.

Les investisseurs américains, chinois et indiens représentent à eux seuls 33 % des investisseurs mondiaux en joint-ventures, confirmant la forte concentration géographique de l'investissement international et le rôle central de ces trois économies dans la structuration des partenariats à l'échelle mondiale. Dans la région MENA, les investisseurs saoudiens occupent une position particulièrement avancée, se classant au 10^e rang mondial, ce qui reflète le rôle croissant de l'Arabie Saoudite comme acteur clé des partenariats internationaux.

Session 3 : Benchmark et bonnes pratiques internationales en matière de joint-ventures

I. Benchmark

1. Le Maroc

Le Maroc attire de nouveaux investissements étrangers, souvent via des joint-ventures, notamment dans les énergies renouvelables, l'infrastructure et le tourisme, avec des partenariats clés comme l'accord Maroc-France pour les infrastructures (JV 50/50) et des projets émiratis axés sur le « vert ». Les entreprises étrangères privilégient les coentreprises pour pénétrer le marché, partager risques et compétences, s'appuyant sur les infrastructures marocaines, le capital humain et le soutien de l'AMDIE, comme le montre le projet Rima dans l'hôtellerie modulaire avec Best Western, ou les investissements indiens dans les mines.

Secteurs clés et exemples récents :

- **Énergies et Infrastructures Durables :**
 - Partenariat France-Maroc (Fonds Mohammed VI & STOA) pour créer une JV de 3 milliards MAD dans les infrastructures durables, visant projets verts.
 - Intérêt des fonds souverains émiratis (ADQ, ADIA) pour des projets « verts » au Sahara Occidental, s'appuyant sur Washington.
- **Tourisme et Hébergement :**
 - Projet Rima : JV entre entrepreneuse belgarocaine et acteurs locaux pour hébergements modulaires, avec accord du ministère de l'investissement, intégrant durabilité et culture marocaine.
- **Mines et Ressources :**
 - Groupe indien Samta investit dans les mines via JV (100M USD).
 - Exploration du lithium : JV entre Lithium Africa (associé chinois Ganfeng Lithium) et des partenaires marocains pour prospecter dans le Sahara occidental.
- **Télécommunications :**
 - Orange s'est imposé en proposant services innovants (fibre, digitalisation), soulignant le rôle central du secteur.

Avantages de la joint-venture au Maroc

- Accès au marché : Facilité d'intégration grâce au partenaire local, connaissant la réglementation et la logistique.
- Partage des coûts et risques : Mutualisation des investissements, charges et risques.
- Montée en compétences : Acquisition de savoir-faire et expériences locales.
- Soutien institutionnel : L'AMDIE (Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations) aide à trouver des partenaires et accompagne les projets de bout en bout.

2. L'Égypte :

Les joint-ventures en Égypte sont encadrées par un dispositif juridique consolidé, fondé principalement sur la **Loi sur l'investissement n° 72 de 2017**, la **Loi sur les sociétés n° 159 de 1981** et le **Code civil égyptien**, offrant des garanties substantielles aux investisseurs étrangers contre la nationalisation, l'expropriation sans indemnisation et les ingérences administratives abusives. **Le droit égyptien distingue clairement les joint-ventures contractuelles et les joint-ventures sociétaires**, cette distinction ayant un impact direct sur la gouvernance, la responsabilité et les recours juridiques.

Sur le plan fiscal, le régime applicable varie selon la nature des partenaires et la structure juridique retenue. **Les partenaires locaux sont soumis à l'impôt sur les sociétés sur leur quote-part de bénéfices**, tandis que **les partenaires étrangers sont imposés sur les revenus attribuables à leur participation, sous réserve de l'application des conventions de non-double imposition**. En l'absence de convention, des retenues à la source s'appliquent, notamment 10 % sur les dividendes et 20 % sur les intérêts. Certaines structures, telles que les sociétés à responsabilité limitée ou les partenariats « silencieux », permettent une imposition limitée aux revenus effectivement perçus.

En Égypte, le règlement des litiges en joint-venture relève de juridictions spécialisées, à savoir les **tribunaux économiques**, compétents pour connaître des différends commerciaux et d'investissement, y compris ceux impliquant des investisseurs étrangers. Les litiges opposant un investisseur à l'administration sont, quant à eux, traités par le **Comité de règlement des différends des investisseurs** auprès de la GAFI.

