



LES CONSEILLERS DU COMMERCE
EXTÉRIEUR DE LA FRANCE



LES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

GUIDE À L'ATTENTION DES ETI ET DES PME



LES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

GUIDE À L'ATTENTION DES ETI ET DES PME

ISBN 978-2-9548638-1-8

1^{re} édition : juin 2019

Dépôt légal : juin 2019

Éditeur : CNCCEF

22, avenue F. D. Roosevelt

75008 Paris

Tél. : +33 (0) 1 53 83 92 92

cnccef@cnccef.org

www.cnccef.org

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

Conception et réalisation : Structure Visuelle – 06 71 61 37 34

RCS Rennes : B 450 266 887

Assistance éditoriale et correction : Nellie TOURNAUD – Corévi

Achevé d'imprimer en France en mai 2019 sur les presses de l'imprimerie

Chat Noir Impressions, 35 136 Saint-Jacques-de-la-Lande

AVANT-PROPOS



© Dassault Aviation - X. Béjot

Eric Trappier, président du GIFAS



© PhilArty

Alain Bentéjac, président du CNCCEF

Avec la progression du libre-échange, le PNB de la planète a été multiplié pratiquement par cinq en 30 ans. La place qu'y tient le commerce mondial a doublé pendant la même période.

Le fait d'aborder la question de la Compensation Industrielle, définie comme « localisation de valeur ajoutée conditionnant l'accès à un marché », peut sembler paradoxal. Présentées parfois comme des distorsions au libre-échange, les Compensations Industrielles iraient à contre-courant. La limitation des « offsets » au sens strict est d'ailleurs aujourd'hui consacrée par les réglementations de l'Organisation Mondiale du Commerce et de l'Union européenne.

Or le sujet demeure plus que jamais d'actualité. Deux exemples l'illustrent pleinement. En 2005, l'Inde s'est dotée d'une législation sur les « offsets » qui s'étoffe depuis d'année en année. Elle débouche sur la politique « Make in India » destinée à accélérer la montée en puissance industrielle du pays. L'Australie a, quant à elle, défini ses priorités dans le cadre du « Sovereign Industrial Capability Plan » publié en 2018.

Qu'il s'agisse de souveraineté ou de capacité industrielle, que ce soit en relation avec leur poids économique grandissant ou les changements de leur contexte sécuritaire, les principaux partenaires de la France exigent, explicitement ou implicitement, des Compensations Industrielles/« offsets » comme condition d'accès à leurs marchés.

Ces exigences peuvent être à présent vues plus généralement comme des opportunités de développement de filières à l'exportation compte tenu de la tendance qui se fait jour depuis le début des années 2000.

En effet, les Compensations Industrielles ne concernent plus seulement les Intégrateurs mais aussi de façon grandissante

leurs fournisseurs de premier ou de second rang. Cela s'explique par la part croissante des Compensations Industrielles exigées en lien avec les métiers des intégrateurs; ces derniers sont incités à établir chez leurs partenaires commerciaux de larges écosystèmes dans lesquels les PME et ETI ont toute leur place.

Pour des ETI et PME, dont certaines sont moins exposées à l'internationalisation, cette tendance représente à la fois un risque (en termes d'activité, de contenu technologique, de liquidités, d'attention managériale ou de distorsion des « supply chains ») et une opportunité (augmentation des ventes directes ou adjacentes, insertion optimisée dans des « supply chains » mondiales).

Ce guide à leur attention se fonde sur la conviction qu'une approche concertée entre entreprises grandes et petites, entre fournisseurs et intégrateurs, contribuera à en maximiser les opportunités et réduire les risques. Il se veut résolument pratique en se basant sur des cas concrets et une consultation large d'entreprises de toutes tailles.

C'est dans cette perspective que le CNCCEF et le GIFAS ont uni leurs forces pour le mettre en œuvre.

Le CNCCEF, fort de son réseau de 4 000 managers expérimentés dans 150 pays, intervient ici dans son rôle d'accompagnement des ETI/PME à l'international. Le GIFAS fédère le premier secteur contributeur au commerce extérieur de la France. Il représente 300 000 emplois directs et indirects. Il est parmi les plus directement soumis aux attentes de Compensations Industrielles. Nous nous félicitons que les entreprises des métiers de la mer et du nucléaire, par leurs associations professionnelles, aient accepté de se joindre à la présente initiative. Nous les en remercions.

Dans une perspective plus large, la présente approche s'inscrit très exactement dans l'esprit des Contrats Stratégiques de Filière dont le GIFAS est le porteur pour l'industrie aéronautique et spatiale. Avec l'appui déterminant des pouvoirs publics, nous espérons illustrer de façon très pratique qu'une approche concertée à l'international contribue utilement et concrètement au développement des ETI et PME françaises.

Éric Trappier
Président du GIFAS

Alain Bentéjac
Président du CNCCEF

PRÉFACE

© Gézelin Grée / Minefi



Agnès Pannier-Runacher,
secrétaire d'État auprès du ministre
de l'Économie et des Finances

Avec le développement de la production et des marchés sur les cinq continents, nos chaînes de valeur industrielles sont de plus en plus internationales. C'est pourquoi, au même titre que l'innovation ou la montée en compétences, l'internationalisation fait partie des axes majeurs des Contrats Stratégiques que chaque filière met en œuvre avec le concours des pouvoirs publics.

C'est dans cet esprit que le Gouvernement a lancé il y a plus d'un an le nouveau Conseil national de l'industrie (CNI). Cette politique industrielle s'incarne aujourd'hui en 18 « Comités Stratégiques de Filière », qui sont autant « d'Équipes de France » pour lesquelles l'internationalisation constitue une priorité.

La présente initiative, portée conjointement par les Conseillers du Commerce Extérieur (CNCCEF) et le GIFAS, représentant la filière aéronautique et spatiale, s'inscrit parfaitement dans cette approche. En effet, les contreparties industrielles ou off-sets, qui peuvent être formulées plus ou moins explicitement, et réalisées plus ou moins spontanément, peuvent devenir de formidables opportunités de développement pour des entreprises dès lors qu'elles en maîtrisent les enjeux et sont bien accompagnées.

Soumises à des contraintes de nature comparable, les filières des industriels de la mer et nucléaire se sont naturellement associées à ce projet. Ce sont donc trois filières qui font ainsi œuvre commune, représentant ensemble un chiffre d'affaires annuel de plus de 100 milliards d'euros, majoritairement réalisé à l'export, engageant près de 5 000 ETI et PME et plus de 600 000 emplois.

En associant PME, ETI et grands groupes, secteur privé et secteur public, cette initiative met en valeur un point de fond et un point de méthode.

Sur le fond, en s'adressant aux ETI/PME, elle témoigne de ce que ces entreprises sont clefs pour l'internationalisation de l'industrie, que ce soit en termes de valeur ajoutée, d'activité ou de profitabilité. Bien loin de faire de la France une nation

sous-traitante, elle renforce sa capacité à consolider des chaînes de valeur dans leur intégralité et à tenir un rôle prescripteur dans des secteurs industriels essentiels.

Sur la méthode, le caractère pratique de ce guide, basé sur une consultation étendue d'entreprises, d'opérateurs privés comme publics, constitue en soi une approche qui contribuera à flécher et ajuster au plus près la palette d'outils d'accompagnement publics à l'internationalisation des ETI et PME, un objectif commun à l'ensemble des contrats de filière.

La publication de ce guide s'inscrit en parfaite complémentarité des efforts du Gouvernement engagés depuis deux ans pour repenser et redynamiser l'accompagnement des entreprises françaises, et tout particulièrement nos PME et ETI, qui se lancent dans la grande aventure de l'international, une stratégie que le Premier ministre Édouard Philippe a présentée à Roubaix le 23 février 2018 et mise en œuvre par le ministère de l'Économie et des Finances.

La restauration de notre compétitivité et la restructuration des filières en sont deux des composantes essentielles. La refonte et la simplification de nos dispositifs d'accompagnement et de soutien, notamment financier, en constituent l'autre axe majeur. Elle s'est traduite par la création de guichets uniques en région s'appuyant sur un nouvel esprit de « Team France Export », un réseau de 250 conseillers au plus près des entreprises et regroupant la force de Business France, de Bpifrance et des CCI tout en simplifiant l'accès. En miroir, cette même « Team France Export » se retrouve déployée à l'étranger afin d'accompagner les entreprises jusqu'au plus près de leurs clients.

