



**ntreprendre
à l'international**

LA REVUE DES CONSEILLERS
DU COMMERCE EXTÉRIEUR DE LA FRANCE

Sénégal

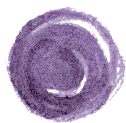
Vers un redémarrage ?

ITALIE

Reine des exportations

ARCTIQUE

Espace d'enjeux



BPCE
EQUIPMENT SOLUTIONS

Our Vision **We aspire to be...**

“Your worldwide go to partner for integrated solutions that create sustainable and positive impact for the planet.”



GROUPE BPCE

This vision statement is provided for informational only and does not constitute a contractual commitment or guarantee of results by BPCE Equipment Solutions. /
Cette déclaration de vision est fournie à titre informatif uniquement et ne constitue ni un engagement contractuel ni une garantie de résultat de la part de BPCE Equipment Solutions



©Adobe Stock

28 Sénégal Vers un redémarrage ?

Éditorial

- 5 Un monde en mouvement**
Par Sophie Sidos Vicat

Actualités

- 6 « C'est le moment de l'entreprise »**
Sophie de Menthon, Ethic
Propos recueillis par S. Weisz

Vu dans le monde

- 8 L'Italie, reine des exportations**
Par Heidi Miller
- 12 L'Arctique, renforcement sino-russe et duel sino-américain**
Par Emmanuel Véron

Union européenne

- 16 Le Règlement sur les subventions étrangères**
Par Olivier Prost

Le grand jeu américain

- 21 Capitalisme d'État avec des caractéristiques américaines ?**
Par Jean-François Boittin



12
Vu dans le monde
L'Arctique

©Adobe Stock



8
Vu dans le monde
L'Italie

©Micolino/istockphoto

Couverture: Adobe Stock

Sénégal Vers un redémarrage ?

Dossier coordonné par Sandrine Weisz et Gaëlle Picut

- 30 Une économie à relancer**
- 38 AGROALIMENTAIRE: entre tradition et modernisation**
- 41 INFRASTRUCTURES: entre crise conjoncturelle et grands projets**
- 43 DIGITAL: une digitalisation croissante**

PME

- 46 Techniques douanières: un levier de compétitivité**
Interview de Catherine Amandio
Propos recueillis par J. Studer-Laurens

Événements CCE

- 49 Rassemblement des entrepreneurs de France**
- 50 Séminaire de rentrée Grand Ouest aux Sables d'Olonne**
- 51 Club CCE / invité Bertrand Martinot**
- 54 Agenda**

OCEA

PARTNERS ALL THE WAY



MARITIME TRANSPORT AND MOBILITY



MARITIME TERRITORY ADMINISTRATION



MARITIME SAFETY AND SECURITY



TRANSOCEANIC YACHTS

www.ocea.fr



DR

**SOPHIE
SIDOS VICAT**

Un monde en mouvement

Dans un contexte mondial en constante évolution, les défis et opportunités pour les entreprises n'ont jamais été aussi nombreux pour qui sait tirer profit de la complexité. Ce numéro de *Entreprendre à l'international* explore les dynamiques économiques et géopolitiques qui façonnent notre avenir.

Le Sénégal, au cœur de ce dossier, illustre parfaitement les enjeux d'un redémarrage possible, scruté par les entreprises françaises qui y ont longtemps fait des affaires. De l'agroalimentaire à la digitalisation, en passant par les infrastructures, ce pays mise sur des leviers stratégiques pour relancer son économie et renforcer sa compétitivité.

Au-delà de l'Afrique, l'Italie brille par son excellence dans les exportations. Le pays est désormais cité en référence, au même titre que l'Allemagne, pour le dynamisme de ses PME dans la conquête des marchés extérieurs. Ce numéro explique aussi pourquoi l'Arctique devient un espace de rivalités géopolitiques majeures. L'Union européenne, quant à elle, se penche sur le règlement des subventions étrangères, un sujet crucial pour garantir une concurrence équitable.

Enfin, les États-Unis semblent amorcer une évolution vers un « capitalisme d'État » d'un genre particulier, qui impacte les règles du jeu économique mondial.

Ce numéro est une invitation à comprendre, anticiper et agir dans un monde où l'international est plus que jamais au cœur des stratégies d'entreprise. Bonne lecture !

Sophie Sidos Vicat
Présidente des conseillers
du Commerce extérieur
de la France

« C'est le moment de l'entreprise »



Rencontre avec Sophie de Menthon, Ethic

©ERIC FOUGERE

En cet automne chahuté, Sophie de Menthon, présidente du mouvement patronal Ethic, a une double actualité : la sortie de son dernier ouvrage et la célébration des entreprises autour de « j'aime ma boîte », événement devenu au fil des ans une institution.

Propos recueillis par Sandrine Weisz

Quel est le point commun entre toutes ces entreprises à succès dont vous dressez le portrait dans votre livre ?

Sophie de Menthon : « L'audace » est la première caractéristique des créateurs. Pour eux « no is not an answer ». Je dirais même qu'il s'agit d'une forme positive d'inconscience. S'ils avaient su à l'avance tous les blocages et obstacles — notamment ceux générés par l'État — qu'ils auraient eu à surmonter, ils ne se seraient peut-être pas lancés dans cette aventure. Et puis, ils sont aussi animés par une énorme envie : de lancer un projet, de fédérer autour de ce

projet, de recruter, de faire vivre une communauté de salariés. Ils ont un enthousiasme chevillé au corps.

Vous estimez que l'entreprise est la cellule de base de notre société...

S. de M. : On ne le dit pas assez ! C'était mon credo quand j'ai lancé « J'aime ma boîte » en 2003. Cette grande « fête des entreprises » (J'aime ma boîte) est célébrée chaque année par plusieurs dizaines de milliers d'entre elles. On met à disposition un kit de communication pour accompagner les nombreux événements qui sont organisés dans toute la France. J'en profite pour rappeler que cette initiative a inspiré la Fête des voisins... et pas l'inverse. Cette fête annuelle, c'est le moment de l'entreprise, l'occasion de réunir main dans la main salariés et patrons. Loin du désamour parfois véhiculé dans les médias, 84 % des salariés interrogés dans un récent sondage OpinionWay à l'occasion de cette 23^e édition de « J'aime ma boîte » (le 16 octobre 2025), affirme que « leur entreprise est utile à la France (et ce, même si elle a 10 salariés !) ».

Pourtant, en dehors des médias spécialisés, on parle assez peu des entreprises. Notamment à la télévision...

S. de M. : C'est un étonnement permanent. Les journalistes connaissent trop peu l'entreprise et surtout les PME. Et quand ils interrogent des dirigeants, ils posent de mauvaises questions avec un prisme financier souvent négatif. Sur les plateaux, il faudrait faire interviewer les patrons par leurs pairs.



Les dirigeants de chaîne argumentent du fait que les programmes consacrés à l'entreprise font peu d'audience...

S. de M. : Je conteste ce postulat ! Les émissions du type « *Vis ma vie* » avec un patron qui remplace un employé ou une personnalité qui partage le quotidien d'un salarié dans un métier spécifique (boucher, pompier...) cartonnent. C'est vrai aussi de l'émission « *Le bonheur est dans le pré* ». Elle s'articule autour de deux axes : la recherche de l'âme sœur mais aussi très largement la découverte du métier d'agriculteur. Il ne s'agit pas d'économie mais de la « vie ».

On manque de PME en France. Êtes-vous optimiste sur l'appétence de la

génération Z pour la création d'entreprises ?

S. de M. : Pas tant que ça ! Ce que veulent les jeunes, c'est avant tout gagner de l'argent rapidement, avoir un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle, ne pas avoir de patron, bénéficier de RTT... Et pour eux, la solution c'est d'être patron. Trop facile ! En même temps, ils peuvent être attirés par la création d'entreprise pour toutes ces raisons, comme les abeilles par le miel. Et sans imaginer toutes les difficultés qu'ils rencontreront dans l'aventure de l'entrepreneuriat. Pour finir sur une touche positive, on peut donc espérer que nombre de ces jeunes se prendront au jeu et retrousseront leurs manches une fois lancés. ■

→ Vu dans le monde Italie

ROME

Selon le cabinet Bain, l'Italie représente 50 à 55 % de la production mondiale de produits de luxe, des milliers de petits fabricants fournissant les grandes marques.



©BalkansCat/istock

L'Italie, reine des exportations

Pays de 59 millions d'habitants volubiles, à la gestuelle énergique. Destination « plaisir » gorgée de soleil, riche de culture, gastronomique. Ainsi vont les clichés. Mais la botte italienne — industrielle, ingénieuse, commerçante-née — parcourt aussi le monde pour vendre ses produits d'excellence « Made in Italy ». Avec un immense succès, et des bonnes recettes à appliquer.

Par Heidi Miller

« **L'** internationale est dans l'ADN de l'entreprise italienne. Les PME de la péninsule sont des conquérants nés en prise de parts de marché à l'export », partage Pierric Bonnard, directeur régional de Business France pour l'Europe du Sud. Pas étonnant,

donc, que l'Italie caracole dans le peloton de tête des puissances exportatrices mondiales. En 2024, ses exportations de biens, qui représentent 80 % du commerce extérieur italien, s'élèvent à 600 milliards d'euros contre 598 milliards en France — pour un PIB (2 128 milliards d'euros) inférieur d'un tiers à celui de



RIVA
L'Italie exporte aussi bien du luxe....



NUTELLA
Que des produits alimentaires.

l'Hexagone (2822 milliards) —, selon la direction générale du Trésor. *Che bello!* (Génial!). Ce poste clé de l'économie transalpine (28 % du PIB), affiche, en outre, une croissance de 26 % depuis 2019, et a dégagé, l'an dernier, un excédent commercial de 49,7 milliards (2,3 % de son PIB), là où la France a accusé un déficit de près de 81 milliards (2,8 % du PIB). Une trajectoire de développement, qui permet à la Botte de conforter sa 6^e place au classement mondial des exportations, après la Chine, les États-Unis, l'Allemagne, le Japon, et les Pays-Bas (source : Organisation mondiale du commerce, 2024).

De quoi se féliciter. « Ils n'ont aucun complexe à dire leur fierté d'être italiens, de leurs produits. Ils l'assument », observe Gisèle Urquia, présidente des CCE Italie et CEO de la filiale italienne de BPCE Equipment Solutions. Un mental de champion aiguisé par « le courage et

Les PME, qui constituent la quasi-totalité du système productif italien, représentent 46 % des exportations totales contre 20 % en France.

l'énergie du pionnier forgés dans leur histoire, analyse Greta Salina, directrice marketing et affaires publiques de la CCI France Italie, la fuite de la grande pauvreté, l'émigration lointaine ». Le pays a su décliner avec maestria son aura positive dans la marque

nationale « Made in Italy », arme de *soft power* redoutablement efficace, et promue de manière systématique et massive par tous les gouvernements. « Ils utilisent toujours l'émotion et l'image sympathique de l'Italie, qui devient une sorte de 'brand' » ▶▶



FERRARI
L'Italie est bien positionnée dans l'export de grosses cylindrées.

→ Vu dans le monde **Italie**

»» (marque, NDLR) pour de nombreux produits », décrypte Nicolas Diers, CCE Italie, expert du marché italien.

Les PME fer de lance

Cet indéniable atout « charme » repose sur un socle d'excellence industrielle. « *En Italie, produire est une valeur noble, reconnue* », poursuit-il. Doté de 400 000 entreprises industrielles (contre environ 250 000 en France), qui pèsent pour 16 % du PIB en 2024 contre moins de 10 % de la richesse produite en France, le pays tire aussi profit à l'export de la valeur ajoutée de son industrie (25,7 % en 2023 contre 21 % dans l'Hexagone), selon le service économique de l'ambassade de France. Quant aux PME, qui constituent la quasi-totalité du système productif italien, elles représentent 46 % des exportations totales contre 20 % en France.

Il est intéressant de noter que ces PME italiennes participent parfois au succès des grandes entreprises françaises à l'export. « *L'écosystème du luxe est un modèle d'intégration transalpine, qui s'est affranchi de la logique de frontières, chaque pays ayant apporté ce qu'il fait de mieux, l'Italie avec ses PME, la France avec ses géants internationaux du luxe. Une inspiration pour d'autres filières ?* », explique Pierric Bonnard, directeur régional de Business France pour l'Europe du Sud.

Diversification et marchés de niche

La diversification extrême des produits exportés est un autre élément clé de leur performance. « *Il y a 210 produits pour lesquels l'Italie est leader mondial avec 30 à 60 % de parts de marché* », pointe le patron de Business France pour l'Europe



VENISE

Le pays a su décliner avec maestria son aura positive dans la marque nationale « Made in Italy ». « La plupart des pays d'Europe centrale aujourd'hui mangent, s'habillent et se meublent italien », selon Nicolas Diers.

du Sud. Ce qui fait de l'Italie le pays avec « *la plus faible concentration de produits exportés au monde* », résume la DG Trésor, leur assurant une moindre exposition au risque et une meilleure résilience face aux aléas de l'économie mondiale. Parmi les secteurs d'excellence et à forte spécialisation internationale, ce sont ceux de la mode, des machines industrielles, des équipements de transport (sauf l'automobile), ainsi que des médicaments et produits pharmaceutiques, qui ont exporté le plus de biens en 2023 et 2024, d'après l'ambassade de Suisse à Rome (note de juin 2025). Devant les autres produits d'export phares de l'Italie, que constituent l'alimentation, les meubles et matériaux de construction, et les produits métalliques.