3. Arabie Saoudite

La Vision 2030 de l'Arabie saoudite repose sur les partenariats. L'objectif du gouvernement est de transformer le Royaume en un pôle mondial d'investissement et d'innovation. Les coentreprises (joint-ventures), par leur nature même, permettent aux entités étrangères et locales de combiner ressources, savoir-faire et capitaux. Il s'agit d'un modèle qui s'aligne parfaitement avec la stratégie du pays. Le système juridique de l'Arabie saoudite reconnaît plusieurs formes de coentreprises, chacune étant conçue pour répondre à des besoins stratégiques spécifiques.

Type	Nature juridique	Avantages	Adapté pour
Coentreprise contractuelle	Partenariat formé par contrat, sans création d'une entité juridique distincte	Grande flexibilité, faibles coûts de mise en place	Collaborations à court terme, projets de services
Coentreprise constituée	Entité juridique distincte (LLC ou JSC) créée par les partenaires	Gouvernance renforcée, responsabilité limitée	Investissements de grande envergure ou à long terme
Partenariat public-privé	Projet conjoint entre l'État et des investisseurs privés	Accès à des projets nationaux stratégiques	Infrastructures, services publics, giga-projets

Chaque modèle permet aux investisseurs d'adapter leur approche en fonction de la nature du projet, des besoins en capital et du niveau de contrôle souhaité.

Processus de création d'une coentreprise : La création d'une coentreprise en Arabie saoudite suit une séquence claire d'étapes juridiques et administratives :

- **Approbation initiale du MISA :** Dépôt d'une demande de licence d'investissement accompagnée des documents requis.
- **Choix de la structure de la coentreprise :** Modèle contractuel ou modèle constitué.
- **Rédaction de l'accord de coentreprise :** Définition des apports en capital, de la gouvernance, des rôles et du partage des bénéfices.
- **Enregistrement auprès du ministère du Commerce :** Obtention de l'immatriculation commerciale et de la dénomination sociale.
- **Enregistrement fiscal et sécurité sociale :** Inscription auprès de la Zakat, Tax and Customs Authority (ZATCA) et de la General Organization for Social Insurance (GOSI).
- **Licences sectorielles spécifiques :** Obtention des autorisations supplémentaires auprès des ministères compétents (Énergie, Santé, Tourisme, etc.).

Secteurs clés moteurs des coentreprises : Le climat d'investissement en Arabie saoudite est de plus en plus diversifié. Parmi les secteurs connaissant la croissance la plus rapide en matière de coentreprises figurent :

Secteur	Opportunité	Exemples
Énergies renouvelables	Projets solaires et éoliens dans le cadre de la Vision 2030	Partenariats avec ACWA Power, projet NEOM Green Hydrogen
Tourisme et hôtellerie	Projets de la mer Rouge, Diriyah Gate, AlUla	Coentreprises avec des groupes hôteliers internationaux
Technologies et IA	Villes intelligentes, fintech, infrastructures numériques	Collaborations avec des entreprises technologiques mondiales
Santé	Infrastructures médicales et investissements en biotechnologie	Coentreprises dans la gestion hospitalière et la pharmacie
Mines et industrie	Exploration et transformation des ressources minérales	Ma'aden et consortiums étrangers

Principaux éléments juridiques relatifs aux coentreprises

Aspect	Point clé
Autorité de régulation	Ministère de l'Investissement (MISA)
Droit applicable	Loi sur les sociétés (mise à jour 2022)
Propriété	Jusqu'à 100 % de propriété étrangère (selon le secteur)
Règlement des différends	Arbitrage via le SCCA
Impôt sur les sociétés	20 % pour les actionnaires étrangers
Zakat	2,5 % pour les actionnaires saoudiens et les États membres du Conseil de coopération du Golfe (GCC)
TVA	15 %

4. Inde

L'analyse des données Trendeo montre que l'Inde est l'un des pays leaders dans les Joint-Ventures avec **222 Joint-ventures de type partenaire local+ Partenaire étranger** et un montant investi supérieur à **60 Milliards de dollars**.

L'Inde possède un guide pour les joint-ventures qui a été élaboré en **2025** par le cabinet d'avocats et de conseil juridique 'Anil Chawla Law Associates LLP'. Ce guide a pour objectif de fournir **une vue d'ensemble claire et pratique des options disponibles pour les**

entreprises étrangères souhaitant s'engager dans des coentreprises en Inde. Il présente les cadres juridiques, réglementaires et opérationnels (procédures, documents...)

Les **joint-ventures (JV)** entre l'Inde et l'Union européenne (UE) s'accélèrent, portées par un **accord de libre-échange (ALE)** et un **accord de protection des investissements conclus en janvier 2026**. Les principaux investissements concernent les **technologies** (semi-conducteurs, intelligence artificielle), les **énergies vertes** et la **défense**.