Les instruments financiers ont été également modernisés et simplifiés afin d'en faciliter l'usage pour les PME et ETI pour qui le développement à l'international est souvent le plus risqué. Nous avons ainsi largement simplifié l'assurance prospection, doublé l'enveloppe des prêts du Trésor ou encore rénové de nombreux outils existants tels que la garantie des investissements afin de mieux les adapter aux nouvelles réalités de l'international.

Enfin, c'est dans ce même état d'esprit, et en réponse à une demande formulée par les industriels, que nous avons décidé d'accompagner activement les entreprises qui font face à ces

exigences de contreparties industrielles, par la mobilisation des services économiques présents dans nos ambassades, une mobilisation qui se fera en partenariat avec les entreprises et que nous avons matérialisée par une charte signée le 13 mars 2019.

Je souhaite que le présent guide, par-delà sa valeur informative, contribuera à la dynamique de mise en réseau des Équipes de France à l'International, si essentielle à leur succès.

Agnès Pannier-Runacher
Secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie
et des Finances

PRÉFACE



DF

Joël Barre, délégué général à l'Armement

La base industrielle et technologique de défense, forte de plus de 4000 entreprises grandes et petites et de plus de 200 000 emplois en France est le fer de lance de notre souveraineté. Elle est engagée tous les jours dans la production des équipements de nos forces et dans l'innovation pour leur apporter une supériorité technologique. Ces capacités

industrielles et technologiques doivent, pour se maintenir et se développer, disposer d'un carnet de commandes soutenu à la fois sur le marché domestique mais aussi export.

L'export est ainsi un axe majeur de l'action de la DGA en soutien de l'industrie de défense, dans toutes ses phases, de la prospection à la livraison. Les règles liées à l'export impliquent régulièrement des compensations qui, si elles sont bien maîtrisées par les grandes entreprises, sont souvent trop complexes à appréhender pour les PME. De ce constat, le ministère des Armées a mis en place en 2018 un Plan Action PME exigeant notamment que la DGA et les grandes entreprises industrielles soutiennent les PME dans le cadre des offsets.

L'élaboration du présent guide pratique sur les offsets à l'attention des ETI et PME s'inscrit donc totalement dans la lignée du plan Action PME. Son contenu à la fois complet et concret a vocation à aider les PME dans leur compréhension de ce contexte particulier et les moyens d'y trouver leur place afin d'en tirer un plein bénéfice notamment dans le sillage des grandes entreprises. En conséquence, le ministère des Armées, et la DGA en particulier, a soutenu la création de ce guide et s'engage maintenant à inscrire son déploiement pratique au sein de sa politique de soutien aux ETI et PME de la base industrielle et technologique de Défense.

Joël Barre

Délégué général à l'Armement

Remerciements

Ce guide est le résultat de l'effort collectif des acteurs qui forment une véritable équipe de France au service de l'internationalisation de notre économie.

Nous tenons à adresser nos remerciements et exprimer notre gratitude pour leurs orientations et leur contribution au ministère de l'Économie et des Finances (tout particulièrement à la Direction Générale du Trésor, la Direction Générale des Entreprises et les services économiques des ambassades de France), au ministère des Armées et tout particulièrement la Direction Générale de l'Armement ainsi qu'au ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

Nous sommes heureux que cette initiative associe plusieurs Filières Stratégiques, tout particulièrement grâce à leurs associations professionnelles. Que soient remerciés ici le Groupement des industries de construction et activités navales (GICAN), le Groupement des industries de défense et de sécurité terrestres et aéroterrestres (GICAT) et le Groupement des industriels français de l'énergie nucléaire (GIFEN), sans qui cet ouvrage n'aurait pas la même portée. Une place toute particulière revient au groupe de travail Contreparties du GIFAS, qui par l'expertise et la disponibilité de ses membres a très activement contribué à son élaboration.

La méthode que nous avons retenue est fondée sur des entretiens et des retours d'expérience recueillis auprès de PME, ETI et grands groupes. Ce travail est donc d'abord le leur. Il nous tient à cœur de dire combien nous avons été sensibles au soutien et à leur générosité dans le partage de leur expérience. Nous regrettons de ne pouvoir citer ici toutes les personnes qui nous ont permis de mener à bien cette initiative.

Nous tenons tout particulièrement à les remercier pour leur contribution, que ce soit à titre personnel autant qu'au titre des fonctions qu'elles ont ou ont eu au sein des entreprises Airbus Group, Airbus Helicopters, Alstom, Axon Cable India, Bernard Control, Cegelec Defense, Dassault Aviation, Dedienne Aerospace, Easy Skill, EDF, Engie Axima India, Étienne Lacroix, Fives, le Groupe Ametra, IxBlue, Latécoère, Mach Aero, MBDA, Naval Group, Nexeya, Nexter, Predict Australia, Safran Aircraft Engines, Safran Electronics and Defense, Safran Group, Thales, Photonis, Potez, Rafaut, Renault, Secamic, Total, Trigo Group et Turgis & Gaillard, et pour le temps qu'elles nous ont accordé, leurs retours d'expérience et leurs conseils avisés.

La présente initiative ne prend son sens qu'avec les grands acteurs qui accompagnent ou mettent en œuvre l'internationalisation des entreprises françaises. Certaines ont bien voulu s'associer très activement à la production et la diffusion de ce travail en tant que partenaires : BPIFrance, Crédit Agricole CIB, Gras Savoye, Mazars, SFIL.

Pour conclure, cette initiative n'aurait pas pu voir le jour sans l'énergie collégiale des équipes du GIFAS et du CNCCEF.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	4
Alain Bentéjac, Président du CNCCEF et Éric Trappier, Président du GIFAS	
PRÉFACE	6
Agnès Pannier-Runacher, Secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie et des Finances	
PRÉFACE	9
Joël Barre, Délégué général à l'Armement	
REMERCIEMENTS	10
1. Qu'est-ce qu'une « Compensation Industrielle » ?	15
1.1. Définition des Compensations Industrielles	16
1.2. La légitimité juridique des Compensations Industrielles	23
1.3. Les principales industries concernées	27
1.4. Les principaux pays concernés	33
1.5. Principaux concepts et mécanismes régissant les Compensations Industrielles	44
1.6. Éthique & conformité	51
Annexes	53
2. Comment réaliser un contrat de Compensations Industrielles	57
2.1. Comment se préparer ?	57
2.2. Comment négocier ?	84
2.3. Comment exécuter ?	99
Do's & Dont's	107
3. Comment se financer et s'assurer	109
3.1. Se financer	113
3.2. S'assurer	121
Annexes	127

4. Sur qui s'appuyer	135
Tableau récapitulatif	136
4.1. S'informer	138
4.2. Se faire conseiller et accompagner	145
4.3. Se former	153
5. Fiches pays	157
Australie	157
Canada	168
Corée du Sud	174
Émirats arabes unis	180
Inde	186
Malaisie	196
Turquie	204
Glossaire	212
Rédacteurs	216

NB: toutes les informations portées à la connaissance des personnes accédant à ce mémento ont été sélectionnées à une date déterminée. Certaines informations reflètent une opinion au moment de sa réalisation et pourront nécessiter des mises à jour régulières. Le GIFAS et le CNCCEF ne sauraient être tenus pour responsables d'une éventuelle erreur ou omission et déclinent toute responsabilité concernant l'opportunité des décisions (ou les modalités de leur exécution) prises par les utilisateurs sur la seule foi des informations publiées dans ce recueil.



QU'EST-CE QU'UNE « COMPENSATION INDUSTRIELLE » ?



© NatalyaBurova/istockphoto

La demande de Compensations Industrielles, qui s'est accélérée dans les années 1970 et généralisée à partir des années 1980, connaît une forte augmentation depuis le début des années 2000. Leur montant global a ainsi augmenté de 25 % entre 2012 et 2016, atteignant cette même année plus de 50 milliards de dollars de transactions à travers le monde¹.

Alors que la pratique des Compensations Industrielles dans le cadre de marchés publics s'intensifie au niveau mondial, et touche davantage de sociétés que par le passé, ce mécanisme commercial reste parfois mal compris voire inconnu des petites et moyennes entreprises (PME) et des entreprises de taille intermédiaire (ETI).

L'objectif de cette partie sera donc de définir ce que l'on désigne par « Compensations Industrielles » et d'effectuer un état des lieux de l'usage qui en est fait en fonction des pays et des secteurs.

Nous en précisons également le statut juridique – particulier – de cette pratique et en analyserons les principaux mécanismes indépendamment de la taille des entreprises qui y sont confrontées.