Pour aboutir à un tel élargissement de gamme, l'Italie et ses entrepreneurs déploient par ailleurs une stratégie efficace de

ciblage « *de marchés mondiaux de niche de moins de 3 milliards d'euros* », analyse Nicolas Diers. Des pépites qui, typiquement, passent sous les radars de la Chine, ou ne l'intéressent pas. Autre focus de la Péninsule, les sous-produits, allant des serrures d'armoire à des pièces ultra-spécialisées pour l'aéronautique, par exemple. Ainsi, à l'étranger, ils vendent « *plus facilement des composants à d'autres industriels locaux plutôt que des produits finis aux consommateurs finaux* », communique la DG Trésor.

À leur tableau de chasse figure aussi la myriade de destinations géographiques, allant de zones un peu moins concurrentielles (Europe de l'Est, Moyen-Orient, Amérique latine...) à des plus ardues, pour tout autre qu'un intrépide entrepreneur italien : « *Alors que j'étais en poste en Russie, témoigne Pierric Bonnard, j'ai été frappé*



de constater qu'à l'ouest de l'Oural, on trouvait des entreprises du monde entier, mais qu'en Sibérie, en plus des Russes, il n'y avait que des Italiens ».

Chasse en meute

Pour dénicher le client à l'autre bout du monde, et satisfaire sa demande avec le plus haut degré de customisation si besoin

— encore une spécificité italienne —, les entreprises de la Botte se distinguent également par leur réactivité et leur flexibilité. Elles font donc moins appel aux intermédiaires (85 000 entreprises produisent et exportent en direct en Italie contre 24 000 en France), tout en étant soutenues par des bases arrière organisées et solidaires.

ROME

Le ministre des Affaires étrangères, Antonio Tajani, s'exprime lors de la présentation du Plan d'action pour les exportations vers les marchés hors UE, à la Villa Madama, à Rome, le vendredi 21 mars 2025.

REPÈRES

- Continent européen : 1^{er} client et 1^{er} fournisseur de l'Italie.
- Italie : 3^e client export de la France (50 milliards d'euros).
- France : 5^e client export de l'Italie (50 milliards d'euros).
- Italie : 3^e déficit commercial des USA après la Chine et l'Allemagne (45 milliards d'euros d'excédent italien).
- Export de services italiens, non prioritaire (20 % du commerce extérieur) et porté par le tourisme (40-45 %)
- 2 000 entreprises françaises en Italie
- Le groupe de luxe français, Kering, participe pour 10 milliards d'euros à l'excédent commercial italien (données 2022). ■

Quelque 150 « districts industriels » (regroupements sectoriels territorialisés), complétés par les « rete di imprese » (réseaux d'entreprises), s'emploient à interconnecter toutes les PME d'un écosystème, entre elles, et au service de l'entreprise désignée comme « championne ». « *Les Italiens chassent en meute et se font la courte échelle pour décrocher des marchés* », explique Pierrick Bonnard. Et cela marche, comme le confirme Nicolas Diers : « *Environ 50 % des exportations des PME sont générées par ces collaborations formalisées* ».

Enfin, pas d'exportation sans innovation et technologie de pointe. Respectivement 3^e et 4^e au monde pour les robots dans l'agroalimentaire et dans la mécanique, l'Italie est aussi la 2^e mondiale en termes de compétitivité dans l'exportation de biens pour la transition verte, et la 4^e en calcul de haute performance (DG Trésor).

Certes, tout n'est pas rose au pays de la *dolce vita* et du tourisme florissant : dette colossale, démographie en chute, énergie chère, productivité stagnante, pénurie de repreneurs familiaux, fuite des cerveaux..., sans oublier les défis affectant toute l'UE, comme la concurrence déloyale chinoise et les nouveaux tarifs douaniers américains.

Mais la Botte reste fertile en opportunités. À la faveur, notamment, de leur plan national de relance et de résilience (PNRR), doté de 194,4 milliards d'euros de fonds européens. Des secteurs porteurs comme les grands travaux, le nucléaire civil, les énergies renouvelables, les transports, la défense ou l'intelligence artificielle attendent preneurs. *Forza ! (Allez, courage !)* ■

→ Vu dans le monde Arctique



©AdobeStock

L'Arctique, espace du renforcement sino-russe et du duel sino-américain

Derrière l'activité dite scientifique renforcée de la Chine en Arctique, la course aux ressources, l'amélioration de la connaissance et la maîtrise de cet espace, notamment militaire, c'est bien la rivalité stratégique avec les États-Unis qui domine. La présence russe dans la région est significative (voisinage, brise-glaces nucléaires et sous-marins).

Par Emmanuel Véron, chercheur associé à l'Inalco, CCE

Ce texte est extrait de *la Lettre de la Chine hors les murs* n° 67.

À l'aune de la guerre en Ukraine, Pékin a entrepris de densifier sa présence, notamment en complément, paradoxalement, non sans concurrence avec Moscou¹, ce dernier, se situant, toujours plus dans une relation de dépendance accrue à la Chine². Pékin compte s'appuyer sur la Russie comme riverain et partenaire stratégique pour asseoir son influence et plus largement son aura dans

1. En octobre 2024, lorsque l'agence de presse officielle russe RIA Novosti a titré :

« L'Arctique devient chinois ».

2. <https://www.swp-berlin.org/10.18449/2025C08/>

cet espace froid. En symétrie des investissements chinois en Russie arctique, les investissements chinois dans les autres pays riverains sont faibles ou inexistants. Le duel avec le rival américain structure la géopolitique régionale, devant les capacités (importantes) et la présence russe.

Diversification des approvisionnements

L'un des enjeux pour la Chine réside dans la diversification des approvisionnements et routes des hydrocarbures (dans le futur d'autres ressources – minières, céréales, halieutiques). Sortir de la logique du dilemme de Malacca repose entre autres sur l'intensification de la coopération énergétique sino-russe. La Chine a réalisé d'importants investissements dans les projets russes d'hydrocarbures dans l'Arctique, le plus important étant Yamal LNG (démarré en 2017), dont elle détient 29,9 % des parts (20 % via CNPC et 9,9 % via Silk Road Fund). La situation géopolitique de la guerre en Ukraine a conforté les exportations de gaz du champ de Yamal vers la Chine. Sur la rive opposée de l'estuaire de l'Ob, le premier des trois flux prévus du projet Arctic LNG 2 a été mis en service cette année. La Chine détient 20 % des parts de cette entreprise (10 % chacune avec CNPC et CNOOC). Les sanctions ont perturbé cette exploitation. La Russie souhaite depuis longtemps conclure des accords d'achat et d'évacuation de gaz avec la Chine par la construction d'un gazoduc partant de Yamal, dans le nord de la Sibérie, et traversant la Mongolie pour rejoindre la Chine (« Force de Sibérie 2 », vise à compléter le gazoduc existant « Force



MOURMANSK

À l'extrême nord-ouest de la Russie, ce port stratégique est une ville militaire, industrielle et logistique de plus de 300 000 habitants.

©Anna Karaseva/AdobeStock

La Chine a également manifesté son intérêt pour des projets ferroviaires en Sibérie et la pose de câbles à fibre optique dans la région.

de Sibérie », qui évacue le gaz des champs russes de Chayandinskoye en Iakoutie et de Kovyktinskoye dans la région d'Irkoutsk, pour entrer en Chine à Heihe (près de Blagovetchtchensk), dans la province du Heilongjiang. Pékin demeure réticent au développement de ce projet « Force de Sibérie 2 » à la fois pour le coût et la géopolitique du tracé (par la Mongolie).

Investissements et développement des routes de navigation

Des chantiers navals chinois ont été chargés de construire d'importants segments des structures gravitaires (GBS) du projet Arctic LNG 2. Des entreprises chinoises ont initié des investissements dans des infrastructures portuaires sur cinq littoraux

arctiques russes : Mourmansk, Sabetta, Arkhangelsk, Tiksi et Uzdén¹. La Chine a également manifesté son intérêt pour des projets ferroviaires en Sibérie et la pose de câbles à fibre optique dans la région². C'est un moyen pour la Chine de renforcer son contrôle sur l'espace de la « route maritime du nord », toute la géographie de la rive maritime sibérienne (du Kamtchatka au Svalbard). Depuis la région transfrontalière sino-russe sibérienne (et le point d'ancrage de Vladivostok), Pékin augmente son aura dans cette Russie quasi-vide³. Lors de la visite d'État de Vladimir Poutine à Pékin en mars 2023, il a été décidé de créer une organisation faîtière commune pour le trafic dans la route maritime du nord. L'accord de coopération sur cette route entre les garde-côtes ►►

1. <https://www.riskintelligence.eu/background-and-guides/northern-sea-route-the-rising-chinese-influence>

2. <https://www.orfonline.org/research/china-and-the-arctic-an-overview>

3. <https://www.belfercenter.org/research-analysis/china-arctic-investments>

→ Vu dans le monde Arctique

» chinois et les gardes-frontières russes, signé à Mourmansk en avril 2023, mentionne des efforts conjoints dans la lutte contre le terrorisme, l'immigration clandestine, la contrebande et la pêche illégale. La première patrouille conjointe a eu lieu en octobre 2024. Les garde-côtes chinois ont déclaré que cette première opération avait « effectivement élargi la portée de leur déploiement maritime, testé en profondeur la capacité des navires à mener des missions en eaux inexplorées et fortement soutenu la participation active à la gouvernance maritime internationale et régionale »¹. En 2024, 97 transits ont été enregistrés, transportant près de

3 millions de tonnes, dont 95 % d'échanges entre la Russie et la Chine. Les contraintes de glaces réduisent les possibilités de navigation entre novembre et juin pour les navires chinois. La Russie s'est engagée à maintenir la route du nord ouverte toute l'année aux navires de classe glace à partir de 2025. La position de la Russie vis-à-vis de cette route a donc évolué au gré de la relation renforcée avec Pékin. En juin 2024, Rosatom et la compagnie chinoise Hainan Yangpu NewNew Shipping Company ont signé un protocole d'accord pour établir un service de conteneurs toute l'année *via* la route du nord. Puis, le Premier ministre chinois

NUUK, GROENLAND

Le président français est venu en juin dernier dans la capitale du territoire autonome danois, menacé d'annexion par l'administration Trump.



©AdobeStock



GIANT MARINE

Pour le transport de vos colis industriels

Tel +33 1 39 63 37 37 / info@giantmarine.com

Li Qiang et le Premier ministre russe Mikhail Mishustin ont signé un communiqué conjoint sur le développement des routes de navigation arctiques ainsi que la technologie et la construction de navires polaires².

Déploiements militaires

Le Livre blanc de la Chine sur l'Arctique ne fait aucune mention de la sécurité militaire. Cependant, depuis 2015, plusieurs navires de guerre chinois ont conduit des campagnes dans le Pacifique nord (Alaska), en Suède, au Danemark, en Finlande³. Les manœuvres avec les forces russes dans le Pacifique nord (environnement des îles Aléoutiennes), mer des Tchouktsches, et dans la mer de Béring sont plus nombreux, plus sophistiqués (déploiement des destroyers type 055 Nanchang, armé de 112 missiles de croisière ou missiles antinavires hypersoniques, sous-marins, patrouilles de bombardiers stratégiques). Pour l'APL, les forces armées russes constituent une source importante d'expérience doctrinale, opérationnelle et technologique militaire depuis l'époque soviétique, en particulier, dans le contexte d'évolution en eau froide⁴. Les déploiements militaires plus nombreux complètent et sont en écho aux campagnes des navires dits scientifiques de la flotte polaire chinoise pour conduire des relevés et des études océanographiques et hydroacoustiques afin de mieux connaître l'environnement marin en surface et sous la surface pour des déploiements futurs de navires.

Les routes maritimes de l'Arctique



L'espace géographique de l'Arctique est un terrain privilégié du renforcement progressif de la coopération sino-russe, induisant un regain de frictions sino-américaines, notamment en matière militaire (naval, spatial et aérien), dans l'accaparement de ressources pour constituer des réserves stratégiques (à l'instar des métaux rares et autres ressources au Groenland) et la modernisation des flottes (Donald Trump a lancé un projet de loi

« One Big Beautiful Bill Act », allouant près de 9 milliards de dollars aux brise-glaces). Parmi les ambitions prioritaires de Pékin figurent d'une part la recherche d'une implantation civilo-militaire durable dans la région et l'attraction des États polaires en plus de la Russie dans son giron diplomatique et commerciale d'autre part. Les capacités chinoises sont aujourd'hui supérieures à l'ensemble des pays de la zone en dehors de la Russie, devenant un acteur clef de l'évolution de la géopolitique et de la géoéconomie régionale. ■

1. <https://www.swp-berlin.org/10.18449/2025C08/>

2. <https://www.belfercenter.org/research-analysis/china-arctic-investments>

3. <https://www.inss.org.il/publication/north-pole/>

4. <https://www.dii.dk/en/research/china-and-russia-challenge-the-arctic-order>



© Sergei Chuyko/istockphoto

Quel rôle dans la boîte à outils stratégiques de l'Union ?