Les **joint-ventures en Inde** sont régies par la **Companies Act de 2013** pour leur constitution et par la **Foreign Exchange Management Act (FEMA) de 1999** pour les investissements étrangers, lesquels nécessitent souvent l'approbation de la **Reserve Bank of India (RBI)** ou du gouvernement.

Les politiques publiques encouragent l'**investissement direct étranger (IDE)** dans des secteurs tels que la **défense** et les **assurances**, avec des seuils autorisés pouvant atteindre **74 % ou 100 %**, tout en imposant des restrictions dans certains domaines, comme les **jeux d'argent**.

5. Indonésie

L'environnement réglementaire applicable aux joint-ventures en Indonésie connaît une évolution significative avec l'adoption du Règlement du Ministre des Finances n° 136 de 2024 (PMK 136/2024), qui **transpose les règles GloBE (Global Anti-Base Erosion) relatives à l'impôt minimum mondial**. Cette réforme introduit de nouvelles obligations fiscales pour les joint-ventures et leurs filiales, en particulier celles intégrées dans des groupes multinationaux.

Aux fins de l'application des règles GloBE, une joint-venture est définie comme une entité dont la situation financière est intégrée dans les états financiers consolidés de l'entité mère ultime selon la méthode de la mise en équivalence. Dans ce cadre, **l'entité mère ne comptabilise que sa quote-part des résultats de la joint-venture, proportionnellement à son pourcentage de détention, sans consolidation intégrale**.

Pour être qualifiée de joint-venture, l'entité mère ultime doit détenir au moins 50 % du capital, directement ou indirectement. La joint-venture conserve ainsi une personnalité juridique distincte, tout en demeurant financièrement liée à sa société mère.

Avec l'entrée en vigueur du PMK 136/2024, les joint-ventures et leurs filiales **sont soumises au mécanisme de l'impôt complémentaire (« top-up tax ») prévu par les règles GloBE, lorsque leur taux effectif d'imposition est inférieur au seuil minimum mondial**.

Deux configurations principales sont envisagées :

- la joint-venture et ses filiales sont traitées comme des entités constitutives distinctes au sein d'un groupe multinational ;
- la joint-venture est considérée comme l'entité mère ultime du groupe multinational.

Dans les deux cas, l'objectif est d'assurer une imposition minimale effective et d'éviter les situations de sous-imposition transfrontalière.

✓ **Mécanismes d'imposition complémentaire :**

En pratique, l'impôt complémentaire dû par un groupe de joint-venture est, en premier lieu, réparti entre les entités mères par l'application de la règle IIR qualifiée (Qualified Income Inclusion Rule), proportionnellement à leurs participations.

Tout solde d'impôt complémentaire non attribué par l'IIR est ensuite réparti conformément à la règle UTPR (Undertaxed Payment Rule), garantissant une allocation équitable de la charge fiscale entre les juridictions dans lesquelles la joint-venture exerce ses activités.

Les filiales de joint-venture sont soumises à des obligations similaires. Leurs états financiers doivent être consolidés conformément aux normes comptables financières applicables, afin d'assurer la fiabilité du calcul de l'impôt complémentaire.

✓ **Exceptions et exclusions :**

Certaines entités sont expressément exclues du régime applicable aux joint-ventures, notamment :

- L'entité mère ultime d'un groupe multinational soumis aux règles GloBE ;
- Les entités exclues en vertu de l'article 3(1) du PMK 136/2024 ;
- Les entités détenues par l'intermédiaire d'entités exclues, lorsqu'elles exercent principalement des fonctions de détention d'actifs, de soutien ou génèrent majoritairement des revenus exclus du calcul GloBE ;
- Les entités composées exclusivement d'entités exclues ;
- Certaines filiales de joint-venture déjà consolidées selon des normes comptables reconnues.

✓ **Enjeux et implications pour les investisseurs :**

L'application des règles GloBE aux joint-ventures en Indonésie renforce la prévisibilité fiscale internationale, mais accroît également la complexité de conformité pour les groupes multinationaux. Les investisseurs doivent désormais intégrer, dès la phase de structuration des joint-ventures, les impacts liés à l'impôt minimum mondial, aux mécanismes IIR et UTPR, ainsi qu'aux exigences accrues en matière de consolidation et de reporting financier.

6. Thaïlande

La Thaïlande renforce son attractivité pour les investissements directs étrangers (IDE) en misant sur les joint-ventures entre entreprises thaïlandaises et étrangères, en particulier **dans le secteur stratégique des pièces automobiles**. Cette orientation s'inscrit dans la volonté des autorités thaïlandaises de **consolider la base industrielle nationale, d'accélérer la montée en gamme technologique et de soutenir la transition vers des véhicules à faibles émissions**.