1. OLIE, Sébastien. Compensations industrielles et financières : les offsets, un mal nécessaire. Revue de Défense Nationale, janvier 2019, n° 816, p. 103-106.

1. QU'EST-CE QU'UNE « COMPENSATION INDUSTRIELLE » ?

PRÉCISIONS LEXICALES

Nous faisons le choix d'utiliser dans ce manuel le terme de « Compensations Industrielles » volontairement mis au pluriel ; préféré à celui d'« offset », terme anglo-saxon très usité principalement dans le secteur de la Défense, il recouvrera dans ce guide à la fois les opérations d'offset, de localisation, de contre-achat, achat en retour et toutes autres formes de compensations associées à l'octroi d'un marché public international à l'étranger.

Nous utiliserons également le terme d'« Intégrateur » pour désigner toute entreprise ayant remporté un marché public à l'étranger, c'est-à-dire étant le contractant principal auprès du pays client. Dans ce cadre, l'Intégrateur emporte généralement avec lui une chaîne de fournisseurs qui pourront être sollicités pour l'aider à remplir ses obligations de Compensations Industrielles.

1.1. DÉFINITION DES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

1.1.1 DÉFINITION DE L'OFFSET AU SENS STRICT

Le terme offset renvoie à une obligation contractuelle dans le cadre d'un appel d'offres international et dont il n'existe pas de définition unique au niveau mondial.

La définition des compensations de l'article xvi du Traité sur les marchés publics de l'OMC (1994) est à ce jour la seule consensuelle ; elle dispose que « *les opérations de compensation sur les marchés publics sont des mesures utilisées pour encourager le développement local ou améliorer la balance des paiements au moyen de prescriptions relatives à la teneur en éléments d'origine nationale, de l'octroi de licences pour les technologies, de prescriptions en matière d'investissement, d'échanges compensés ou de prescriptions similaires* » (Article I § 1).

Plus concrètement, les obligations de Compensations Industrielles sont imposées par un gouvernement lorsqu'il se fournit en biens ou services sur le marché international ; en échange de l'octroi du contrat commercial, l'entreprise ayant remporté le marché s'engage à transférer ou créer de la valeur dans le pays importateur, de sorte que ce dernier participe lui-même à la production du bien qu'il achète ou bénéficie d'activités supplémentaires dans d'autres secteurs économiques.

Dans les pays demandeurs de Compensations Industrielles, la présentation par le soumissionnaire des activités et projets qu'il



© xenotar/stockphoto

Les obligations d'offset sont imposées par un gouvernement lorsqu'il se procure sur le marché international des biens de haute technologie.

17

envisage de mettre en place pour répondre à son obligation est ainsi une précondition nécessaire à la vente d'un bien ou d'un service. À ce titre, les Compensations Industrielles font l'objet d'une négociation préalable à la signature du contrat commercial et constituent souvent un critère discriminant d'attribution du marché.

Il existe donc un lien fort entre le contrat principal, portant sur l'achat d'un bien ou d'un service, et le contrat de Compensations Industrielles. Ce lien est réciproque et se matérialise de deux façons :

- **le montant du contrat principal détermine la demande ou non d'obligations de Compensations Industrielles** : une entreprise ne se verra imposer d'obligations de Compensations Industrielles qu'en cas d'opération commerciale dépassant un seuil monétaire déterminé par les autorités dans leur réglementation. Ce seuil varie en fonction des pays, mais il se positionne généralement à plusieurs millions de dollars ou d'euros.

➤ **L'entreprise ayant remporté le marché s'engage à transférer ou créer de la valeur dans le pays importateur.**

1. QU'EST-CE QU'UNE « COMPENSATION INDUSTRIELLE » ?



© Kall Nine LLC (Kall Nine LLC (Photographer)/istockphoto

18

Les offsets semi-directs sont des compensations réalisées dans le même secteur que le bien/service que l'État s'est procuré, mais ne concernant pas le contrat principal.

Dans certains pays, la demande d'offset peut également intervenir lorsque le seuil est atteint par cumul de plusieurs contrats, sur une période limitée. C'est principalement par ce mécanisme que certaines PME et ETI s'y trouvent confrontées :

- **le secteur d'application du contrat principal détermine la demande ou non d'obligations de Compensations Industrielles;**

- **une obligation de Compensations Industrielles s'exprime sous la forme d'un pourcentage du montant du contrat principal:** le montant des Compensations Industrielles est calculé par rapport au montant du contrat commercial, en application d'un taux défini dans la réglementation nationale; il correspond à la valeur ajoutée locale que l'entreprise s'engage à créer. En fonction des pays, et du secteur (civil ou défense), ce taux peut varier de 30 à 100 %.

La mise en place d'une politique de Compensations Industrielles

par un État relève d'une volonté politique de gagner en autonomie et en compétences, de favoriser l'emploi et de renforcer son économie et ses exportations. Il est donc nécessaire pour une entreprise de comprendre les objectifs poursuivis par cet État pour les traduire en projets dont la nature sera un facteur différenciant par rapport aux entreprises concurrentes. Dans cet objectif, différentes catégories peuvent être mises en place par l'entreprise :

- **les Compensations Industrielles directes** : elles sont en lien direct avec l'objet du contrat principal ; l'activité est directement liée à la conception/développement/fabrication/soutien en service du bien ou du service acheté par l'État.

Par exemple, un Intégrateur dans le domaine aéronautique décide de faire fabriquer dans le pays acheteur des pièces critiques de l'avion de combat qu'il fournit à son armée ;

- **les Compensations Industrielles semi-directes** : elles sont réalisées dans le même secteur que le bien/service que l'État s'est procuré, mais qui ne concernent pas le contrat principal ;

- **les Compensations Industrielles indirectes** : elles concernent des transactions portant sur des biens ou des services sans rapport avec ceux stipulés dans le contrat principal et portant sur divers domaines et secteurs économiques.

Par exemple, dans le cadre de ses obligations de Compensations Industrielles indirectes en Afrique du Sud, l'entreprise Thales (secteur aéronautique et spatial) a soutenu des investissements dans la production de panneaux solaires, le développement d'une société fabriquant des roues de motos en fibre de carbone ou la construction d'une usine de production de céramiques décoratives. Le montant de chaque projet, établi par l'entreprise soumissionnaire sur la base des coûts supportés et de l'évaluation des retombées de son projet, est utilisé comme base au calcul des crédits de Compensations Industrielles. Ces derniers correspondent à la valeur que l'autorité compétente du pays accepte de prendre en compte pour la réalisation de l'obligation. Pour la remplir, l'ensemble des crédits doit correspondre au montant total de l'obligation.

➤ **La mise en place d'une politique de Compensations Industrielles par un État relève d'une volonté politique de gagner en autonomie et en compétences.**

1. QU'EST-CE QU'UNE « COMPENSATION INDUSTRIELLE » ?

Enfin, deux principes sont primordiaux pour bien saisir le sens des Compensations Industrielles : il s'agit des principes de causalité et d'additionnalité.

- **Causalité** : c'est parce qu'il y a une obligation de Compensations Industrielles que l'activité est mise en place dans le pays. Autrement dit, cette activité n'aurait pas été déployée si l'entreprise n'avait pas eu à remplir une obligation. Il s'agit du principe de causalité.

- **Additionnalité** : tout projet, pour être éligible au titre des obligations, doit également permettre la création d'activités nouvelles ou le développement d'activités existantes. Il s'agit donc pour l'entreprise soumissionnaire de créer, par son projet, de la valeur supplémentaire chiffrable pour le pays importateur, et non de simplement capter des flux existants. C'est la notion d'additionnalité.

Un projet de Compensations Industrielles ne pourra donc pas être valorisé deux fois ; lorsqu'il est mis en place dans le cadre d'un programme, il ne pourra pas être utilisé pour un autre. Dans certains cas, si un projet génère plus de crédits que nécessaires pour satisfaire l'obligation, on parle alors d'excédent de crédits de Compensations Industrielles qui peuvent dans certaines conditions être utilisés pour des obligations futures (voir p. 49 « accord de banking »).

POUR CONCLURE

- En fonction de la taille de leur contrat, les PME et ETI peuvent être confrontées aux obligations de Compensations Industrielles en direct.
- Les obligations de Compensations Industrielles s'imposent dans le cadre de la passation d'un marché public international par un acheteur public portant sur des produits et infrastructures de haute technologie et stratégiques dont le montant s'élève à plusieurs millions de dollars ou d'euros.
- Dans les pays mettant en œuvre une politique de Compensations Industrielles, ces dernières sont un prérequis à l'octroi des marchés publics : l'entreprise doit élaborer une proposition de Compensations Industrielles pour remporter le contrat commercial principal.
- Il existe généralement une réglementation spécifique destinée à encadrer les procédures, montants, durée et types d'opérations éligibles.
- Les projets doivent respecter les critères d'additionnalité et de causalité.