Le Règlement sur les subventions étrangères (FSR) constitue un outil juridique majeur de l'Union européenne dont l'objectif est de garantir une concurrence loyale sur le marché européen. Il vise à remédier aux distorsions de concurrence causées par ces subventions étrangères. Il s'applique depuis le 12 juillet 2023.

Par Olivier Prost, CCE, avocat associé Gide Bruxelles et Nicolas Erb, directeur des affaires européennes d'Alstom

Rubrique animée par Antoine Feral, CCE

Un instrument hybride

Le règlement sur les subventions étrangères se situe à la croisée du droit de la concurrence et du droit du commerce international. Il s'applique en parallèle à d'autres régimes de contrôle : il ne se substitue ni au contrôle des concentrations classique, ni aux dispositifs nationaux de contrôle des investissements étrangers. Une même opération peut faire l'objet d'une surveillance simultanée au titre du FSR, du contrôle des concentra-

tions et des régimes nationaux d'investissements. Trois voies sont prévues : les notifications pour opérations de fusions-acquisitions, les notifications pour les marchés publics, et des pouvoirs d'enquêtes généraux pour toutes situations de marché.

Le FSR reprend la définition de l'OMC de ce qui constitue une subvention. Il identifie certaines catégories comme étant particulièrement susceptibles de fausser la concurrence, notamment les subventions accordées à des entreprises en difficulté sans véritable plan de restructuration, les garanties illimitées octroyées par des États tiers, ainsi que les soutiens facilitant directement une opération de concentration ou permettant de présenter une offre indûment avantageuse lors d'un marché public. Ces formes de soutien sont présumées créer des distorsions majeures, sauf preuve contraire et constituent ainsi le cœur de la vigilance de la Commission.

À l'inverse, le règlement précise certaines situations où les subventions étrangères ne sont pas considérées comme distortives. Par exemple, les subventions inférieures à 4 millions d'euros sur trois ans sont estimées peu susceptibles d'altérer la concurrence. Cette distinction permet, en principe, de concentrer le contrôle sur les soutiens considérés comme véritablement problématiques.

Par ailleurs, même si le règlement ne prévoit pas de mécanisme de plainte formel, les acteurs du marché peuvent fournir des informations à la Commission, qui peuvent être traitées comme de véritables signaux d'alerte et peuvent déclencher une enquête. Le FSR ne doit donc pas

DÉPÔTS DE DOSSIERS
179 dossiers ont été déposés en deux ans pour le volet concentrations, contre 30 initialement anticipés.



©Urnat Seebuaphan/istockphoto

Dans le domaine des marchés publics, le succès est aussi au rendez-vous.

être perçu uniquement comme un outil lié à une opération de concentration ou de marchés public, mais aussi comme un instrument de défense face aux distorsions causées par les subventions massives de pays tiers, en dehors des subventions étrangères liées au commerce des marchandises qui font l'objet d'un instrument spécifique.

Le mécanisme de contrôle instauré par le FSR est fondamentalement mixte, car la situation qu'il vise à réguler l'est également. D'un côté, le contrôle porte sur des pratiques étrangères : des subventions accordées par des pays tiers. Cela relève structurellement du commerce international. D'un autre côté, pour que la Commission puisse intervenir, il faut démontrer un effet distorsif sur le marché intérieur, une atteinte à la concurrence au sein de l'Union. L'analyse mobilise ainsi des outils de droit de la concurrence, notamment l'évaluation des effets comparables à celle du contrôle des aides d'État.

Cette double dimension, externe par l'origine de la subvention et interne par l'effet sur le marché, illustre pleinement la nature hybride du FSR. Il s'ajoute à la boîte à outils stratégiques de l'Union, qui combine désormais des instruments de régulation économique visant autant les acteurs européens que les pratiques de pays tiers.

Deux ans après : quel premier bilan ?

Depuis son entrée en vigueur, le FSR s'est imposé comme un instrument majeur de l'arsenal de l'Union. Le volume des notifications a largement dépassé les prévisions initiales : 179 dossiers ont été déposés en deux ans s'agissant de son volet concentrations, contre 30 initialement anticipés. Les opérations concernent en majorité des transactions transfrontalières, une part importante concernant les secteurs stratégiques (énergie, télécommunications, technologies propres, services financiers), confirmant

→ Union européenne Subventions étrangères

» le rôle du FSR dans la protection du marché européen contre les subventions distortives. Dans le domaine des marchés publics, le succès a également été au rendez-vous avec de 10 à 20 notifications par mois depuis sa mise en œuvre.

Cependant, la mise en œuvre reste marquée par une charge administrative importante. Les exigences de déclaration, couvrant toutes les contributions financières étrangères perçues par l'ensemble des filiales d'un groupe, sont parfois jugées lourdes et coûteuses par les entreprises.

S'agissant des concentrations, le premier examen approfondi (Emirates/PPF Telecom) mené à terme a permis de clarifier

partiellement l'approche de la Commission, en particulier sur la qualification d'une subvention étrangère, la méthode d'évaluation des distorsions et l'importance de la coopération des parties. La décision confirme que des instruments comme les garanties illimitées sont présumés hautement distortifs et que la validité d'une opération peut dépendre des engagements ciblés pour neutraliser les effets. Cependant, cette approche n'est qu'en train de se construire¹. Dans le domaine des marchés publics, si des enquêtes approfondies ont déjà été ouvertes, elles ont toutes été clôturées à la suite du retrait des soumissionnaires concernés, comme CRRC Qingdao Sifang dans un appel



TÉLÉCOMMUNICATIONS

Une grande partie des dossiers déposés concernent des secteurs stratégiques : énergie, télécommunications...

©bjdizx/istockphoto

1. Commission conditionally approves the acquisition of parts of PPF Telecom by ee, under the Foreign Subsidies Regulation

d'offres ferroviaire ou LONGi Solar Technologie et Shanghai Electric dans un appel d'offre pour la construction d'un parc photovoltaïque. Enfin, des enquêtes *ex officio* ont été ouvertes

YOUR MEDICAL DEVICE 100% MADE BY

Top clean packaging group

IN EUROPE & ASIA

TECHNICAL CONSULTING & PROJECT MANAGEMENT

DESIGN ENGINEERING & PROTOTYPING

INDUSTRIALIZATION
Thermoforming
Thermoplastic Injection
Silicone Injection...

PRODUCTION
Cleaning, assembling
sealing, conditioning...

ASSOCIATED SERVICES

Discover more

Mail : contact@topcleanpackaging.com

Tel : +33 4 73 80 32 52

mais ne se sont pas encore terminées. Le régime reste donc à être précisé.

Quelles évolutions envisager ?

La mise en œuvre du FSR se prépare à plusieurs étapes importantes. Une consultation publique a été lancée, portant sur l'application et l'efficacité du règlement. Ces retours alimenteront l'élaboration des lignes directrices sur les tests de distorsion, qui doivent être adoptés par la Commission d'ici janvier 2026. Enfin, un rapport d'évaluation formel est prévu pour juillet 2026, et pourrait proposer des ajustements, visant notamment à la simplification des obligations administratives.



1. Le FSR vise à remédier aux distorsions de concurrence causées par les subventions étrangères. Il s'applique en parallèle à d'autres régimes de contrôle.

2. Le FSR s'est imposé comme un instrument majeur de l'arsenal de l'UE. Le volume des notifications a largement dépassé les prévisions initiales.

Par ailleurs, la question d'un éventuel ajustement des seuils de notification se posera : tel quel, l'instrument a amené la Commission à examiner beaucoup plus d'opérations que prévues, générant une charge de travail inattendue. Mais est-il logique pour autant que l'on ne s'assure pas de l'existence de subventions étrangères distortives pour des

marchés publics d'une valeur inférieure au seuil ?

Après deux ans d'application, le FSR apparaît donc comme un outil prometteur mais toujours en phase d'apprentissage, combinant efficacement les dimensions concurrentielles et commerciales, tout en posant de nouveaux défis pratiques aux acteurs économiques. ■



Conception et développement logiciel au Vietnam

Nous disposons d'une solide
expertise **depuis 2013**, au
service de nombreuses
multinationales et startups.

600+

passionnés
de digital

5

bureaux à
travers le monde



www.ekino.vn

contact@ekino.vn

→ Le grand jeu américain Capitalisme revisité



©AlexandreFagundes/Stock

Les États-Unis sur la voie d'un « capitalisme d'État avec des caractéristiques américaines » ?

Le titre ci-dessus fait référence à la formule du Parti Communiste Chinois, qui dit pratiquer un « socialisme avec des caractéristiques chinoises », qui visiblement a aidé la croissance économique de manière spectaculaire, tout en permettant à quelques entrepreneurs talentueux de devenir milliardaires.

Par Jean-François Boittin, expert associé des CCE

Ce titre est aussi emprunté à un article du *Wall Street Journal*, avec l'autorisation de l'auteur, Greg Ip, « chief economist » de la publication à Washington, et un ami. Le Journal est un tenant de l'idéologie républicaine du siècle dernier, en tout cas de celle qui a prévalu jusqu'en 2016, et rejetait les interventions de l'État dans l'économie. Souvenons-nous de la formule ►►

→ Le grand jeu américain Capitalisme revisité

» de Ronald Reagan : « *Les neuf mots les plus terrifiants de la langue anglaise sont : Je suis du gouvernement, je viens pour vous aider* ».

Il est vrai que jusqu'à récemment, c'étaient les Démocrates qui n'hésitaient pas à intervenir en particulier dans des situations de crise (sauvetage des banques et de l'industrie automobile pendant la crise financière de 2008-2009 sous Obama). Sous Biden, l'administration est venue à l'aide de l'industrie des semi-conducteurs (le Chips and Science Act prévoyait 39 milliards de dollars pour le secteur) et a piloté la transition énergétique (400 milliards de prêts dans

le bien mal nommé Inflation Reduction Act).

Pas de crise dans l'Amérique d'aujourd'hui : le PIB a crû de 3,8 % au second trimestre, et plus de transition énergétique, puisque, le Président l'a dit à la tribune des Nations Unies, « *le changement climatique est la plus grande arnaque de l'histoire de l'humanité* ». Tout au plus l'administration donne-t-elle un petit coup de pouce de 625 millions de dollars au « beau charbon tout propre », pour reconditionner des centrales quelque peu vieillottes. La politique commerciale de Trump 2.0 est essentiellement une politique industrielle, puisqu'elle prétend encourager

les exportateurs étrangers à produire aux États-Unis pour éviter des « tarifs » qui sont, dans le meilleur des cas, cinq fois plus élevés que ceux de janvier 2025.

Un président aux multiples casquettes

Mais les interventions présidentielles vont bien au-delà, et le Président est tout à la fois directeur du personnel, chef d'entreprise, directeur des investissements, directeur commercial, voire directeur exportation.

Chef du personnel, Donald Trump exigeait le 8 août la démission immédiate du PDG d'Intel, nommé en mars pour



Ecole des Roches

Ecole internationale avec internat permanent depuis 1899



Venez visiter notre campus !

(situé à 1h30 de Paris)



11 à 18 ans
Collège, Lycée,
Baccalauréat International,
enseigné en anglais

L'internat international des leaders de demain...

Suivi personnalisé

1h30 d'étude encadrée tous les soirs

Petits effectifs

Pour un apprentissage dans de bonnes conditions

- Port de l'uniforme
- 1h30 d'activités par jour
- Club de débat
- Coupe d'Eloquence



contact@ecoledesroches.com

+33 2 32 60 40 00



TWEET AND CO

La pratique intensive du tweet par Donald Trump a rebattu les cartes de la communication politique.

relancer l'entreprise, Lip-Bu Tan, un citoyen américain qui est né en Malaisie et a grandi à Singapour. Le Président lui reprochait des investissements dans des entreprises chinoises ayant des liens avec l'appareil militaire. Trois jours plus tard, après une rencontre dans le Bureau Oval, un tweet présidentiel saluait en M. Tan un homme qui avait « une histoire extraordinaire », et était « un grand succès ». Plus récemment, c'est la présidente Affaires globales de Microsoft, Lisa Monaco, qui devait être mise à la porte : son cas est plus grave que celui du patron d'Intel, c'est une ancienne collaboratrice de Biden... »

Leader de l'organisation de salons professionnels et grand public, nous rassemblons des communautés autour de passions et d'enjeux communs.

Nous valorisons l'échange, l'engagement et l'innovation, pour accompagner le développement des filières et des industries.