Le 8 août 2024, la Thaïlande a approuvé **un nouveau paquet d'incitations spécifiquement destiné aux joint-ventures associant des partenaires locaux et étrangers dans la fabrication de pièces automobiles**. Ce dispositif couvre la production de composants destinés aux moteurs à combustion interne, aux véhicules hybrides ainsi qu'aux véhicules électriques, traduisant une approche inclusive et technologiquement neutre de la politique industrielle.

✓ **Conditions d'éligibilité des joint-ventures :**

L'accès aux incitations est subordonné au respect de critères précis visant à garantir un ancrage local effectif et un impact industriel tangible :

- La joint-venture doit être constituée **entre une entreprise étrangère et une entreprise thaïlandaise** ;
- L'investissement minimum requis est fixé à 100 millions de bahts thaïlandais (**environ 3 millions USD**) dans des activités de fabrication de pièces automobiles ;
- **La participation thaïlandaise doit représenter au moins 30 % du capital social** de la joint-venture ;
- L'entreprise thaïlandaise partenaire doit être établie depuis au moins trois ans avant le dépôt de la demande ;
- Cette entreprise doit être détenue à au moins 60 % par des intérêts thaïlandais.

Ces conditions traduisent une volonté claire de promouvoir des partenariats équilibrés, favorisant le transfert de compétences et l'intégration des acteurs locaux dans les chaînes de valeur mondiales.

✓ **Nature des incitations accordées**

Le régime incitatif prévoit une exonération supplémentaire de deux années de l'impôt sur les sociétés (Corporate Income Tax – CIT), venant s'ajouter aux avantages déjà accordés dans le cadre du régime général d'incitations à l'investissement. La durée totale de l'exonération fiscale est toutefois plafonnée à huit ans. Le dispositif s'applique aussi bien aux nouveaux projets d'investissement qu'aux entreprises existantes qui choisissent de restructurer leurs activités sous forme de joint-venture avec un partenaire étranger. Cette flexibilité permet d'encourager la transformation industrielle et l'extension de capacités existantes, tout en attirant de nouveaux investisseurs.

Ce cadre incitatif positionne la Thaïlande comme une plateforme industrielle compétitive pour **la production de pièces automobiles, en particulier dans les segments liés à l'électrification et à la mobilité durable**, tout en **offrant aux investisseurs étrangers un environnement prévisible et favorable à la structuration de partenariats de long terme**.

7. Conclusion

L'analyse comparative des expériences du Maroc, de l'Égypte, de l'Arabie saoudite, de l'Indonésie et de la Thaïlande met en évidence le rôle central des joint-ventures comme instrument structurant de l'attractivité des IDE et de la mise en œuvre des politiques économiques nationales.

Le benchmark révèle, d'une part, l'importance d'un **cadre juridique clair et sécurisé** et, d'autre part, **le rôle déterminant des institutions d'accompagnement et des politiques publiques ciblées**. D'autre part, le benchmark souligne que les pays les plus attractifs sont ceux qui parviennent à adapter la structure des joint-ventures à la nature des projets (contractuelles, sociétaires, PPP), tout en **conditionnant les avantages accordés à des secteurs stratégiques à forte valeur ajoutée et à des critères précis de participation locale, d'investissement minimal, et d'impact économique** notamment en matière d'emploi, de transfert technologique et de développement des compétences. Cette approche favorise des partenariats équilibrés, durables et créateurs de valeur pour l'économie nationale. Ce benchmark constitue une source d'inspiration pertinente pour l'élaboration et le renforcement des politiques de promotion des joint-ventures en Tunisie.

II. Bonnes pratiques internationales et facteurs clés de succès observés

Cette section présente les bonnes pratiques internationales en matière de coentreprises et met en lumière les principales considérations à prendre en compte avant de recourir à ce mode d'investissement. Elle insiste sur le choix du partenaire, la structuration juridique et financière, la gouvernance, la protection des intérêts stratégiques et l'anticipation des mécanismes de sortie, afin de sécuriser l'investissement et d'assurer une collaboration durable et fructueuse entre partenaires.

1. Le bon choix du partenaire

La réussite d'une coentreprise repose avant tout sur le choix du partenaire, fondé sur la confiance mutuelle, la synergie stratégique et commerciale. Cette sélection doit être, le cas échéant, appuyée par une diligence raisonnable approfondie portant notamment sur la solidité financière, la situation juridique et la conformité réglementaire du partenaire, ainsi que par l'obtention de garanties corporatives appropriées.