1.1.2 AUTRES FORMES DE COMPENSATIONS ÉCONOMIQUES ET INDUSTRIELLES



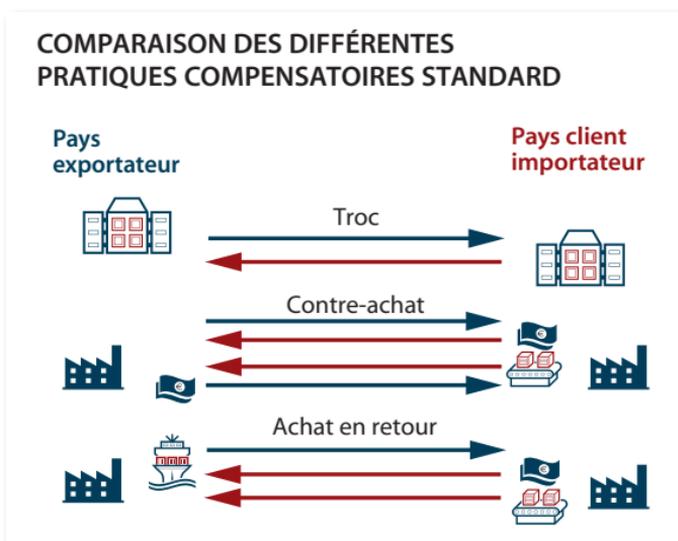
Aux États-Unis, gagner un contrat public nécessite, par contrainte juridique, une part de fabrication du bien ou d'achats de composants dans le pays.

La demande de retour industriel ou commercial peut prendre d'autres formes, moins explicites ou moins utilisées que les Compensations Industrielles. La caractéristique commune à ces différentes pratiques est la notion de réciprocité dans les échanges, l'idée sous-jacente étant que le contrat principal donne lieu à des Compensations qui ne sont pas monétaires. Il en existe trois types, aujourd'hui peu utilisées¹ :

- **le troc** : échange direct et simultané de biens/services de valeur équivalente qui ne donne lieu à aucun échange financier et qui fait l'objet d'un contrat unique ;
- **le contre-achat** : cette opération consiste, pour l'exportateur, à vendre un bien en contrepartie de son engagement à acheter à son client un ou plusieurs des produits qu'il fabrique. Il s'agit donc de s'engager à créer un débouché pour le pays ou l'entreprise avec lequel il contracte ;
- **l'achat en retour** : contrat par lequel le fournisseur d'équipements accepte d'être payé en partie ou en totalité avec des produits fabriqués grâce aux équipements et moyens de production qu'il a lui-même vendus.

1. GILGUY, Christine. Troc, compensation, des solutions à multiples facettes. Le MOCI, juillet 2003, n° 1606, p. 62-70.

1. QU'EST-CE QU'UNE « COMPENSATION INDUSTRIELLE » ?



POUR CONCLURE

Le choix a été fait dans ce guide de ne traiter que des opérations de Compensations Industrielles qu'une autorité gouvernementale impose implicitement à ses fournisseurs comme précondition à l'octroi de marchés publics. Nous ne traiterons pas des pratiques de troc, contre-achat ou achat en retour. Ainsi, nous retiendrons des Compensations Industrielles une définition large, qui recoupe toute demande gouvernementale en échange d'un accès au marché local. Comme mentionné précédemment, nous utiliserons donc le terme de « Compensations Industrielles » de façon générique. Celui d'« offset » sera réservé strictement aux pays et secteurs auxquels il s'applique.



© Drazen Lovric/Istockphoto

Le siège de l'OMC.

1.2. LA LÉGITIMITÉ JURIDIQUE DES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

Les Compensations Industrielles jouissent actuellement d'un statut juridique paradoxal dans le droit international et dans le droit de l'Union européenne.

Apparue au lendemain de la Seconde guerre mondiale, la pratique des Compensations Industrielles dans les marchés publics s'est accrue et généralisée, répondant à des objectifs différents en fonction des pays et des problématiques rencontrées par les États au fil du temps. De manière contre-intuitive, l'extension de la mondialisation et des échanges internationaux à l'échelle du globe s'est accompagnée d'une croissance du recours à cette pratique comme outil de politique économique. Les opérations de Compensations Industrielles sont cependant antagoniques des valeurs fondatrices des instances libérales internationales et européennes qui réglementent les échanges dans leurs espaces respectifs : elles introduisent une distorsion commerciale et un biais dans le processus concurrentiel.

Plusieurs initiatives d'encadrement des pratiques de Compensations Industrielles ont donc vu le jour ; bien que beaucoup aient été infructueuses, leur limitation est aujourd'hui consacrée par les réglementations de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et de l'Union européenne. Ces réglementations présentent cependant un certain nombre de limites qui permettent aux États de les pratiquer sous certaines conditions.

1. QU'EST-CE QU'UNE « COMPENSATION INDUSTRIELLE » ?

1.2.1 L'ACCORD DE L'OMC SUR LES MARCHÉS PUBLICS (AMP), 1994

L'accord de l'OMC sur les marchés publics est le premier à interdire explicitement les Compensations Industrielles dédiées au développement d'un pays ou à l'amélioration du compte de la balance des paiements. Ainsi, il dispose pour principe général qu'« une Partie, [...] ne demandera, ne prendra en considération, n'imposera ni n'appliquera une quelconque opération de compensation » (article IV § 6¹).

Pour autant, cette disposition générale comprend deux exceptions :

• **un traitement différencié pour les pays en développement**² (Article XVI § 2), qui sont autorisés, durant une période de temps déterminée après leur accession au Traité, à pratiquer une politique de Compensations Industrielles (seulement applicable dans la qualification pour la participation au processus de passation des marchés). Les pays concernés sont par ailleurs tenus de définir explicitement leur politique de Compensations Industrielles selon des « conditions [...] objectives, clairement définies et non discriminatoires »³. Ils doivent formuler ces dernières dans l'Appendice 1 de leur accord sur les marchés publics, les notifier au comité de l'OMC et les indiquer dans l'avis de marché ;

• **un traitement différencié des marchés liés à la sécurité et à la Défense nationale** : l'article XXIII § 1 dispose en effet que les autorités sont autorisées à tenir compte des propositions de Compensations Industrielles dans les procédures d'acquisition des biens d'armement. Ainsi, le Traité dispose qu'« aucune disposition [de l'] accord ne sera interprétée comme empêchant une Partie de prendre des mesures ou de ne pas divulguer des renseignements si elle l'estime nécessaire à la protection des intérêts essentiels de sa sécurité, se rapportant aux marchés d'armes, de munitions ou de matériel de guerre, ou aux marchés indispensables à la sécurité nationale ou aux fins de la Défense nationale »⁴. Cette

1. L'accord sur les marchés publics [en ligne]. World Trade Organisation. https://www.wto.org/french/tratop_f/gproc_f/gp_gpa_f.htm

2. « Il n'existe pas de définition des pays "développés et des pays" "en développement" à l'OMC. Les Membres annoncent eux-mêmes qu'ils font partie des pays "développés" ou "en développement". Cependant, les autres Membres peuvent contester la décision, prise par un Membre, de recourir aux dispositions prévues en faveur des pays en développement ».

3. L'accord sur les marchés publics [en ligne]. World Trade Organisation. https://www.wto.org/french/tratop_f/gproc_f/gp_gpa_f.htm

4. Ibid.

exception concerne aussi bien les pays développés qu'en développement.

Le Traité AMP s'impose aux États signataires ; son application est donc soumise à la volonté des États membres de l'OMC de s'y soumettre. Or, parmi les membres de l'OMC, seulement 47 sont aujourd'hui partie prenante au Traité AMP (dont les membres de l'Union européenne), restreignant *de facto* son impact. Ainsi, la Chine, la Russie, l'Australie, le Brésil ou encore l'Inde ne sont pas parties au Traité. De même, la portée et le champ relativement restreint de l'AMP, eu égard à ces deux exceptions, rendent le principe d'interdiction des Compensations Industrielles pratiquement caduque.