150

Événements
par an



+20

Pays dans
le monde



10

Secteurs
d'activités

COMEXPOSIUM

www.comexposium.com

DETROIT MOBILE

curve

SIAL
INSPIRE FOOD BUSINESS

jmedia

NRF '26
RETAIL'S BIG SHOW
EUROPE

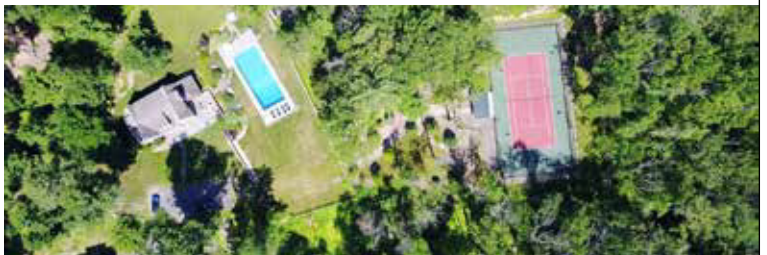
Create valuable and
memorable connections to
take our communities further.*

*Créer des liens durables et générateurs de valeur
pour emmener nos communautés plus loin.

Real Estate Talk?

Contact us

-  amglobal.ai
-  info@amglobal.nyc
-  +1 646 330 1328
-  flow.page/amglobal
-  New York, NY USA



— am GLOBAL —
Real Estate Services

NY Real Estate License # 10991234174



CULTURES
AEROPONIQUES ET
HYDROPONIQUES
DE FRANCE

L'agriculture intelligente
un actif stratégique pour les nations



40x Supérieur
aux standards
conventionnels

Innovation
locale

+25 ans
d'expérience

Résilience
climatique

EXPORT QUALITY
Exportation
DE QUALITÉ

 LINKEDIN.COM/COMPANY/CAHYF

 CAHYFINTERNATIONAL.COM

→ Le grand jeu américain Capitalisme revisité



© Joe Sohm/AdobeStock

»» Chef d'entreprise, le Président l'est devenu à deux reprises pour l'instant, dans le cas d'US Steel et celui d'Intel, deux sociétés sur une pente descendante. US Steel, autrefois le premier sidérurgiste au monde, et devenu 27^e en 2025, était la cible de Nippon Steel, qui proposait de racheter la société avec l'accord de son conseil d'administration. Les syndicats y étaient opposés, et Biden a apposé son veto pour des raisons de sécurité nationale, alors que son administration était favorable à l'acquisition. Le président Trump a donné son accord à l'achat par Nippon Steel, moyennant une action préférentielle, « golden share » qui donne à l'administration droit d'intervenir dans la vie de l'entreprise. L'accord avait été signé en juin, et en septembre, le Président a mis son veto à la fermeture d'une

usine à Granite City, dans l'Illinois. Résultat : l'activité de l'usine cessera, mais les 800 ouvriers seront payés à ne rien faire (officiellement, à nettoyer et maintenir l'usine en état de marche).

Le cas d'Intel est différent, même si la trajectoire de l'entreprise est aussi descendante, car elle a manqué plusieurs des vagues technologiques récentes, l'IA en particulier. Au cas d'espèce, le gouvernement a « échangé » les milliards prêtés à l'entreprise par l'administration précédente en actions, ce qui lui donne 10 % du capital et fait de lui le plus gros actionnaire. Il n'interviendrait pas dans la gestion, mais cette participation a visiblement apporté un certain prestige à un acteur autrefois prédominant. Le message est passé 5 sur 5 : Nvidia a, dans la foulée, investi 5 milliards de dollars (une

pitance, pour une entreprise dont la valeur est de 4,5 billions), Softbank 2 milliards, tandis qu'Intel essaie d'attirer Apple, qui a promis des milliards d'investissements aux US pour éviter des droits de douane sur les iPhones produits en Chine ou en Inde.

Directeur des investissements, le Président le deviendrait si les deux accords passés avec le Japon et la Corée du Sud se réalisent. Pour obtenir une baisse des droits de douane imposés de 25 à 15 %, les deux pays ont promis de verser des sommes de 550 milliards et de 350 milliards de dollars respectivement. Le secrétaire au Commerce, Howard Lutnick, insiste sur le fait que ces sommes seront versées en *cash*, libre au Président de l'investir à son bon plaisir. Les Japonais parlent plutôt de prêts, ou de garanties »»

→ Le grand jeu américain Capitalisme revisité

» de prêts, et les Coréens soulignent qu'il leur est tout simplement impossible de verser la somme en question. À suivre...

Médicaments et puces: deux exemples d'interventionnisme marqué

Directeur commercial, le Président l'est devenu pour contrôler le prix des médicaments, ce qui lui a valu le titre de « pharmacien en chef » dans le Wall Street Journal (encore !). Donald Trump a d'abord annoncé l'introduction de droits de douane de 100 % sur les produits pharmaceutiques importés, en même



©AdobeStock

PARCOURS CERTIFIANTS

La montée en compétence qui vous ouvre les frontières !

DOUANE

EXPORT CONTROL

Quel parcours allez-vous choisir ?

temps qu'il exigeait des entreprises américaines qu'elles basent leurs prix aux États-Unis sur celui de « la nation la plus favorisée ». Le concept est emprunté au domaine de la politique commerciale, où le Président n'en a que faire (voir ses « droits réciproques »), et vise à obtenir une hausse des prix des médicaments en Europe et une baisse aux US. La menace de « tarifs » et la demande de baisse des prix ont précipité les négociations avec les entreprises pharmaceutiques, dont la première a été conclue avec Pfizer.

En l'échange d'absences de droits de douane, pendant trois ans – d'ici à la fin de la présidence Trump –, l'entreprise baisse ses prix sur les médicaments vendus via Medicaid (programme de santé pour les plus démunis), s'est engagée à investir 70 milliards de dollars aux US, et vendra ses médicaments à venir au « prix de la nation la plus favorisée ».

Pour que le Président capitalise politiquement sur ce « deal », les médicaments concernés seront accessibles au début 2026 sur le site TrumpRx (Rx est l'abréviation pour prescription, que les médecins envoient à une pharmacie). Il n'est pas certain que TrumpRx change la perception, très négative, de l'industrie pharmaceutique aux US : 60 % du public en a une vue négative, 18 % positive, 21 % restant neutres sur le sujet (sondage Gallup).

Le deal en question est un succès pour Pfizer : les analystes ont calculé que, sur les 64 milliards de ventes de médicaments aux US, l'entreprise n'en distribue guère que 5 % via



PFIZER
L'action du géant pharmaceutique Pfizer a bénéficié de la politique interventionniste américaine dans le domaine des médicaments.

©AdobeStock

Medicaid, et 2 % directement aux consommateurs. L'action de Pfizer a bondi à l'annonce du « deal », et a gagné 15 % sur la semaine. Il en va de même pour d'autres entreprises comme Eli Lilly (+ 15 %) ou Merck (+ 13,5 %). Le lobby de l'industrie, un des plus puissants du pays, PhRMA, n'aurait pas mieux négocié.

Directeur à l'exportation, le Président s'est emparé de ce titre à l'occasion. Nvidia souhaitait vendre ses chips, destinées à l'IA, en Chine alors qu'elles étaient frappées d'une interdiction à l'exportation pour cause de sécurité nationale. Qu'à cela ne tienne : le fondateur, et patron de l'entreprise, Jensen Huang, est allé plaider sa cause et a réussi à

convaincre, avec un détail à la clé : il verserait 15 % du montant de ses ventes à la Chine au Trésor américain. Ce dernier enregistre des rentrées considérables venant des recettes des douanes du pays, il n'en recevra guère en revanche de Nvidia, qui est pratiquement sous le coup d'une interdiction de ventes en Chine... du moins pour l'instant.

Ce dernier exemple est cependant le plus éclairant sur ce nouveau modèle économique, qui résulte de l'extension très délibérée des pouvoirs de l'exécutif, de l'intérêt spécifique d'un Président qui se veut d'abord homme d'affaires, et de ce qu'il faut bien appeler la servilité des élites économiques américaines. ■

Sénégal Vers un redémarrage ?

Dossier coordonné par Sandrine Weisz

Le Sénégal devrait connaître la plus forte croissance d'Afrique en 2025, selon les prévisions du FMI. Pourtant, les entreprises françaises ne bénéficient pas encore de cette performance économique. Reste à redonner une dynamique aux échanges commerciaux dans un contexte politique marqué par une volonté de renouvellement.



AU SOMMAIRE:

- ▶ **UNE ÉCONOMIE À RELANCER**
- ▶ **AGROALIMENTAIRE : ENTRE TRADITION ET MODERNISATION**
- ▶ **INFRASTRUCTURES : ENTRE CRISE CONJONCTURELLE ET GRANDS PROJETS**
- ▶ **DIGITAL : UNE DIGITALISATION CROISSANTE**

→ Sénégal



SÉNÉGAL

Dakar affiche une volonté de « partenariat renouvelé », selon les mots du Président, ouvert à toutes les coopérations mais sur un pied d'égalité.

Une économie à relancer

Avec un rebond attendu de 8,4 % de croissance en 2025, portée par l'entrée en production des hydrocarbures, le Sénégal continue à être un des moteurs de l'Afrique subsaharienne. Mais derrière cette performance se cachent des fragilités structurelles et un contexte politique nouveau qui redéfinit les règles du jeu pour les entreprises françaises.

Par Gaëlle Picut et Sandrine Weisz

Depuis 2024, le Sénégal a franchi une étape importante : il est devenu exportateur de pétrole et de gaz. Le champ offshore de Sangomar produit désormais 100 000 barils par jour, tandis que le projet gazier

Greater Tortue Ahmeyim (GTA), à cheval avec la Mauritanie, monte en puissance et a dépassé les 350 000 m³ de GNL en juillet 2025. Résultat : un PIB dopé (+ 12 % au premier trimestre 2025, dont 9 points liés aux hydrocarbures) et un déficit commercial divisé par deux grâce

aux exportations pétrolières et gazières. À moyen terme, l'utilisation du gaz domestique devrait réduire les coûts de production d'électricité, améliorant la compétitivité industrielle.

Pourtant, cette embellie ne suffit pas à masquer les fragilités du système. Les hydrocarbures sont volatils par nature et leur exploitation reste peu intensive en main-d'œuvre. « *On compte beaucoup sur le gaz et le pétrole, mais cela ne fait pas tout pour l'économie. Il faut stimuler la consommation locale* », souligne Alexandre Alcantara, CCE.

« *L'économie sénégalaise est fatiguée* » résume Bagoré Bathily (La Laiterie du Berger), CCE. Elle a subi le Covid, les conséquences de la guerre en Ukraine, à laquelle s'est ajoutée une crise sociale et politique. « *La manne pétrolière nous sauve par rapport à notre surendettement mais ne permet pas de relancer l'économie* ».

Les ombres au tableau : dette et emploi

La situation budgétaire est critique. En 2024, un audit a révélé que la dette publique avait été largement sous-estimée : elle dépasse désormais 110 % du PIB, un chiffre préoccupant pour un pays longtemps considéré comme un bon élève en Afrique de l'Ouest. Ceci limite la marge de manœuvre de l'État et a provoqué la suspension du programme d'aide du FMI. Résultat : de nombreux chantiers d'infrastructures ont été arrêtés ou ralentis, plongeant le secteur du BTP dans une crise profonde. En mars 2025, l'emploi dans la construction a reculé de 32 % sur un an. « *Le marché de l'automobile, très dépendant des entreprises, est également*



© JEANNE ACCORSINI/SIPA

PARIS
Lors de sa visite à Paris en août, le président Faye a rencontré Emmanuel Macron et participé aux Rencontres des Entrepreneurs de France (REF) du Medef.

en net recul depuis 18 mois », confirme Pascal Louchelart, CCE (CFAO).

Les autres secteurs, de l'agriculture aux services, maintiennent leurs effectifs sans véritable expansion. Le secteur de la pêche, vital pour des millions de personnes, s'effondre sous l'effet de la surpêche étrangère privant l'économie locale de ressources et alimentant le malaise social. À l'échelle du pays, la création d'emplois formels reste très insuffisante : 527 000 emplois, soit moins de 10 % d'une population active estimée à 6 millions de personnes, sur une population totale de 18,5 millions. 65 % évolue dans le secteur privé (342 000 salariés) et 35 % dans la fonction publique (185 000). Alors que l'âge médian est de 19 ans, les jeunes arrivent chaque année par dizaines de milliers sur un marché du travail atone. Enfin, le décalage entre Dakar et le reste du pays reste marqué.

Malgré des progrès, les réseaux routiers, énergétiques et numériques hors de Dakar restent sous-développés, freinant la compétitivité des régions intérieures.