2. Le bon choix de la Structure de la JV

La coentreprise peut revêtir une forme capitalistique ou contractuelle. Le choix de la structure dépend des objectifs stratégiques des partenaires, ainsi que des considérations juridiques, commerciales, fiscales et réglementaires propres aux juridictions concernées.

3. Un contrat solide

Un cadre contractuel solide demeure indispensable pour formaliser clairement les droits et obligations des parties. Il faut inclure des clauses de résolution des conflits (négociation/médiation), des dispositifs de déblocage en cas d'impasse décisionnelle (deadlock), options d'achat/vente (put and call options) et clauses de rachat croisé ou « shotgun clauses ». Une attention particulière doit être portée à la cohérence linguistique, à travers l'harmonisation des différentes versions contractuelles et la détermination explicite de la langue faisant foi.

4. La gouvernance

La gouvernance constitue un élément central de la coentreprise. Elle implique une définition précise des règles de vote, de la répartition des pouvoirs entre les partenaires et les organes de direction, ainsi que des mécanismes de protection des actionnaires minoritaires. Des clauses relatives à la conformité, à l'audit et au respect des bonnes pratiques professionnelles sont également essentielles.

5. Le financement et la création de valeur

Le financement de la JV et les mécanismes de création de valeur doivent être alignés sur un plan d'affaires partagé, avec une clarification des apports initiaux, des modalités de financement futur et des mécanismes de rendement (dividendes, intérêts, redevances), en tenant compte des implications fiscales.

6. La protection du goodwill

La protection du goodwill passe par des engagements restrictifs adaptés (non-concurrence, confidentialité, non-débauchage), soigneusement calibrés afin de préserver les intérêts des partenaires sans nuire à leurs activités existantes.

7. Les modalités de sortie

Anticipées dès la constitution de la JV, les modalités de sortie figurent parmi les clauses les plus critiques. Elles encadrent la réalisation de la valeur de l'investissement et prévoient des

solutions en cas de blocage ou de dégradation de la relation, notamment via des droits de cession, de préemption, de sortie conjointe ou de dissolution.

8. La gestion du processus

La conduite du projet doit intégrer, au-delà des aspects strictement juridiques, les dimensions culturelles, linguistiques et les pratiques de négociation propres aux partenaires. Les échanges en présentiel, appuyés par les conseils juridiques, facilitent la compréhension mutuelle et la conclusion d'accords équilibrés.

9. Prévenir les litiges de manière proactive

Le maintien d'un dialogue régulier entre les partenaires et le recours prioritaire aux mécanismes contractuels de prévention et de résolution des différends permettent de limiter les risques d'escalade contentieuse.

En conclusion, la réussite d'une coentreprise internationale repose sur une articulation fine entre facteurs humains, culturels, commerciaux et juridiques. Elle requiert une implication précoce et proactive des conseils afin de sécuriser le projet, d'anticiper les risques et d'instaurer une relation durable et équilibrée entre les partenaires.

Session 4 : Les joint-ventures en Tunisie : état des lieux et regard croisé d'experts

I. Panorama des joint-ventures en Tunisie : secteurs concernés et profils des partenaires

La Tunisie voit plusieurs joint-ventures (JVs) se signer, notamment dans les énergies renouvelables (ETAP-ENI, Toyota Tsusho-Scatec), la santé ([Nippomed](#) avec G-Cube/[Unimed](#)), et des partenariats avec des acteurs comme la Chine ([Amen Bank](#)) ou le Japon. Ces accords, officialisés par des contrats de collaboration et des assemblées constitutives, visent à partager risques, technologies et marchés, renforçant l'attractivité du pays pour l'investissement international, comme l'illustre l'initiative TICAD 8.

- **Énergies renouvelables :**
 - ETAP & ENI : Création de la SEREE pour la production d'électricité (2019).
 - Toyota Tsusho & Scatec : Projet photovoltaïque à Sidi Bouzid, soutenu par le gouvernement tunisien et la STEG (2025).
- **Santé :**
 - Nippomed : JV entre G-Cube et Unimed, lancée suite à la TICAD 8 (2022).
- **Financement & Développement :**
 - Amen Bank & partenaires chinois : Lignes de financement pour entreprises tunisiennes investissant en Afrique.

La mise en place d'une JV requiert un contrat de collaboration définissant les termes et souvent un pacte d'associés. Des conventions entre chambres de commerce (comme celles de Tunis) visent à faciliter ces partenariats avec des firmes étrangères.

II. 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** :

Q1. Comment évaluez-vous l'état actuel de développement des joint-ventures en Tunisie ? Quelles sont les principales contraintes rencontrées (réglementaires, financières ou opérationnelles) ?