➤ **Le Traité AMP s'impose aux États signataires ; son application est donc soumise à la volonté des États membres de l'OMC de s'y soumettre.**

1.2.2 LA DIRECTIVE EUROPÉENNE 2009/81/CE

Les pratiques de Compensations Industrielles sont considérées par la Commission européenne comme contraires aux principes élémentaires des traités européens (principe de non-discrimination entre États membres, libre circulation des biens et des services). À ce titre, le droit européen ne saurait les autoriser, aussi bien dans le cadre des marchés civils que de défense.

Ainsi, la réglementation relative aux marchés publics impose une prohibition stricte de telles pratiques sur les marchés publics civils. Aucune exception n'est tolérée en ce domaine vis-à-vis des autres États membres.

Les marchés publics de défense sont quant à eux régis par la Directive Marché Public de Défense et de Sécurité (MPDS) 2009/81/CE, qui encadre et harmonise les procédures de passation des marchés de défense intra-Union européenne. Si cette Directive ne fait pas mention directe de la notion de Compensations Industrielles, une note d'orientation « offsets » publiée en complément par la Commission fournit des indications sur les comportements attendus dans ce domaine. Ces deux documents considèrent ainsi les Compensations Industrielles, directes ou indirectes, comme opposées aux principes fondamentaux des Traités ; conformément à la position de la Commission, ils en interdisent donc le recours aux États membres sur les marchés de défense.

1. QU'EST-CE QU'UNE « COMPENSATION INDUSTRIELLE » ?

Cependant, des exceptions à ce principe de prohibition sont également prévues par le droit européen. La note d'orientation « offsets » reconnaît en effet la possibilité pour les États membres de protéger leurs « intérêts essentiels de sécurité ». Dans ce cadre, il incombe aux États membres souhaitant intégrer à leurs marchés de défense des clauses de Compensations de démontrer qu'un recours à cette pratique ne va pas à l'encontre des traités puisqu'il est nécessaire à la protection de leurs intérêts vitaux de sécurité.

Pour ce faire, les États européens recourent dans la grande majorité des cas à l'article 346 du Traité sur le Fonctionnement de l'Union Européenne (TFUE), qui dispose que « *tout État membre peut prendre les mesures qu'il estime nécessaires à la protection des intérêts essentiels de sa sécurité et qui se rapportent à la production ou au commerce d'armes, de munitions et de matériel de guerre* ». Si le recours de cet article est strictement encadré et limité à des cas exceptionnels, il est pour autant assez couramment utilisé par certains États européens. Ainsi, plusieurs appels d'offres en cours (2019) publiés par des États européens comportent un volet « Compensations Industrielles » : la Finlande, pour les futurs chasseurs FX (les compétiteurs sont européens ou US) ; les Pays-Bas pour leurs futurs sous-marins (les compétiteurs sont européens) ; la Norvège, pour les futurs sous-marins 212 CD (un seul compétiteur restant : un consortium principalement allemand).

L'article 346 permet ainsi dans une certaine mesure la persistance de la pratique des Compensations Industrielles au sein de l'Union européenne en contournant la Directive 2009/81/CE.

Ainsi, bien qu'il soit officiellement prohibé par les textes européens et internationaux, l'offset reste toléré à titre d'exception. Sa pratique implicite ou explicite est, de ce fait, largement répandue.

POUR CONCLURE

- La pratique des Compensations Industrielles sur les marchés publics civils est interdite par l'Accord sur les marchés publics de l'OMC et la Commission européenne.
- L'OMC admet deux exceptions : les pays en développement et les marchés publics de défense.
- L'Union européenne interdit la pratique des Compensations Industrielles sur les marchés publics de défense entre pays européens mais tolère une exception lorsque la protection des intérêts de sécurité est justifiée.
- Dans les faits, de nombreux pays, y compris au sein de l'Union européenne, exigent des Compensations Industrielles dans le cadre de certains de leurs appels d'offres publics.



© tsalko/istockphoto

Les marchés de défense connaissent une forte demande d'offset.

1.3. LES PRINCIPALES INDUSTRIES CONCERNÉES

1.3.1 LES MARCHÉS MILITAIRES

Les marchés de défense sont marqués par l'absence de réglementation contraignante sur les Compensations Industrielles. C'est donc tout naturellement que ce secteur connaît la plus forte demande dans la passation des marchés publics. Le caractère stratégique des biens et services échangés sur ces marchés constitue également un facteur déterminant de la demande de Compensations Industrielles, particulièrement pour les pays en développement qui souhaitent acquérir la maîtrise de ces équipements pour nourrir leurs ambitions économique et militaire.

➤ **La signature de contrats d'armement importants s'accompagne presque systématiquement de demandes de compensations.**

1. QU'EST-CE QU'UNE « COMPENSATION INDUSTRIELLE » ?

La signature de contrats d'armement importants s'accompagne ainsi presque systématiquement de ce type de demandes et n'épargne *a priori* aucun des trois domaines du secteur défense. Comme l'a montré l'actualité récente, les contrats signés avec l'Inde pour la vente de Rafale, avec le Brésil pour la vente de sous-marins Scorpène et avec la Belgique sur l'octroi du marché des véhicules blindés comprenaient tous trois un volet Compensations Industrielles.

Selon les estimations des industriels français, la demande de Compensations Industrielles dans le secteur défense se répartit comme sur la carte de la page suivante.

Bien que les tendances évoluent très rapidement, on observe une large prépondérance des Compensations Industrielles dans le secteur aéronautique. Cela s'explique avant tout par :

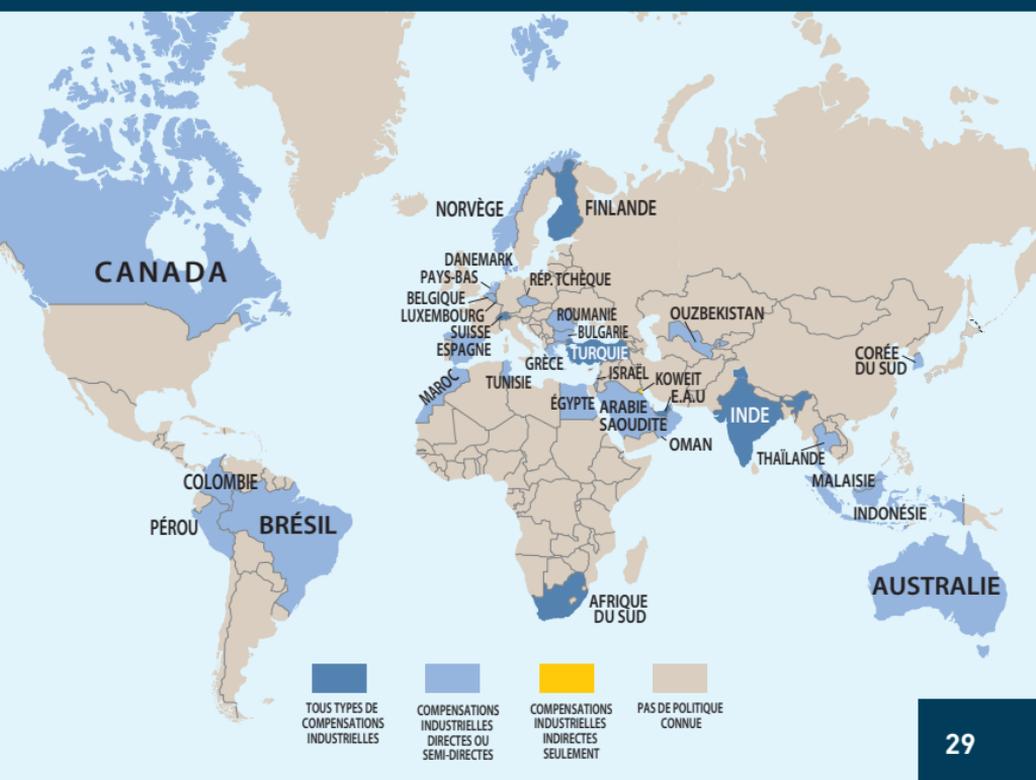
- la part du chiffre d'affaires de ce secteur réalisé à l'export ;
- la part du chiffre d'affaires à l'export réalisé dans le domaine de la défense, dans lequel on observe une primauté du secteur aéronautique.

Dans ce secteur, les domaines de l'armement suivants sont les plus concernés :

- les plateformes et principaux équipements ;
- les moteurs ;
- les capteurs ;
- les armements, notamment les missiles guidés.



L'Inde s'est équipée de Rafale.



Selon le Bureau of Industry and Security (BIS) américain, le secteur aéronautique aurait capté entre 2014 et 2016 environ 55 % de la valeur totale des obligations de Compensations Industrielles.