Une démographie à deux visages

Le dernier recensement de l'Agence nationale de la statistique et de la démographie publié en 2024 donne des éléments d'espoir pour certains. Ainsi, l'espérance de vie a bondi de 4 ans en 10 ans, passant à 68,9 ans en 2023, preuve du développement économique du Sénégal. Par ailleurs, la natalité en baisse (4,2 enfants par femme en 2023 contre 5,3 en 2002), élément corrélié au taux de scolarisation des filles qui est en augmentation constante. Les gouvernements successifs se sont emparés de la question du contrôle des naissances, avec un succès à souligner, principalement par des actions de communication. ►►

WITH AFRICA FOR AFRICA

MOBILITY GREEN INFRA HEALTHCARE CONSUMER

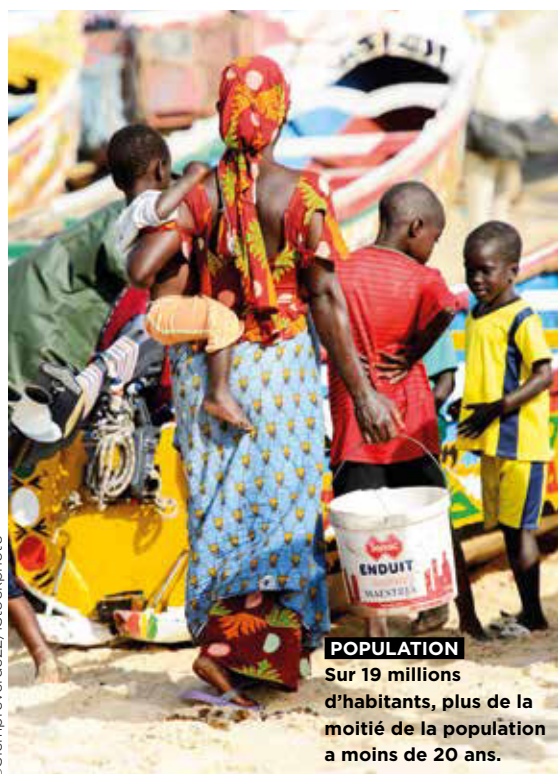


www.cfaogroup.com



Corporation For Africa & Overseas

→ Sénégal



» En l'espace d'une génération, les mentalités ont changé. « Beaucoup de jeunes femmes mariées estiment qu'elles ne peuvent pas se permettre d'avoir beaucoup d'enfants. Elles pensent à une carrière professionnelle, elles pensent à leur santé et à la stabilité de la famille. », selon Djiby Diakhaté, universitaire et membre d'une commission sur le contrôle de la natalité, interviewée par RFI. Cette natalité est encore élevée pour permettre un accroissement significatif du PIB par habitant. « La généralisation de la retraite et celle de la protection sociale sont certainement les leviers qui permettront à moyen terme d'atteindre une croissance démographique maîtrisée », analyse Frédéric Bardenet, président des CCE Sénégal.

Ces données encourageantes se juxtaposent à des caractéristiques de la population qui le sont moins, notamment concernant le marché du travail. En 2002, la population atteignait un peu moins de 10 millions. Aujourd'hui, on dénombre 18 millions d'habitants. Sur un total de 19 millions d'habitants, plus de la moitié de la population sénégalaise a moins de 20 ans. « Former et donner accès au marché du travail à toute cette jeunesse est un défi que le pays peine à relever », estime Frédéric Bardenet. Par ailleurs, l'emploi informel représente 80 % de la population active, un chiffre qui se situe dans la moyenne haute de l'Afrique de l'Ouest. « Si on brosse un tableau à grands traits, seulement 400 000 à 500 000 Sénégalais »

→ Sénégal

» travaillent dans le secteur privé formel, dont 10 % dans des entreprises françaises et 200 000 dans l'administration », dresse-t-il à grands traits. La marge de progrès de l'entrepreneuriat sénégalais privé est donc grande. Autre point à souligner : Dakar compte 100 000 nouveaux habitants par an. Il faut les loger et organiser leur mobilité, autres challenges pour les autorités.

Un nouveau pouvoir, de nouvelles règles

Ce contexte économique complexe s'entremêle avec une re-composition politique. L'élection de Bassirou Diomaye Faye en mars 2024 a marqué une rupture symbolique. Élu sur un programme de rupture et



©AdobeStock

AÉROPORT

BLAISE DIAGNE

L'aéroport a accueilli 3 millions de passagers en 2024. L'Europe demeure le premier marché pour le Sénégal, représentant 46 % des arrivées et 47 % des départs.

de souveraineté économique, le nouveau Président de 44 ans souhaite mettre fin à certaines pratiques héritées de l'ère postcoloniale. Le retrait définitif des bases militaires françaises à Dakar en juillet 2024, après plus de 60 ans de présence, symbolise cette volonté d'autonomie. Cependant, plutôt qu'une rupture brutale, Dakar affiche une volonté de « partenariat rénové », selon les mots du président, ouvert à toutes les coopérations mais sur un pied d'égalité.

Dans ce climat, les entreprises françaises doivent revoir leur approche. « Nous sommes entre deux feux, confirment les CCE sur place. D'un côté, un courant anti-français amplifié par les réseaux sociaux et les médias ; de l'autre, la concurrence étrangère, notamment chinoise, turque et des pays du golfe, extrêmement agressive. La seule réponse, c'est d'apporter du contenu local, de transférer des

VOUS SOUFFLER
LES PLUS BELLES
IDÉES DE VOYAGE.

1 000 destinations à travers le monde.*



MEMBRE DE
L'ALLIANCE
SKYTEAM

POUR CONTINUER À VOYAGER DEMAIN, REPENSONS
DÈS MAINTENANT NOTRE FAÇON DE NOUS DÉPLACER. ACT

Carburant plus durable, nouveaux avions moins polluants,
éco-pilotage sur tous nos vols, retrouvez
tous nos engagements sur airfranceact.airfrance.com

*Avec Air France-KLM et
nos partenaires Sky Team.

S'ENVOLER EN TOUTE ÉLÉGANCE

AIRFRANCE



DAKAR
La capitale compte 100 000 nouveaux habitants par an, d'où un défi de logement et de mobilité.

savoirs, de montrer notre valeur ajoutée. »

Pour autant, la réalité économique impose ses contraintes et le pragmatisme reprend ses droits face aux défis budgétaires. « Depuis quelques semaines, on assiste à un début de réchauffement entre la France et les autorités sénégalaises » observent-ils. Lors de sa visite à Paris en août 2025, le président Faye a rencontré Emmanuel Macron et participé aux Rencontres des Entrepreneurs de France (REF) organisées par le Medef.

« Le Sénégal reste un pays francophile et les liens culturels et économiques sont profonds, estime Thomas Rivalta (groupe Matière), CCE Sénégal. Si on est pragmatique, si on répond à leurs besoins, les entreprises françaises peuvent réussir. À nous de faire valoir nos atouts : la qualité, le respect des délais, l'impact socio-économique, poursuit-il. Nous sommes beaucoup plus

vertueuses que les entreprises concurrentes ».

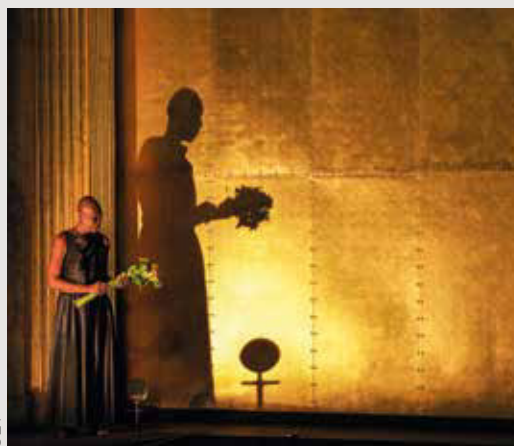
Des partenariats à construire ou à redéfinir

À moyen et long terme, malgré les turbulences, le Sénégal dispose d'atouts : stabilité poli-

tique, ancrage du CFA à l'euro, tissu industriel, personnel bien formé. Les infrastructures récentes telles que le nouvel aéroport Blaise Diagne, le train express régional qui relie Dakar à sa périphérie, la nouvelle ville de Diamniadio et surtout le port en eau profonde de Ndayane, appelé à devenir un *hub* logistique régional, renforcent l'attractivité du territoire.

Les hydrocarbures devraient renforcer les finances publiques d'ici quelques années et permettre de relancer des projets structurants dans les infrastructures, les transports ou l'énergie. Enfin, le gouvernement a engagé des réformes fiscales et douanières pour tenter de fluidifier les échanges et d'élargir l'assiette de l'impôt. « C'est une bonne chose, mais difficile à mettre en œuvre. En attendant, de nouvelles taxes ont été votées qui vont encore pénaliser le secteur formel, et en particulier les concessionnaires automobiles » regrette Pascal Louchelart. ►►

LA DANSE AFRICAINE CONTEMPORAINE À L'HONNEUR À PARIS



Le théâtre des Champs Élysées a accueilli pour plusieurs représentations en septembre Germaine Acogny. Cette danseuse sénégalaise, star dans son pays et aujourd'hui octogénaire, est fondatrice d'un célèbre institut de danse à 50 km de Dakar : l'École des Sables. Elle a dédié sa vie à la promotion de la danse contemporaine africaine et lui a donné ses lettres de noblesse. ■

Sur le terrain, les partenariats académiques Afrique-France appuient: la création de nouveaux cursus ancrés dans les **réalités socio-économiques**, l'installation de **plateaux techniques** pour des travaux pratiques et de recherche, des formations et partages d'expérience entre enseignants-chercheurs grâce à des mobilités dans les deux sens, le soutien à l'innovation et à l'**entrepreneuriat étudiant**, et le développement des **partenariats avec les entreprises**, l'ouverture de formation à distance



Au Togo, sur la période 2021-2026, trois écoles d'ingénieurs françaises accompagnent l'École Polytechnique de Lomé dans sa structuration. **Activités pragmatiques** entre le monde universitaire et économique



Le programme IMPACT contribue à l'atteinte des Objectifs de Développement Durables (O.D.D.) suivant :



Co-construction de filières de formation de qualité et professionnalisante sur le continent africain



L'accès des jeunes femmes africaines à l'enseignement supérieur et ainsi à leur autonomisation économique



L'accès de la jeunesse africaine à des formations pourvoyeuses d'emploi décent



Cotutelles sur des sujets de recherches innovants, création de plateaux techniques



Des partenariats efficaces, inclusifs, construits sur des principes et des valeurs communes, en plaçant au cœur de leurs préoccupations les peuples et la planète



En savoir plus ? Un projet à encadrer ?

Contact : Catherine SIGAL – cath.sigal@gmail.com

 www.linkedin.com/in/catherine-sigal-53aa9634

→ Sénégal



© Anze Furlan/AdobeStock

► Les secteurs porteurs sont à trouver du côté de l'énergie, l'agroalimentaire, le numérique, la santé ou encore l'éducation. Par exemple, le Sénégal vise à multiplier par cinq sa production d'énergies vertes d'ici 2025 dans son mix énergétique.

Les infrastructures devraient repartir, notamment avec les JO de la jeunesse en 2026 et peut-être l'organisation de la CAN (Championnat d'Afrique des nations de football) en 2032. Le transport maritime se porte bien, Dakar restant le point d'entrée privilégié de l'Afrique de l'Ouest. Dans la distribution, Auchan maintient sa position de *leader* avec une quarantaine de magasins et une classe moyenne se développe. L'agro-industrie reste en quête de partenaires capables d'apporter des solutions de transformation et de conservation, tandis que le numérique connaît un essor rapide.

Face à ce changement de

PÊCHE

L'agro-industrie et la pêche restent en quête de partenaires capables d'apporter des solutions de transformation et de conservation.

paradigme politique, les acteurs français disposent d'un avantage comparatif : leur longue implantation dans le pays, à l'image de l'Institut Pasteur de Dakar, fondé en 1924, et leur image de partenaires de confiance. Mais elles doivent composer avec une concurrence internationale accrue (la Chine est désormais le premier partenaire commercial du Sénégal, devant la France, et

finance une partie des projets stratégiques du pays), une opinion publique parfois méfiante et un État exigeant sur le contenu local. Par ailleurs, Dakar reste une bonne base pour rayonner en Afrique de l'Ouest. Comme le prouve Safran qui a ouvert son premier bureau au Sénégal début 2025 afin de renforcer ses liens avec les compagnies aériennes africaines. ■

UN ÉCLAIRAGE FRANÇAIS ET DURABLE AU SÉNÉGAL

Une première en Afrique qui essaimera sans nul doute ! Plus de 150 communes sénégalaises sont ou seront prochainement éclairées par des candélabres autonomes qui fonctionnent à l'énergie solaire. Routes, marchés, commerces... sont concernés par l'installation de ces lampadaires financés par l'État. À la manœuvre, une entreprise française : le groupe Ragni, qui a ouvert une filiale au Sénégal et répond déjà à des appels d'offres pour reproduire ce succès technologique et commercial dans d'autres pays d'Afrique. L'éclairage public est un vaste marché à conquérir. ■

**VACHES
LAITIÈRES**

L'agriculture
emploie environ
un tiers des actifs.