Q2. 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 ?

Q3. 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 ?

La synthèse de leurs réponses, qui combine analyse locale et benchmarks internationaux, vise à dresser un diagnostic complet et à formuler des recommandations opérationnelles pour faire des joint-ventures un instrument au service de la relance économique et de l'attractivité de la Tunisie.

Synthèse des réponses des experts sur les joint-ventures en Tunisie :

A. 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.
- ♦ Industrie à valeur ajoutée (automobile, aéronautique, chimie, agroalimentaire) : potentiel de montée en gamme et d'intégration dans les chaînes de valeur mondiales.
- ♦ Numérique et services (IT, fintech, logistique) : légèreté capitalistique et ouverture aux marchés internationaux.

B. 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 de la stratégie de montée en gamme.

2. Facteurs explicatifs du faible développement des JV

- ♦ Experts 1 & 2 : Insistent sur les contraintes réglementaires, financières et culturelles.
- ♦ Expert 3 : Met en avant le modèle économique tunisien historique, basé sur des filiales 100 % étrangères (offshore) plutôt que sur des partenariats, et le manque d'obligations légales pour former des JV (contrairement à l'Algérie).

3. Secteurs prioritaires et stratégies

- ♦ Expert 1 : Liste large incluant énergies renouvelables, industrie, agroalimentaire, numérique et infrastructures.
- ♦ Expert 2 : Met l'accent sur les entreprises totalement exportatrices actuelles et, après réformes, les services ciblant l'Afrique.
- ♦ Expert 3 : Recommande une approche ciblée : hydrogène vert, chimie/fertilisants (valorisation des phosphates), et automobile (équipementiers de rang 2-3). Souligne aussi la nécessité de diversifier les sources d'IDE (Chine, Golfe) pour développer les JV.
- ♦ Expert 4 : Insiste sur les énergies renouvelables et les sous-secteurs émergents (hydrogène, capture du carbone).

4. Perspective sur les partenaires

- ♦ Expert 3 : Note que les investisseurs traditionnels en Tunisie (Europe) privilégient les filiales, tandis que les acteurs plus enclins aux JV (Chine, pays du Golfe) sont moins présents.
- ♦ Expert 2 : Souligne la méfiance des entreprises familiales tunisiennes envers les partenariats qui pourraient menacer leur contrôle.