Cette tendance semble confirmée par les données relatives au secteur aéronautique français. Ainsi, les données de la Direction du Trésor indiquent que le secteur représente environ 12 % des exportations commerciales de la France, soit le premier secteur industriel français à l'export. De manière similaire, les industriels du GIFAS présentaient fin 2017 un engagement de Compensations Industrielles en cours s'élevant à environ 16 milliards d'euros, un chiffre en constante augmentation (fin 2013, cet engagement se portait à environ 13,5 milliards d'euros).

1. QU'EST-CE QU'UNE « COMPENSATION INDUSTRIELLE » ?

1.3.2 LES MARCHÉS CIVILS

Bien qu'en principe elles soient interdites sur les marchés civils par l'Accord sur les Marchés Publics de la réglementation OMC, l'exception accordée aux pays en développement ainsi que sa faible ratification par les États membre ont conduit à une extension des pratiques compensatoires à certains domaines.

Cette extension est liée notamment au fait que ces secteurs présentent des caractéristiques communes et des logiques d'organisation similaires aux marchés de défense :

- les marchés concernés présentent tous un caractère stratégique pour le pays, qu'il s'agisse d'acquérir la maîtrise d'une technologie bénéfique au développement économique et social du pays ou qu'il s'agisse de hisser le pays au rang de nation moderne et technologiquement apte à rivaliser avec les puissances occidentales ;
- les secteurs touchés par les demandes de compensation sont également souvent organisés selon une logique de filière, qui facilite le transfert de production et permet de créer des bases industrielles solides et structurantes pour le pays.

Les pratiques de Compensations Industrielles sont donc désormais courantes dans le cadre de contrats civils. Les secteurs principalement concernés sont les suivants :

- **l'énergie** : la production électrique en particulier d'origine nucléaire est particulièrement touchée par ces problématiques ;
- **les transports** : le rôle structurant et l'ampleur des activités liées à la construction des réseaux de transport ferroviaire, de métro, tram ou bus à l'échelle d'une ville ou d'un pays entraîne de manière croissante une demande de retour industriel dans la passation de ces marchés ;
- **l'aéronautique civile** : selon les résultats du Commerce extérieur, il est en 2017 le secteur dominant des grands contrats civils à l'export ; il représente ainsi 86 % des grands contrats en termes de montants (23,4 milliards d'euros) ;
- **l'automobile** : l'accès aux marchés des pays émergents est notamment soumis à des contraintes d'implantation locale et de partenariats, principalement pour des raisons logistiques et de coûts.



© Pradeep Thundiyil/istockphoto

Train à Kochi, dans l'État du Kerala en Inde : l'équipement ferroviaire est un des secteurs concernés par les pratiques de compensation.

31

Les Compensations Industrielles sont donc utilisées comme outil de rattrapage et de consolidation économique; si les Compensations de ces contrats civils sont essentiellement dirigées vers leur propre secteur, une évolution récente montre que ces pratiques sont de plus en plus orientées vers les capacités duales, capables de favoriser également le secteur de la défense.

À titre d'exemple, la naissance du secteur aéronautique civil et commercial chinois est liée aux demandes de Compensations Industrielles, systématiques dès les années 1980 lors de l'acquisition d'avions commerciaux étrangers, notamment américains. « *En plus des transferts d'actifs tangibles, les producteurs chinois ont bénéficié de transferts de technologies, de programmes de formation et de coopération en matière de recherche et développement* »¹. Ce processus a permis à la Chine de lancer en 2008

➤ **L'offset est donc utilisé comme outil de rattrapage et de consolidation économique.**

1 BUGA, Cristina. Les politiques d'offset (compensation). Enjeux généraux et étude de cas de l'Afrique du Sud [en ligne]. Thèse de doctorat: Sciences Économiques. Grenoble: Université Grenoble Alpes, 2016. Disponible à l'adresse: <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01425472/document>

1. QU'EST-CE QU'UNE « COMPENSATION INDUSTRIELLE » ?

son propre constructeur aéronautique national, Commercial Aircraft Corporation of China (COMAC) et de présenter en 2015 son premier avion moyen-courrier « Made in China »¹.

De manière similaire, les secteurs ferroviaire et nucléaire civil sud-coréens et chinois ont bénéficié tous deux de coopération et transferts de technologie de la part d'entreprises françaises et américaines. Cela leur a permis de se doter progressivement des technologies et savoir-faire nécessaires à la maîtrise de ces systèmes et de devenir des concurrents, principalement sur les marchés des pays en développement².

POUR CONCLURE

- **Les Compensations Industrielles sont un élément constitutif des contrats publics à forte valeur.**
- **Les demandes de Compensations Industrielles sont majoritaires dans le domaine des contrats d'armement. Elles touchent les grands groupes mais aussi les PME et ETI dans le cadre de contrats de vente en direct cumulés.**
- **On observe une demande croissante de Compensations Industrielles dans le cadre de contrats civils structurants ; les domaines des transports, de l'énergie et dans une moindre mesure, de l'automobile sont particulièrement concernés.**

1 BUGA, Cristina. Les politiques d'offset (compensation). Enjeux généraux et étude du cas de l'Afrique du Sud [en ligne]. Thèse de doctorat : Sciences Économiques. Grenoble : Université Grenoble Alpes, 2016. Disponible à l'adresse : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01425472/document>

2. Ibid



© tsalko/istockphoto

L'ampleur des moyens consacrés à l'achat d'armements à l'étranger entraîne une hausse des demandes de compensations.

1.4. LES PRINCIPAUX PAYS CONCERNÉS

Depuis le début des années 2000, on observe globalement une hausse des demandes de Compensations Industrielles à l'échelle mondiale. Alors qu'en 1970, seulement 16 pays pratiquaient une politique de Compensations Industrielles, on estime aujourd'hui qu'environ 130 pays requièrent des Compensations Industrielles lors de la passation d'un marché public à une entreprise étrangère¹.

Outre la croissance du nombre de pays demandeurs, on observe également un renforcement des exigences de la part des clients. Elles se matérialisent à quatre égards :

- globalement, des taux de Compensations Industrielles requis plus élevés que par le passé ;
- une diminution tendancielle des seuils d'achat déclenchant les Compensations Industrielles, de sorte que davantage d'entreprises y sont désormais sujettes ;
- une modification de la nature des projets exigés : on observe désormais une prépondérance des demandes de Compensations Industrielles directes, au détriment de projets indirects qui constituaient auparavant la majeure partie des demandes ;
- un intérêt accru des pays cibles pour la notion de filière : en lien avec la demande croissante

➤ On observe désormais une prépondérance des demandes d'offsets directs.

1. ECCO, ICC/ECCO guide to international offset contracts, Paris, 2019.

1. QU'EST-CE QU'UNE « COMPENSATION INDUSTRIELLE » ?

de Compensations Industrielles, les pays demandeurs de Compensations cherchent à construire des chaînes de fournisseurs locales intégrées, qui leur assurent une capacité de fabrication, d'utilisation et de maintenance dans des secteurs clés de leur économie.

Si la croissance de ce phénomène est avant tout portée par les pays en développement, ces pratiques persistent encore sous diverses formes dans certains pays développés. Les politiques de Compensations Industrielles, si elles concourent à des objectifs de nature diverse en fonction des pays, sont donc un véritable outil de politique industrielle et économique.

1.4.1 UN PHÉNOMÈNE EN CROISSANCE DANS CERTAINS PAYS

Selon une étude du cabinet de conseil Frost & Sullivan réalisée en 2013, la hausse des exigences de Compensations Industrielles est et sera avant tout soutenue par des demandes liées à d'importants programmes d'achat dans la région Asie-Pacifique et Moyen-orientale.

Les raisons de cette polarisation régionale sont spécifiques à chacune des régions :

- les ambitions de pays comme la Chine et l'Inde entraînent un réajustement des relations de pouvoir qui se traduit par un rééquilibrage stratégique et économique, dont la dynamique est source de tensions régionales et mondiales.

L'ampleur des moyens consacrés à l'achat d'armements à l'étranger entraîne ainsi une hausse des demandes de Compensations Industrielles. Au-delà de l'Inde, les obligations de Compensations pourraient également connaître un taux de croissance important dans des pays comme la Corée du Sud, l'Indonésie ou Taiwan ;

- le Moyen-Orient reste quant à lui le premier importateur d'armes dans le monde, notamment en raison des achats d'équipements de défense de l'Arabie Saoudite. Les tensions actuelles que connaît la région, ainsi que la volonté croissante des États de préparer l'après-pétrole pourraient également entraîner non seulement une hausse des commandes d'armements mais également des

↳ Pour les pays où l'opinion publique est très sensible à l'allocation des dépenses publiques, les demandes d'offsets offrent une voie de justification et de compensation.