© Leo Correa/AP/SIPA

AGROALIMENTAIRE

Entre tradition et modernisation

Le Sénégal nourrit de grandes ambitions pour son agriculture et son industrie agroalimentaire. Mais la dépendance aux importations reste forte et les défis logistiques et financiers importants.

Par Gaëlle Picut

Le secteur agricole sénégalais présente un visage contrasté. Malgré des contraintes climatiques importantes, l'agriculture emploie un petit tiers des actifs et est relativement diversifiée par rapport aux autres pays de la zone Sahel.

Elle s'articule autour de cultures de rente destinées à l'exportation – arachide et coton en tête – et de cultures vivrières de subsistance comme le mil, le sorgho, le maïs et le niébé. La production de riz a augmenté, notamment dans la vallée du fleuve Sénégal et en Casamance, grâce au

Programme national pour l'autosuffisance en riz (PNAR) lancé en 2010.

Cette diversité cache pourtant une réalité préoccupante: le Sénégal importe encore une grande partie de sa consommation alimentaire. Dans le secteur laitier par exemple, 90 % du lait consommé provient d'importations sous forme de poudre. Et des cargaisons de riz brisé provenant d'Asie continuent à être importées. Les pertes post-récolte, liées au manque de stockage et de chaîne du froid, aggravent cette dépendance. Dans le même temps, le changement climatique pèse sur les rendements agricoles, accentuant la vulnérabilité des producteurs. Ces contradictions révèlent l'ampleur des défis logistiques et de transformation que doit relever le pays.

Plusieurs acteurs français sont bien établis dans le secteur agroalimentaire: la Compagnie Fruitière avec les Grands Domaines du Sénégal, la Compagnie Sucrière Sénégalaise (CSS), Lesieur ou encore la Compagnie Agricole de Saint-Louis (CASL).

Des success stories qui ouvrent la voie

Malgré ces contraintes, plusieurs entreprises locales démontrent le potentiel de transformation du secteur. La Laiterie du Berger, fondée par le franco-sénégalais Bagoré Bathily et soutenue par Danone, constitue un modèle. L'entreprise commercialise des produits laitiers et permet à 3 500 familles d'éleveurs de vendre leur lait, générant un revenu régulier pour des populations souvent vulnérables. Fait notable: 50 % de ces familles sont dirigées par des femmes. Les produits



CASAMANCE

La production de riz a augmenté dans cette région grâce à un Programme national lancé en 2010.

sont vendus sous les marques Dolima et Kossam au Sénégal, en Gambie et au Mali.

La réussite de la Laiterie du Berger repose sur une combinaison de gouvernance solide, de discipline et de vision à long terme. Entre 2020 et 2025, le chiffre d'affaires a été multiplié par presque quatre. « *La demande locale, soutenue par une classe moyenne en expansion, permet de concurrencer efficacement les produits importés* », estime Bagoré Bathily.

Aujourd'hui, l'entreprise collabore avec 8 000 familles d'éleveurs, avec des usines à Richard Toll et bientôt à Sandiara. Elle a structuré toute une filière, de la collecte au lait pasteurisé et aux yaourts enrichis de céréales locales, jusqu'à la distribution auprès de 35 000 points de vente. « *Pour réussir durablement, il*

90%

du lait consommé provient d'importations sous forme de poudre.

faut créer des filières autonomes mais interdépendantes, analyse Bagoré Bathily, dans le transport frigorifique, l'élevage, l'alimentation animale... afin de créer de vraies chaînes de valeur dans l'agroalimentaire ».

Le Lionceau représente une autre approche innovante. Cette entreprise qui s'est donnée pour mission de « réinventer la nutrition infantile en Afrique » a été co-fondée par Siny Samba en 2018 après des études d'ingénierie agroalimentaire en France. Aujourd'hui, le Lionceau produit 50 000 petits pots par mois entièrement préparés à partir d'ingrédients locaux (patates douces, mangues, moringa, niébé, arachides...) et vise à se développer en Afrique de l'Ouest. L'entreprise illustre la créativité d'une nouvelle génération qui associe santé ►►

©Adobe Stock

→ Sénégal Agroalimentaire

» nutritionnelle, valorisation des produits du terroir et modernisation de la chaîne agroalimentaire.

« Le Sénégal a de nombreux produits locaux riches sur le plan nutritionnel qui sont malheureusement inutilisés en raison des problèmes de conservation et de logistique » constate avec regret, Siny Samba.

« Le tissu industriel sénégalais n'est pas à son plus haut niveau, mais on sent un regain d'optimisme », observe Alexandre Alcantara, CCE, membre du syndicat professionnel des industries sénégalaises et ancien directeur général du groupe Kirène.

À Diamniadio, la plateforme industrielle intégrée (P2ID) illustre la volonté de créer des

hubs régionaux. Des entreprises y transforment des fruits, produisent des jus ou fabriquent des emballages alimentaires. Ces infrastructures visent à attirer des investissements et à doper l'innovation dans l'agroalimentaire.

Le digital au service de la productivité

La digitalisation transforme également l'industrie agroalimentaire sénégalaise. L'intelligence artificielle et les outils digitaux stimulent la productivité agricole, renforcent la résilience face au climat et créent des chaînes de valeur plus intelligentes. Cette révolution technologique ouvre de nouveaux créneaux pour les entreprises françaises spécialisées dans les

technologies agricoles, la logistique froide ou les solutions de traçabilité.

Cette ambition d'atteindre la souveraineté alimentaire passe par des partenariats technologiques et financiers avec des acteurs expérimentés. Les savoir-faire français en matière de semences, d'irrigation, de mécanisation agricole, de fermes-écoles mais aussi dans l'emballage, la certification, la conservation ou la logistique du froid peuvent jouer un rôle. Le marché sénégalais est attractif, sans oublier le marché régional : plus de 400 millions de consommateurs en Afrique de l'Ouest qui constituent un débouché important pour des produits transformés. ■

La victoire, ça se cultive.

invivo-group.com

invivo

→ Sénégal Infrastructures

TOUBA

Le Grand Magal,
lieu de pèlerinage
musulman



©Natalia Milko/Stockphoto

Entre crise conjoncturelle et grands projets

Le secteur du BTP sénégalais traverse une grave crise depuis deux ans. Paradoxalement, les projets d'infrastructures structurants se multiplient à l'horizon 2026-2032. Pour les entreprises françaises du secteur, l'équation est complexe : résister à la tempête actuelle tout en se positionnant sur les opportunités futures.

Par Gaëlle Picut

L' ampleur de la crise du BTP sénégalais surprend par son intensité. En mars 2025, le taux de l'emploi dans la construction a chuté de 32 % sur un an, un effondrement qui touche tous les segments du secteur. L'érosion de la commande

publique et les arrêts massifs de chantiers expliquent cette baisse soudaine, aggravée par de grosses difficultés de trésorerie liées aux problèmes de recouvrement de créances.

Cette situation s'inscrit dans un contexte politique et budgétaire tendu. Le nouveau

»»

→ Sénégal Infrastructures

PORT DE DAKAR

Le Sénégal s'est inscrit dans les « Nouvelles routes de la soie » avec le développement du port de Dakar.



©Viti/Stockphoto



ÉDUCATION

Les besoins en infrastructures concernent aussi les écoles.

©Mltz/Stockphoto

►►► gouvernement est confronté à une dette publique dépassant 100 % du PIB et la suspension du programme avec le FMI a asséché les financements, contraignant l'État à repenser ses priorités d'investissement. « Le gouvernement n'a plus de marges de manœuvre budgétaire. Beaucoup de chantiers ou de constructions ont été suspendus ou réorientés » confirme Frédéric Beaune (Sogea Satom), CCE Sénégal.

La crise révèle aussi les limites du modèle économique traditionnel du secteur, trop dépendant de la commande publique. Les entreprises les mieux préparées sont celles qui ont diversifié leurs activités et développé des partenariats locaux solides.

La concurrence internationale redéfinit les règles

Par ailleurs, durant la présidence de Macky Sall, la coopération avec la Chine a été élargie, notamment dans les infrastructures. En effet, le Sénégal s'est inscrit dans l'initiative chinoise des « Nouvelles routes de la

Plusieurs catalyseurs devraient relancer l'activité.

soie » (BRI), particulièrement sur des projets phares comme la nouvelle ville de Diamniadio, l'autoroute vers Touba, et le développement du port de Dakar.

« La concurrence asiatique, indienne, turque est très présente au Sénégal, avec des modes de fonctionnement très différents des entreprises françaises », observe Frédéric Beaune. Ces nouveaux acteurs proposent souvent des conditions tarifaires agressives, parfois au détriment de la qualité ou des standards sociaux et environnementaux.

Parmi les entreprises françaises présentes depuis longtemps, on peut citer Vinci et Eiffage. De leur côté, Vicat (via Sococim) et Ciments du Sahel dominent la production de ciment. Sococim vient de réaliser un investissement de 291 millions de dollars afin de doubler ses capacités de production de ciment, avec un équipement de haute technologie. « Face à une concurrence toujours plus vive, les entreprises françaises disposent d'atouts : la qualité de leurs prestations, le respect des délais et leur capacité à générer un impact socio-économique po-

sitif », souligne Frédéric Beaune. Thomas Rivalta (Matière), CCE Sénégal, recommande une approche très en amont et globale, intégrant à la fois les volets techniques et financiers. « Lorsque nous répondons précisément aux besoins, avec pragmatisme, les entreprises françaises sont bien perçues », affirme-t-il.

Son entreprise de construction de ponts incarne cette stratégie gagnante : préfabrication béton et fabrication métallique sur place, formations techniques et partenariats industriels contribuant à créer de la valeur localement. Le groupe Matière développe ainsi des « pôles d'industrialisation » où des équipes sénégalaises sont formées et associées dans une logique de transfert de compétences. Cette démarche d'ancrage territorial répond aux attentes du nouveau gouvernement en matière de souveraineté économique.

Des perspectives encourageantes malgré les turbulences

Malgré la crise actuelle, « on peut être résolument optimiste

à moyen terme », affirme Frédéric Beaune. Plusieurs catalyseurs devraient relancer l'activité : les nouveaux programmes du FMI devraient relancer les grands travaux et les recettes du gaz et du pétrole devraient également redonner un peu de marge de manœuvre au gouvernement sénégalais.

Les Jeux olympiques de la jeunesse en 2026 ont déjà offert des opportunités et la candidature du Sénégal pour la CAN 2032 pourrait générer de nouveaux projets, ces événements sportifs internationaux nécessitant des infrastructures.

Les investissements structurants de transports (routes, ferroviaires) devraient répartir une fois les financements sécurisés. Le port de Ndayane, appelé à devenir un hub logistique régional, et les projets ferroviaires offrent des perspectives aux entreprises spécialisées dans les grands travaux.

« Les besoins du Sénégal sont importants que ce soit en termes d'infrastructures routières, médicales, énergétiques mais aussi dans les domaines de l'éducation et de la santé » confirme Thomas Rivalta. Par ailleurs, une implantation à Dakar reste une bonne base pour rayonner vers l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale.

La crise que traverse actuellement le Sénégal nécessite de combiner résilience financière, innovation technique et ancrage local. Dans un secteur où « la problématique d'image et de postures » pèse sur les relations commerciales, la capacité à « répondre à leurs besoins » déterminera les succès de demain, estiment les CCE sur place. ■



©Unaihuiziphotography/istockphoto

DIGITAL

Une digitalisation croissante

Avec un âge médian de 19 ans, la population sénégalaise est « digital native ». Entre mobile money, e-commerce et intelligence artificielle, le Sénégal devient un laboratoire grandeur nature de la transformation digitale africaine.