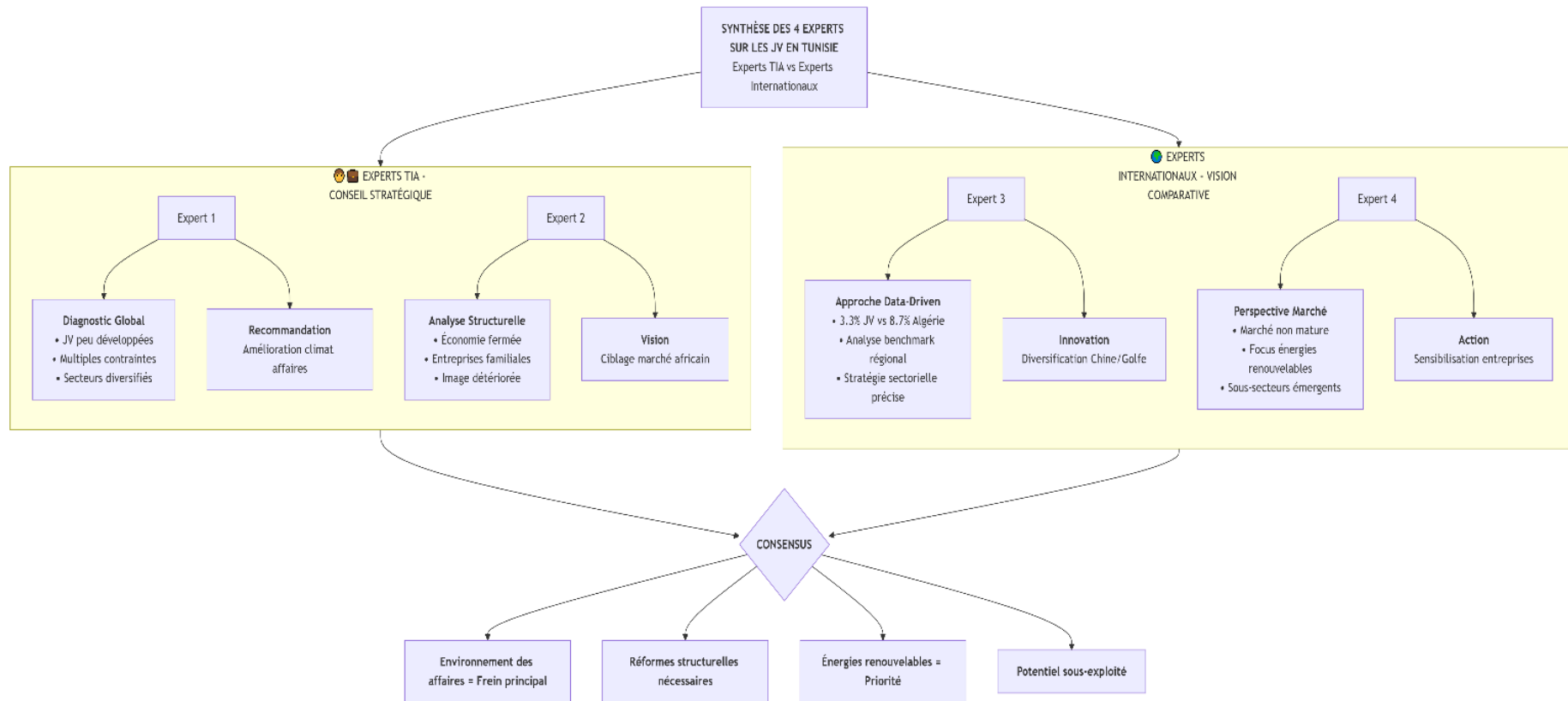
C. Conclusion

Les experts s'accordent sur le potentiel sous-exploité des joint-ventures en Tunisie, freiné par un environnement des affaires complexe, des contraintes financières et des difficultés opérationnelles.

Les JV pourraient jouer un rôle clé dans le transfert de technologie, l'accès aux marchés et le partage des risques, mais leur promotion nécessite des réformes structurelles et une volonté politique d'améliorer la compétitivité du pays.

Les secteurs les plus prometteurs sont les énergies renouvelables, l'industrie à haute valeur ajoutée et les services innovants, avec une attention particulière portée à la diversification des partenaires internationaux (Chine, Golfe) et à l'adaptation du modèle aux spécificités sectorielles.

Pôle des Politiques d'Investissement et des Réformes



Session 5 : Recommandations pour le contexte tunisien

Pour renforcer l'attractivité et l'efficacité des joint-ventures en Tunisie, plusieurs mesures stratégiques peuvent être mises en œuvre. Ces recommandations ciblent à la fois la stimulation des opportunités d'investissement et l'accompagnement des entreprises tunisiennes dans la création de partenariats internationaux.

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 et de développement économique.
- 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, en les présentant comme un outil privilégié de partenariat.
- Organiser régulièrement des forums et des webinaires dédiés aux joint-ventures, en mettant l'accent sur les secteurs stratégiques (pharmaceutique, automobile, TIC, etc.).

2. Octroyer des incitations spécifiques :

- Octroyer des incitations fiscales ciblées pour les JV actives dans des domaines prioritaires tels que la R&D, l'innovation et la durabilité.
- Accorder des avantages conditionnés liés à la création d'emplois, au transfert de technologie et à l'augmentation des exportations.

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 et des mécanismes de cofinancement avec des institutions financières locales et internationales.

- Encourager les fonds d'investissement spécialisés, notamment dans les secteurs prioritaires (pharmaceutique, automobile, TIC), pour soutenir les projets de JV innovants et structurants.

4. Développer des services dédiés aux JV :

- Développer des services numériques dédiés, notamment une Marketplace Digitale nationale, facilitant la mise en relation entre entreprises tunisiennes et partenaires étrangers.
- Intégrer des fonctionnalités de Matching intelligent basées sur les secteurs, les compétences et les besoins d'investissement.
- 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 projets de partenariat.

En combinant ces initiatives, la Tunisie pourra stimuler la création de joint-ventures de qualité, attirer des investisseurs étrangers, et renforcer la compétitivité de ses entreprises sur le marché international. Ces mesures visent à créer un écosystème favorable aux partenariats durables et innovants, tout en sécurisant les investissements et en maximisant leur impact économique.