© DAI YONGYUAN/stockphoto

Les ambitions de pays comme la Chine entraînent un réajustement des relations de pouvoir qui se traduit par un rééquilibrage stratégique et économique.

demandes de Compensations Industrielles. Selon Frost & Sullivan, les demandes de Compensations Industrielles dans cette région devraient dépasser les 62,5 milliards de dollars d'ici 2021. Pour l'ensemble de ces pays, dans lesquels l'opinion publique est très sensible et réactive à l'allocation des dépenses publiques, les demandes de Compensations Industrielles offrent une voie de justification et de compensation à la dépense publique. Il s'agit de tirer un bénéfice macroéconomique pour le pays et de rentabiliser les dépenses au profit du tissu industriel local.

Les objectifs de cette politique sont multiples :

- favoriser une activité économique génératrice d'emplois par la création de co-entreprises implantées localement ; ces entreprises participent généralement à la production du bien acheté par le pays et sont ainsi un vecteur de savoir et savoir-faire technologique et managérial. Les Compensations Industrielles sont ici un outil d'amélioration de l'appareil de production du pays. Sont concernés dans cette catégorie la majeure partie des pays en développement, mais également ceux dont l'économie dépend fortement de la rente pétrolière. Les monarchies du Golfe et la Norvège sont ainsi en recherche de nouveaux relais de croissance ; cette volonté est explicitement formulée dans la Vision Économique 2030 des Émirats arabes unis et la Vision 2030 de l'Arabie Saoudite ;
- créer ou développer une capacité industrielle à forte valeur ajoutée, dans des secteurs cibles ; dans ce cadre-là, le pays cherche à acquérir des compétences et la maîtrise de

1. QU'EST-CE QU'UNE « COMPENSATION INDUSTRIELLE » ?

technologies reconnues lui permettant d'obtenir un avantage concurrentiel sur un marché de niche, augmentant ainsi ses potentialités d'export ou de développement à l'international ;

- acquérir une autonomie technologique dans des secteurs de pointe en vue d'assurer un approvisionnement national dans des domaines considérés comme stratégiques pour l'État. Les Compensations Industrielles permettent dans ce cas de réaliser des bonds technologiques dans une période de temps relativement courte. Sont particulièrement concernés les domaines de la défense et de l'énergie nucléaire. Les pays souhaitant acquérir une industrie nationale autonome dans ces domaines nourrissent bien souvent une ambition de puissance régionale ou internationale ; c'est par exemple le cas de l'Inde ou du Brésil ;

- contribuer au développement économique et social du pays en orientant les demandes de Compensations Industrielles vers des besoins primaires, détachés de l'objet du contrat principal, tels que l'éducation, la construction d'infrastructures ou l'agriculture. Ce type de Compensations Industrielles indirectes, très répandu durant les années 1980-1990, tend cependant à diminuer. La Malaisie et l'Afrique du Sud autorisent dans leurs *guidelines* les entreprises à réaliser ce type de Compensations.

36

1.4.2 UNE PERMANENCE DES DEMANDES DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES DE CONTENU LOCAL DANS LES PAYS DÉVELOPPÉS – EUROPE ET ÉTATS-UNIS

Bien que les pays dits du Nord, principalement européens, nord-américains et l'Australie, fassent partie des pays développés au sens de l'OMC, les pratiques de Compensations Industrielles sont une permanence des politiques encadrant les marchés publics de certains de ces États.

Ces pays disposant déjà d'un niveau de développement relativement élevé, leurs motivations diffèrent de celles des pays en développement. Il est ainsi possible de distinguer deux catégories de pays parmi ceux exigeant toujours un retour industriel :

- les pays ne disposant pas de base technologique et industrielle nationale de premier plan : similairement aux pays en développement, il s'agit d'acquérir des compétences dans des



© Fotoman-Kharkov/Istockphoto

Oslo. Dans les pays scandinaves, les compensations sont un moyen de bénéficier des avancées technologiques et scientifiques les plus récentes, à moindre coût.

secteurs clés et de favoriser l'émergence d'une filière intégrée. Un exemple typique est incarné par les pays d'Europe de l'Est ;

- les pays disposant d'une base industrielle et technologique mais qui ont besoin des Compensations Industrielles pour maintenir leurs compétences, préserver leurs capacités souveraines et garantir leur sécurité d'approvisionnement : on retrouve ici principalement les pays scandinaves, pour qui les Compensations Industrielles sont un moyen de bénéficier des avancées technologiques et scientifiques les plus récentes, à moindre coût. Dans ce cadre-là, les Compensations Industrielles préviennent la dilution voire la disparition de secteurs technologiques clés.

La persistance des Compensations Industrielles au sein des pays développés soulève des interrogations, notamment vis-à-vis des positions prises par certains pays dans le cadre de leurs engagements internationaux. Le cas des États-Unis et des pays membres de l'Union européenne est en ce sens particulièrement illustratif.

1. QU'EST-CE QU'UNE « COMPENSATION INDUSTRIELLE » ?



© Chee-Onn Leong - Fotolia

La position officielle du gouvernement américain, depuis la publication en avril 1990 du *Presidential Policy Statement*, est d'être opposé aux Compensations Industrielles.

38

LES ÉTATS-UNIS : UNE APPROCHE CONTRADICTOIRE DES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES¹

La position officielle du gouvernement américain, depuis la publication en avril 1990 du *Presidential Policy Statement*, est d'être opposé aux Compensations Industrielles. À de nombreuses reprises, les autorités américaines ont déclaré considérer la demande de Compensations Industrielles comme économiquement inefficace et facteur de distorsions sur les marchés. Cette condamnation de telles pratiques est également motivée par le fait que les industriels américains sont parmi les plus gros exportateurs d'équipements militaires au monde, et donc nécessairement impactés par les exigences de Compensations Industrielles des pays clients.

Conformément à cette position, le *Defense Production Act Amendments* de 1992 interdit à tout agent fédéral ou agences gouvernementales de conclure des programmes de Compensations Industrielles, plus particulièrement dans le cadre

1. ECCO, ICC/ECCO guide to international offset contracts, Paris, 2019 et BUGA, Cristina. Les politiques d'offset (compensation). Enjeux généraux et étude du cas de l'Afrique du Sud [en ligne]. Thèse de doctorat: Sciences Économiques. Grenoble: Université Grenoble Alpes, 2016. Disponible à l'adresse: <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01425472/document>

de la signature de contrats FMS (*Foreign Military Sales*). À chaque document relatif à un contrat FMS est ainsi apposée la clause standard : « *Aucun accord d'offset connu n'est proposé en lien avec cette vente (potentielle)* ». La responsabilité des négociations et du montage des projets de Compensations Industrielles revient donc exclusivement à l'entreprise américaine exportatrice.

Pour autant, les États-Unis disposent d'une législation discriminante sur les marchés publics. Les contraintes de contenu local restreignent l'accès au marché américain des fournisseurs étrangers, mettant ainsi en question la sincérité de l'opposition des pouvoirs publics aux politiques de Compensations Industrielles. Ces restrictions de contenu local s'apparentent dans les faits à des exigences de Compensations Industrielles car elles imposent aux entreprises étrangères qu'une partie de la production du bien ou service – dont l'acquisition a été financée par les fonds publics – soit réalisée sur le territoire national. La législation en vigueur oblige ainsi les entreprises à s'implanter sur le territoire national ou à collaborer avec des fournisseurs nationaux, représentant une barrière à l'entrée pour les sociétés dont la dimension ne permet pas de tels investissements.

Il existe à ce jour principalement deux lois qui encadrent l'octroi des marchés publics :

- le « Buy American Act » : loi fédérale entrée en vigueur en 1933, elle s'applique à l'ensemble des marchés de l'Administration Fédérale à partir d'un certain seuil monétaire. Le « Buy American Act » impose que les marchandises destinées à l'usage public soient produites aux États-Unis, à partir de produits américains. Cette loi s'applique à l'ensemble des marchés publics ;
- le « Buy America Act » : entrée en vigueur en 1982, cette loi vient compléter le « Buy American Act » de 1933 en y ajoutant une contrainte sur les achats relatifs aux transports et pour lesquels le financement comprend des subventions des administrations fédérales. Ainsi, 100 % du fer, de l'acier et des marchandises fabriquées utilisés dans tout projet de construction, rénovation, entretien ou de réparation d'ouvrage public subventionné par l'administration doivent être produits aux États-Unis. Le taux s'élève à 60 % en cas de projet d'aérogare.