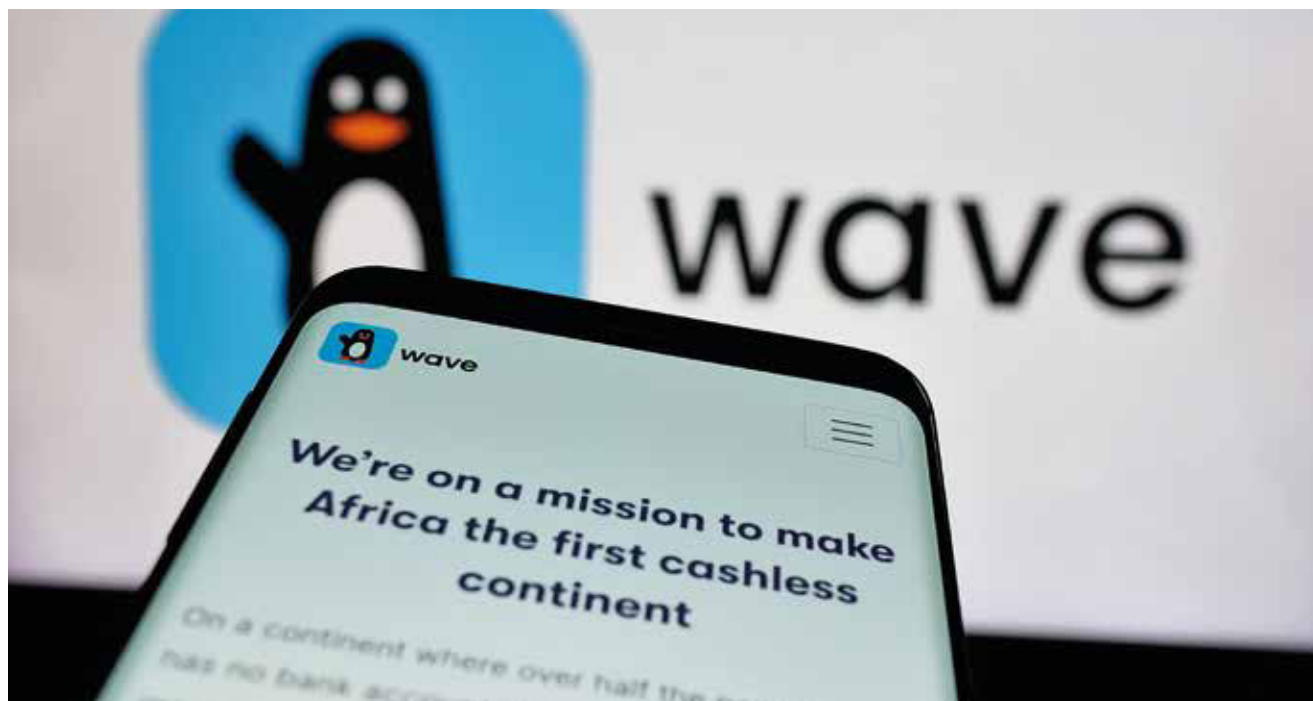
Par Gaëlle Picut

Mobile money : une révolution

La transformation numérique sénégalaise s'incarne parfaitement dans le succès fulgurant de Wave. En l'espace de quelques années, ce nouveau venu a rattrapé puis a largement dépassé l'acteur établi Orange Money, at-

teignant des taux de pénétration proches de 100 %. Cette réussite illustre la rapidité d'adoption des technologies par les Sénégalais et leur appétit pour l'innovation numérique.

Avec un âge médian de 19 ans, le Sénégal est un pays de « digital natives ». En 2025, ►►



©Adobe Stock

» près de 11 millions d'internautes, soit environ 60 % de la population, utilisent Internet, essentiellement *via* leur *smartphone*. Le nombre de cartes SIM actives (22 millions) dépasse largement la population, et les abonnements à l'Internet mobile progressent de 15 % par an. Même si la fracture numérique reste marquée entre Dakar et les zones rurales.

L'évolution des usages est spectaculaire. En 2020, l'utilisation des applications mobiles restait largement confinée aux réseaux sociaux. Aujourd'hui, les Sénégalais utilisent leurs *smartphones* pour payer, commander un taxi, acheter en ligne, se faire livrer, jouer. « Faire un Wave » est entré dans le langage courant.

L'e-commerce en pleine expansion

L'e-commerce connaît une croissance soutenue. Porté par une offre physique limitée et

des coûts de livraison compétitifs, il s'impose comme une solution de plus en plus attractive pour les consommateurs. À Dakar, l'enseigne Yum Yum (700 employés) réalise 95 % de son chiffre d'affaires grâce à la livraison, en s'appuyant sur un modèle intégré qui associe flotte de véhicules, dont certains électriques, livreurs et système d'information centralisé. Dans la même veine, des plateformes comme Bring Me, Taf Taf ou Yassir Market séduisent une clientèle urbaine. D'autres, à l'image de Club Tiossane lancé par Edward de Fouchier, choisissent de miser sur la proximité en connectant directement plus de 200 producteurs locaux aux consommateurs, grâce à une logistique incluant entrepôts, camions, solution digitale de suivi et livraison aux particuliers et aux boutiques informelles. Même les enseignes traditionnelles s'adaptent à ces nouveaux comportements, tandis que

« Faire un Wave » est entré dans le langage courant.

les acteurs chinois renforcent leur présence avec des structures comme China Mall ou China Square.

« Les gens veulent commander en ligne, c'est désormais un réflexe. Il faudrait des dizaines d'entreprises comme la nôtre », confie un dirigeant du secteur. Cette demande représente une opportunité pour les acteurs disposant de l'expertise technique et logistique.

Un écosystème numérique en structuration

« Le Sénégal est l'un des pays africains les plus digitaux, estime Alexandre Gruner Diop, responsable de la Digital Factory de Canal+ ouverte il y a trois ans à Dakar. Nous avons choisi ce pays pour la qualité de sa connexion internet, des coûts raisonnables, des ressources humaines bien formées et la possibilité d'attirer des jeunes de toute l'Afrique francophone. » Atos développe également un hub de

©mtcurado/istockphoto



solutions numériques à Dakar depuis plusieurs années.

Le Start-up Act, adopté en 2019 par le gouvernement précédent, vise à faciliter l'émergence de jeunes pousses innovantes avec des régimes fiscaux et administratifs avantageux et à favoriser les partenariats internationaux. La concurrence internationale s'intensifie cependant. Les géants américains restent encore peu présents en Afrique de l'Ouest, mais attention à la concurrence russe et chinoise ! Par exemple, Uber n'est pas encore là, mais son équivalent Yango (d'origine russe, puis passé sous pavillon émirati) y a déjà pris ses marques. Cette réalité impose aux entreprises françaises de se positionner rapidement sur les créneaux porteurs. « *Le marché est très demandeur, mais il faut s'ancrer localement et avoir une connaissance fine des besoins* » recommande-t-il.

La transformation numérique ne se limite pas à la consomma-

DAKAR

Canal+ a choisi la capitale sénégalaise pour implanter sa Digital Factory qui propose notamment un service de Replay des chaînes locales africaines.

tion. Elle touche aussi l'administration, que le gouvernement s'efforce de moderniser. Sous l'égide de Sénégal Numérique, d'importants chantiers visent à dématérialiser les services publics. La plateforme SAFI, qui intègre télépaiement, signature électronique et identification numérique, permet déjà d'effectuer en ligne certaines démarches. En février 2025, le président Faye a lancé officiellement la stratégie numérique, baptisée « New Deal Technologique » qui entend renforcer cette dynamique en modernisant les administrations et en consolidant la souveraineté numérique du pays.

Agriculture et industrie à l'heure du digital

Le numérique transforme aussi des secteurs clés de l'économie sénégalaise. Dans l'agriculture, qui emploie une large partie de la population, un projet pilote intègre 50 000 producteurs dans un système numérique de distribution des semences et engrais subventionnés. Ce dispositif vise à éviter les fraudes

et à garantir une meilleure traçabilité. Des initiatives privées comme MLouma, fournissent également aux producteurs des données de marché, météo ou logistique pour améliorer leurs rendements.

L'industrie, de son côté, bénéficie de partenariats structurants. Orange Business s'est associé avec l'Agence des Pôles industriels (APROSI) pour numériser les pôles industriels du pays. Dans le même esprit, le programme « Going Digital », financé à hauteur de près de 15 millions de dollars par l'Union européenne, la France et l'Allemagne, soutient la transition numérique dans divers secteurs productifs.

Les besoins sont importants dans la cybersécurité, le cloud, l'e-gouvernement, l'intelligence artificielle ou encore la santé numérique. « *Les expertises françaises sont reconnues et l'absence relative des géants américains laisse encore de la place pour construire des modèles adaptés au contexte ouest-africain* » conclut Alexandre Gruner Diop. ■

SMARTPHONE

Le Sénégal est l'un des pays africains les plus digitaux.



©Siempreverde22/istockphoto

Maîtrise des techniques douanières : un levier de compétitivité



© AdobeStock

Les PME doivent faire face à plusieurs changements majeurs. D'abord, l'essor des réglementations environnementales et éthiques qui exigent une traçabilité fine des produits, fondée sur les notions douanières de nomenclature et d'origine. Décryptage avec Catherine Amandio, délégué général de l'Odasce¹.

Propos recueillis par Joselyne Studer-Laurens, CCE

Quelles évolutions réglementaires impactent aujourd'hui le plus les PME françaises ?

Deux textes phares entreront bientôt en vigueur : le Mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (MACF) dès janvier 2026, et le Règlement sur la déforestation importée (RDUE) à partir de juin 2026. Ces règles imposent d'anticiper leurs impacts organisationnels et contractuels.

Ensuite, la transition numérique avec le déploiement de Delta I/E, le nouveau système français de

dédouanement. Les entreprises devront, d'ici fin 2025, fiabiliser leurs données et clarifier les responsabilités liées au dédouanement, qu'il soit internalisé ou sous-traité.

Les tensions commerciales avec les États-Unis pèsent également : droits de douane réciproques, suppression de la franchise de 800 dollars et fin des procédures simplifiées fragilisent les PME exportatrices. Enfin, la réforme en cours du Code des douanes de l'Union (CDU) redéfinira les responsabilités et l'accès aux

¹. Office de développement par l'automatisation et la simplification du commerce extérieur

simplifications, mais ces dernières risquent de rester peu accessibles aux petites structures. Ces évolutions contraignantes peuvent toutefois devenir des leviers pour structurer les organisations et ainsi renforcer la conformité et la compétitivité des PME.

Quels sont les points de vigilance majeurs pour sécuriser et fiabiliser ses opérations douanières ?

Je vois trois piliers essentiels. Le triptyque douanier (classification tarifaire, origine, valeur) qui détermine droits, formalités et conformité, le renforcement des compétences internes et l'anticipation grâce à la veille réglementaire et au benchmark avec d'autres entreprises. Cette approche réduit les risques, améliore l'efficacité et renforce l'agilité.

La maîtrise des techniques douanières est-elle aujourd'hui un levier de compétitivité ?

Elle constitue un avantage stratégique. Une PME qui exploite les accords de libre-échange peut réduire drastiquement les droits de douane. Prenons l'exemple de lunettes exportées en Tunisie, le tarif passe de 43 % à 0 % grâce à l'accord UE-Tunisie. De même, les régimes particuliers type perfectionnement actif ou entrepôt douanier permettent d'optimiser les coûts de revient et de préserver les marges. La douane bien maîtrisée devient ainsi un outil de compétitivité en termes de prix, de délais et de fiabilité.

Comment la formation certifiante s'adapte-t-elle à la complexité croissante des échanges ?

L'Odasce propose des parcours certifiants adaptés à la diversité des secteurs et aux niveaux de

maturité douanière. Ces formations combinent apports théoriques, retours d'expérience et cas pratiques. Elles contribuent à valoriser la fonction douane et à répondre aux exigences de compétence pour accéder à certaines simplifications.

En 2025, une certification « Export Control » a été lancée pour former aux réglementations européennes, américaines et internationales sur les biens sensibles.

Pour les PME, le numérique représente un gain de temps et une réduction du risque d'erreur...

Oui, mais la technologie n'est qu'un outil. Ce qui fait la différence, c'est la bonne compréhension des réglementations sous-jacentes.

La douane française joue un rôle actif dans cet accompagnement, notamment à travers des webinaires réguliers sur l'évolution des systèmes d'information douaniers, ainsi que par la mise à jour fréquente de la page dédiée sur son site internet. Elle s'appuie également sur un réseau étendu de Pôles d'action économique (PAE), qui constituent des interlocuteurs privilégiés pour les PME. Les éditeurs de solutions informatiques douanières sont eux aussi des partenaires clés

dans cette transition numérique. Enfin, des formations spécifiques aux systèmes d'information douaniers (Delta I/E, TP-CDS, etc.) existent. Nous proposons ainsi des formations dédiées aux SI douaniers et, en complément, assurons une information continue de nos adhérents grâce à une veille réglementaire active, une hotline et des réunions d'échanges régulières. En parallèle, nous suivons de près la réforme du Code des douanes de l'Union ainsi que le projet Customs Data Hub (2032-2038).

Last but not least... Quel rôle la formation joue-t-elle dans la prévention des litiges et contentieux ?

Face au risque douanier, la formation agit comme une véritable assurance-vie pour les PME. Même en déléguant leurs formalités à un professionnel du dédouanement, elles restent responsables juridiquement. Former ses équipes permet de détecter les incohérences, dialoguer avec l'administration, challenger les prestataires et réduire les risques de sanctions. Au-delà de l'aspect technique, la formation instaure une culture de conformité, renforçant la confiance et la pérennité du développement international des entreprises. ■

NOUVELLE FORMATION DAUPHINE X ODASCE

Odasce lance en partenariat avec Dauphine Executive Education l'Executive Master « Management des échanges internationaux » pour maîtriser les enjeux stratégiques du commerce international. Bénéficiant d'une approche pédagogique pluridisciplinaire et des retours d'expérience des intervenants, cette formation donne aux décideurs l'expertise requise pour appréhender les logiques nouvelles et prendre les bonnes décisions opérationnelles. Elle propose aussi deux certificats intermédiaires. ■

LE MAGAZINE DES CLÉS DE L'INTERNATIONAL

ABONNEZ-VOUS

et partagez l'expérience des meilleurs acteurs de l'international
sur les marchés du monde



VERSION PAPIER

6 numéros dont un Spécial Perspectives

PLUS
=
85 € TTC
par an*



VERSION NUMÉRIQUE

incluant deux ans d'archives



* Tarif spécial de 45 € TTC réservé aux étudiants, professeurs et établissements d'enseignement.