Plan d'action pour la promotion des joint-ventures en Tunisie

N°	Action	Objectif	Responsable(s)	Indicateur(s) de suivi (KPI)
1	Inscrire les JV comme levier prioritaire dans la stratégie nationale d'investissement	Positionner les JV comme outil central d'attraction des IDE et de développement industriel	-MEP -TIA/ FIPA	Nombre de documents stratégiques intégrant les JV
2	Intégrer la promotion des JV dans les missions économiques à l'étranger	Attirer des partenaires étrangers et positionner la Tunisie	MAE / MEP/TIA/ FIPA	Nombre de missions à l'étranger intégrant un volet JV
3	Organiser des forums, business days et webinars dédiés aux JV	Faciliter les rencontres B2B et promouvoir les opportunités de JV	TIA/ FIPA / UTICA / Chambres de commerce	-Nombre d'événements organisés -Nombre de contacts B2B générés
4	Identifier des secteurs prioritaires pour les JV	Cibler les secteurs à fort potentiel de co-investissement et de transfert technologique (pharma, automobile, TIC, énergies renouvelables)	-MEP -Ministères sectoriels - TIA/FIPA	Nombre de secteurs/ niches ciblés
5	Mettre en place des incitations fiscales spécifiques aux JV	Réduire le coût et le risque du co-investissement	-Ministère des Finances - MEP	-Nombre de JV bénéficiant d'incitations - Montant des avantages accordés
6	Développer des lignes de financement dédiées aux JV	Faciliter l'accès au financement pour les investisseurs tunisiens	Institutions financières	-Volume des financements octroyés - Nombre de JV financées
7	Créer une cellule spécialisée « Joint-Ventures »	Accompagner les investisseurs dans la structuration et la mise en œuvre des JV (Fournir des services de matchmaking de partenaires, assistance juridique et stratégique, accompagnement post-crétion.)	TIA/ FIPA / APII / APIA	-Nombre de projets accompagnés -Taux de concrétisation des JV
8	Développer des services numériques dédiés aux JV au niveau de la PNI	Réduire l'asymétrie d'information et favoriser le matchmaking Créer une marketplace digitale nationale facilitant la mise en relation entre entreprises tunisiennes et partenaires étrangers potentiels	TIA	-Nombre d'entreprises inscrites -Nombre de partenariats initiés
9	Élaborer des guides pratiques sur la structuration et la gouvernance des JV	Sécuriser juridiquement les investisseurs et réduire les litiges	TIA/ FIPA / Experts juridiques	-Publication des guides -Nombre de téléchargements

Conclusion Générale

L'analyse approfondie des joint-ventures, à l'échelle mondiale et nationale, confirme leur rôle stratégique en tant qu'instruments privilégiés de structuration des investissements, de transfert de technologies et de développement sectoriel. Sur la période 2016–2025, bien que le nombre relatif de coentreprises ait connu une diminution, **les joint-ventures demeurent un levier central pour la réalisation d'investissements de grande envergure, représentant 12,7 % des montants investis.**

Cette évolution traduit une orientation stratégique vers des projets de plus grande taille, mieux structurés et à fort impact économique. La concentration géographique et sectorielle des JV, notamment en Asie et dans **les secteurs de l'énergie, de l'automobile et de la chimie**, démontre que **ce mode d'investissement privilégie les secteurs capitalistiques, technologiquement intensifs ou stratégiques.**

Le benchmark international met en évidence que la réussite des joint-ventures repose sur un équilibre entre **sécurité juridique, incitations ciblées, accompagnement institutionnel et alignement stratégique des partenaires.** Les expériences de pays tels que le Maroc, l'Égypte, l'Arabie saoudite, l'Indonésie ou de la Thaïlande montrent que l'efficacité des JV ne se limite pas aux dispositifs incitatifs, mais dépend également de la structuration contractuelle, de la gouvernance, du financement et de la capacité à anticiper les enjeux opérationnels et culturels.

L'état des lieux des joint-ventures en Tunisie, enrichi par l'avis des experts, confirme que ce mode d'investissement constitue un levier pertinent pour attirer l'investissement étranger, accélérer le transfert de technologies et soutenir la diversification sectorielle de l'économie nationale. Les exemples observés dans les énergies renouvelables, la santé et le financement du développement témoignent d'un intérêt croissant des partenaires internationaux pour le marché tunisien, lorsqu'il est adossé à des acteurs locaux crédibles et à des projets structurants.

Enfin, les recommandations formulées visent à instaurer un écosystème intégré et favorable au développement durable des joint-ventures en Tunisie. La combinaison cohérente de politiques publiques adaptées, d'incitations fiscales ciblées, de mécanismes de financement appropriés, de dispositifs d'accompagnement et d'outils de mise en relation constitue un levier essentiel pour renforcer la compétitivité des entreprises tunisiennes, stimuler les partenariats internationaux et favoriser la création de valeur, le transfert technologique et l'intégration dans

les chaînes de valeur régionales et mondiales. La mise en œuvre coordonnée de ces mesures permettra à la Tunisie de promouvoir des joint-ventures innovantes, durables et stratégiquement structurées, consolidant ainsi sa position sur la scène économique internationale.