☐ Je m'abonne / ☐ J'offre un abonnement

un an au magazine *Entreprendre à l'international* (6 numéros papier + version numérique)

NOM / Prénom : _____

Société : _____ Fonction : _____

Adresse : _____ Code postal : _____

Ville : _____ Pays : _____ Tél. : _____

☐ J'adresse un chèque à l'ordre de CCE Communication à :
CCE Communication – 22 av. Franklin Roosevelt – 75008 Paris

OU

☐ Règlement à réception de facture à adresser à :

NOM / Prénom : _____

Société : _____ Fonction : _____

Adresse : _____ Code postal : _____

Ville : _____ Pays : _____

L'abonnement débutera à réception du règlement - Contact : abonnements@lescce.org

→ Événements CCE

RASSEMBLEMENT DES ENTREPRENEURS DE FRANCE – 27 et 28 août



DR

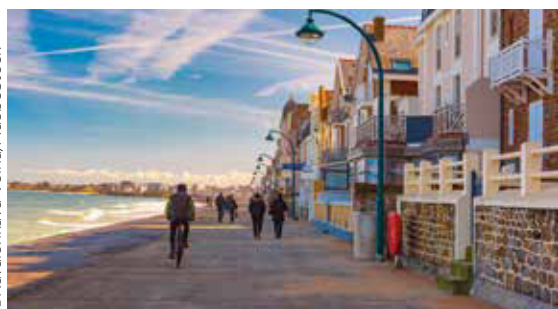
Sur le stand CCE de la REF 2025 à Roland-Garros, de nombreux Conseillers, partenaires et entrepreneurs sont venus échanger autour des grands enjeux économiques et géopolitiques. ■



DR

FORUM ÉCONOMIQUE BRETON À SAINT-MALO

10 et 11 septembre



©Kavalenkava Volha/AdobeStock

La 6^e édition du Forum Économique Breton, dans laquelle les CCE étaient présents et impliqués, a accueilli près de 6 000 chefs d'entreprises, élus, dirigeants d'association, d'ONG, d'institutions, d'entreprises publiques et de coopératives. ■

BIG A L'ACCOR ARENA PARIS – 23 septembre



DR

Pour sa 11^e édition, le grand événement de BPIFrance s'est articulé autour du thème « Vérité ».

Moment unique pour s'inspirer, rencontrer, partager et anticiper les tendances de demain, le BIG est un rendez-vous incontournable. ■



DR

SÉMINAIRE DE RENTRÉE GRAND OUEST AUX SABLES D'OLONNE – 26 et 27 septembre

Le Séminaire de Rentrée des trois comités des CCE Pays de la Loire, Bretagne et Normandie s'est tenu cette année aux Sables d'Olonne. Deux journées riches en rencontres, en témoignages et en échanges, qui ont confirmé la vitalité de notre réseau et l'importance de l'action collective pour accompagner les entreprises françaises à l'international.

La séance d'ouverture, conduite par Éric Blaize de Maisonneuve, Président du comité Pays de la Loire, a été marquée par la présence de Florence Mayol-Dupont, conseillère diplomatique du préfet de Région, qui a tenu à réaffirmer son soutien et sa disponibilité à l'égard du réseau des CCE. Outre les travaux et présentations, le séminaire a aussi laissé place à des temps de convivialité, notamment lors du dîner de gala aux saveurs



transatlantiques, véritable moment de partage entre les trois comités, et lors de la visite des viviers de La Guittière à Talmont-Saint-Hilaire, qui a clôturé l'événement par une découverte authentique des savoir-faire locaux. ■



CLUB CCE WEBINAIRE – 23 septembre avec Thomas Courbe



Une rencontre au cœur des enjeux économiques : Thomas Courbe, Directeur général des entreprises a participé à une discussion riche et directe autour des transformations de l'économie française, du soutien à l'export, de la réindustrialisation, mais aussi de l'accompagnement des entreprises dans la transi-

tion écologique et numérique.

Parmi les points marquants :

- Le rôle stratégique de la Direction générale des entreprises dans la mise en œuvre du plan France 2030
- Les dispositifs d'aide à l'internationalisation des PME/ETI
- L'importance d'un dialogue constant entre l'État et les acteurs de terrain que sont les CCE. ■

LILLE CANDIDATE POUR LA FUTURE AUTORITÉ DOUANIÈRE EUROPÉENNE

26 septembre



DR



DR

Sous l'impulsion de la commission France avec les commissions UE, Pouvoirs publics et Attractivité, les conseillers du Commerce extérieur de la France (CCE) se mobilisent aux côtés des acteurs publics et économiques pour soutenir cette candidature stratégique au cœur de l'Europe. Une délégation des CCE s'est rendue à la Représentation Permanente de la France auprès de l'UE pour promouvoir et mettre en lumière les atouts de Lille : Jean-Jacques Santini – vice-président des CCE, Morane Rey-Huet – président commission France, Marie-France Van der Valk – présidente comité UE, Grégory Sion – référent attractivité du comité Hauts-de-France (voir photo). ■

CLUB CCE / INVITÉ BERTRAND MARTINOT

9 octobre



DR

Bertrand Martinot, économiste et expert en emploi, a été reçu pour une présentation de son nouvel essai coécrit avec Franck Morel : *Le travail est la solution – Réconcilier les Français avec le travail*.

Publié chez Hermann, cet ouvrage aborde la question centrale du travail dans notre société, un sujet souvent réduit à ses seuls enjeux liés aux réformes des retraites. En réalité, le travail est un pilier de nos identités individuelles et collectives, et le malaise qui l'entoure doit devenir une priorité pour les politiques, les acteurs des ressources humaines, et pour l'ensemble des citoyens. ■





AVIATION
SANS FRONTIÈRES
FRANCE

VOLONS ENSEMBLE AU SECOURS DES PLUS DÉMUNIS

Depuis 40 ans, Aviation Sans Frontières met les moyens et les compétences du monde aéronautique au service de l'humanitaire, qu'il s'agisse des missions qu'elle effectue grâce à la mobilisation du réseau aérien, des opérations menées sur ses propres avions ou des actions mises en œuvre en collaboration avec des aéroclubs en France.

Reconnue d'utilité publique, elle apporte un soutien logistique indispensable à des milliers d'acteurs humanitaires en garantissant l'acheminement de l'aide d'urgence et le transport des personnes partout dans le monde.

WWW.ASF-FR.ORG

Chaque année, Aviation Sans Frontières, c'est en moyenne plus de :

800

bénévoles sur tous les
terrains

1 800

heures de vol avec
ses propres avions

1 200

prises en charge
d'enfants malades

8 400

colis expédiés dans
plus de 20 pays

3 900

réfugiés accompagnés
vers une nouvelle vie

32 tonnes

de produits de première
nécessité transportées

900

baptême de l'air pour des
personnes ayant un handicap

750

adolescents sensibilisés aux
métiers de l'aéronautique

→ Événements CCE

RENCONTRE RÉGIONALE UK/UE-IRLANDE

2 et 3 octobre

À l'occasion de cette rencontre régionale, nos CCE accompagnés des représentants de la TFE et de notre diplomatie se sont réunis à Londres. Un programme dans la lignée de la visite présidentielle du 4 au 6 juillet dernier :

- Perspectives du Brexit et évolution de la perception par les citoyens britanniques de la sortie de l'Union européenne
- Situation politique au Royaume-Uni
- Enjeux de coopération entre la France, l'Europe (notamment l'Irlande) et le Royaume-Uni
- Convergence et bonnes pratiques en matière de *tech*, d'éducation, de défense et de santé. ■



DR



TÉLÉCHARGER L'APPLICATION DE LA REVUE

L'application *Entreprendre à l'International* est disponible sur Apple Store ou Play Store : entreprendre à l'international/nom de famille/mot de passe : numéro d'adhérent (numéro à 5 chiffres inscrit sur votre carte de membre).



Disponible sur
App Store

Disponible sur
Google play

→ Événements CCE

AGENDA

Ces événements sont ouverts aux CCE de toutes les zones géographiques.

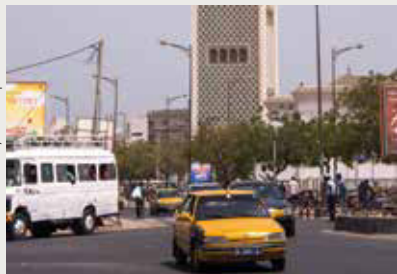
→ 6 et 7 novembre



RÉUNION EUROPE CENTRALE ET EUROPE À PRAGUE

Contact : Andréas Oosterlinck-Loulier
Commission Europe
aoosterlinck-loulier@lescce.org

→ Du 12 et 13 novembre



RÉUNION RÉGIONALE AFRIQUE À DAKAR

Contact : Baudouin de Petiville
Commission Afrique et océan Indien
bdepetiville@lescce.org

→ Du 3 au 5 décembre



RÉUNION RÉGIONALE AFRIQUE ORIENTALE À NAIROBI

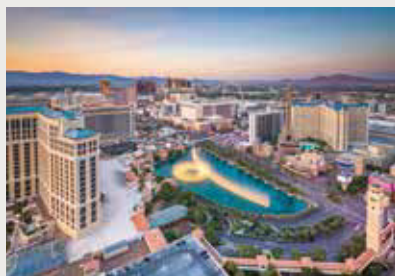
Contact : Baudouin de Petiville – Commission Afrique et océan Indien
bdepetiville@lescce.org

→ 9 décembre

CONFÉRENCE DES PRÉSIDENTS

Contact : Nathalie Brodowska
nbrodowska@lescce.org

→ Du 5 au 9 janvier 2026



CES DE LAS VEGAS

Contact : Andréas Oosterlinck-Loulier
Commission Amérique du Nord
aoosterlinck-loulier@lescce.org

→ 26 et 27 janvier 2026



RÉUNION RÉGIONALE EURASIE À ISTANBUL

Contact : Commission Eurasie
aoosterlinck-loulier@lescce.org

→ Du 27 au 29 mars 2026

RÉUNION RÉGIONALE AFRIQUE DU NORD À TUNIS

Contact : Baudouin de Petiville – Commission Afrique et océan Indien
bdepetiville@lescce.org

→ 23 et 24 avril 2026

RÉUNION RÉGIONALE PAYS NORDIQUES À OSLO

Contact : Contact : Andréas Oosterlinck-Loulier
Commission Europe
aoosterlinck-loulier@lescce.org

Le planning de ces réunions est susceptible d'être modifié.



Éditeur : CCE Communication SAS

RCS Paris B 393 472 600
22, av. Franklin-Roosevelt
75008 Paris

Directeur de la publication :

Michel Troubetzkoy

Présidente : Sophie Sidos Vicat

Comité de rédaction :

• **CCE :** Catherine Barbero, Henri d'Ambrières,
Marc Essig, Antoine Feral, Olivier Nifle,
Joselyne Studer-Laurens, Ludovic Subran

Rédactrice en chef :

Sandrine Weisz
Email : sweisz@lescce.org

Secrétariat de rédaction :

Marie-Christine Claquin
Email : mcclaquin@lescce.org

Conception maquette : Studio Baylaucq

Réalisation : Structure Visuelle

Email : structurevisuelle@orange.fr

Comité de relecture :

• **CCE :** Claude-Bernard Dubédar

Publicité : Soraya Merhi - Port. : 0674351428

Email : smerhi@lescce.org

Administration et gestion : Frédéric Dénue

Abonnement 1 an : 6 numéros : 85 €
Étudiants : 45 €

CCE Communication

22, av. Franklin-Roosevelt - 75008 Paris
Tél. : 0153839292

Email : abonnements@lescce.org

Dépôt légal : 900 235 — CPPAP 1125 G 87289

La reproduction, même partielle, de tout matériel publié dans le magazine est interdite.



ASCOMA

Conseil & Courtier en Assurances
Groupe Chedid Capital

70 ans d'Afrique
au Coeur d'Ascoma



NOS PLUS BELLES HISTOIRES S'ECRIVENT AVEC VOUS.

NOS IMPLANTATIONS

Bénin / Burkina Faso / Burundi / Cameroun / Congo / Côte d'Ivoire / Gabon / Ghana Guinée Conakry /
Guinée Équatoriale / Madagascar / Mali / Maroc / Mauritanie / Niger
République Démocratique du Congo / République Centrafricaine / Rwanda / Sénégal / Tchad / Togo
France (Bureau de Coordination Internationale) / Monaco (Siège)

ascoma.com



Notre **expertise** au service de votre **protection sociale** à l'étranger



Maryvonne SOMSACK
Responsable grands comptes
msomsack@cfe.fr 01 64 14 53 12



Prenez rendez-vous
en flashant le qr Code :