La législation américaine comporte donc un certain nombre d'éléments discriminatoires à l'égard des producteurs étrangers

1. QU'EST-CE QU'UNE « COMPENSATION INDUSTRIELLE » ?

➤ **L'objectif poursuivi par les lois américaines est de favoriser et renforcer la position de l'industrie nationale dans la passation des marchés publics.**

et que l'on peut assimiler à une politique de Compensations Industrielles déguisée. L'objectif que poursuivent ces lois est en effet de favoriser et renforcer la position de l'industrie nationale dans la passation des marchés publics.

L'UNION EUROPÉENNE : EXISTENCE D'UNE DISCRIMINATION ENTRE PAYS MEMBRES ET PAYS TIERS

La position de la Commission européenne est similaire à celle des États-Unis; selon elle, les politiques de Compensations Industrielles sont contraires aux principes de non-discrimination dans l'octroi de marchés publics, de libre concurrence et de libre circulation des biens et

des services. Comme nous l'avons vu précédemment, la réglementation européenne encadre donc strictement les demandes de Compensations Industrielles à l'échelle de l'Union, en interdisant ces pratiques sur les marchés civils, et en les prohibant avec possibilités d'exceptions dans le cadre des marchés de défense.

Cependant, la réglementation des marchés publics à l'échelle de l'Union européenne introduit dans les textes une différenciation entre États membres et États tiers de l'Union.

Ainsi, la Directive 2014/25/CE relative à la passation de marchés dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des services postaux dispose dans son Article 85 § 2 que « toute offre présentée pour l'attribution d'un marché de fournitures peut être rejetée lorsque la part des produits originaires des pays tiers [...] excède 50 % de la valeur totale des produits composant cette offre ». Autrement dit, cette directive introduit une restriction de contenu européen de l'ordre de 50 % pour les entreprises de nationalités non-européennes¹.

De façon similaire, en vertu de l'Article 21 § 4 de la Directive 2008/81/CE, les entités adjudicatrices des marchés de défense sont autorisées à demander à l'entreprise retenue de sous-traiter une partie de sa production à des entreprises européennes et

1. LEGIFRANCE, Directive 2014/25/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 relative à la passation de marchés par des entités opérant dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des services postaux et abrogeant la directive 2004/17/CE Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE [en ligne].

Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/>



© stormwatch153/istockphoto

Pour la Commission européenne, les politiques de Compensations Industrielles sont contraires aux principes de non-discrimination dans l'octroi de marchés publics, de libre concurrence et de libre circulation des biens et des services.

donc potentiellement nationales. La part de sous-traitance est cependant limitée à 30 % de la valeur du marché et doit tenir compte de la nature du secteur concerné et du niveau de concurrence qui prévalent sur le marché¹.

Ces deux dispositions permettent ainsi aux États européens d'inclure dans leurs appels d'offres internationaux des demandes de contenu local européen – et donc potentiellement national – qui s'apparentent de fait à des Compensations Industrielles.

Il est également notable de remarquer à l'échelle de l'Union européenne que l'interdiction de pratiquer une politique de Compensations Industrielles sur les marchés de défense n'est dans les faits que très peu observée. De nombreux États membres de l'Union utilisent en effet l'Article 346 du TFUE pour contourner l'interdiction contenue dans la Directive 2009/81/CE. Cet article, autorisant les États membres à prendre les mesures qu'ils estiment nécessaires à la protection de leurs intérêts vitaux de sécurité ou vis-à-vis du commerce des armes, permet de légitimer le recours aux Compensations Industrielles à l'échelle de l'Union européenne. Il en résulte que les demandes

1. Directive (CE) 2014/25 du Parlement européen et du Conseil du 13 juillet 2014 relative à la coordination des procédures de passation de certains marchés de travaux, de fournitures et de services par des pouvoirs adjudicateurs ou entités adjudicatrices dans les domaines de la défense et de la sécurité, et modifiant les directives 2004/17/CE et 2004/18/CE, J.O.U.E., L 216/76 du 20.8.2014. Disponible sur: <https://eur-lex.europa.eu/>

1. QU'EST-CE QU'UNE « COMPENSATION INDUSTRIELLE » ?



© sLeonid Andronov/istockphoto

42

La Belgique, par exemple, dispose encore d'une politique de Compensations Industrielles à laquelle elle recourt.

de Compensations Industrielles dans la passation de marchés publics de défense sont une pratique courante, qui persiste malgré la volonté de certains États d'y renoncer. La France, par exemple, n'a plus recours à cette pratique depuis 2008, le dernier contrat en ayant bénéficié étant l'achat des 3 E2C Hawkeyes à Northrop-Grumman en 1994. De nombreuses entreprises avaient bénéficié de contrats de Compensations Industrielles signés avec Northrop-Grumman dans ce cadre, comme par exemple la société Potez pour la fabrication de l'empennage.

Le niveau de développement technologique ou industriel n'est pas un facteur différenciant sur les pays demandeurs de Compensations Industrielles. Parmi les pays européens les plus demandeurs, on retrouve aussi bien des pays d'Europe de l'Ouest que des pays d'Europe de l'Est, en plus grande difficulté économique. Ainsi, la Belgique, la Finlande, le Danemark, les Pays-Bas, la Hongrie, la Pologne, la République tchèque et la Roumanie pratiquent encore une politique de Compensations Industrielles au travers des dérogations de l'article 346, auquel ils recourent régulièrement.

1.4.3 PRINCIPAUX PAYS CIBLES

En matière de Compensations Industrielles, il existe un nombre de pratiques aussi important et varié que d'États les pratiquant. Compte tenu de ce constat, nous avons décidé de fournir une analyse détaillée de la pratique des Compensations Industrielles dans un nombre restreint de pays-cibles. Deux critères ont été utilisés pour établir cette liste de pays et faire en sorte que notre propos soit en accord avec les enjeux présents et à venir des industriels :

- **volume de Compensations Industrielles attendu**, actuel et à horizon d'une décennie. Ce volume a été estimé en évaluant le nombre de marchés accessibles et pour chacun d'eux, le ratio de compensations attendu en termes de pourcentage du contrat principal ;
- **complexité d'exécution des Compensations Industrielles**, prenant en compte les difficultés réglementaires et de réalisation des projets mis en place, en particulier en termes d'adéquation du tissu industriel existant.

Les pays retenus sont ainsi :

- Australie
- Canada
- Corée du Sud
- Émirats arabes unis
- Inde
- Malaisie
- Turquie

POUR CONCLURE

- Les demandes de Compensations Industrielles sont en augmentation à l'échelle mondiale.
- Cette hausse provient principalement des pays en développement ou à fortes ambitions.
- Cependant, ces demandes persistent également de la part des pays développés, malgré un discours hostile affiché. Les États-Unis et certains pays de l'Union européenne sont particulièrement concernés.

1. QU'EST-CE QU'UNE « COMPENSATION INDUSTRIELLE » ?

1.5. PRINCIPAUX CONCEPTS ET MÉCANISMES RÉGISSANT LES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

1.5.1 L'ÉTABLISSEMENT DE GUIDELINES

Certains pays choisissent d'officialiser leurs demandes de Compensations Industrielles par la publication d'instructions ou de réglementations officielles destinées à orienter les entreprises étrangères lorsqu'elles souhaitent participer à un appel d'offres.

Ces directives, souvent appelées *guidelines*, définissent les règles qui régissent les Compensations Industrielles ; elles déterminent les objectifs du pays et les voies possibles pour les atteindre. Les *guidelines* définissent ainsi :

- **le seuil d'achat** à partir duquel des Compensations Industrielles sont exigées par le pays. Si ce seuil varie en fonction des pays, les compensations concernent rarement des contrats de faible montant. La demande de Compensations Industrielles concerne les contrats majeurs, dépassant quelques millions de dollars ou d'euros ;
- **le taux de compensation**, qui indique le montant des obligations à réaliser. Il est exprimé en pourcentage du montant du contrat principal et s'échelonne entre 30 et 100 % en fonction du secteur – civil ou militaire – et de la capacité du pays à absorber les compensations ;
- **le type d'opérations éligibles** : les *guidelines* définissent les secteurs éligibles ainsi que la nature des projets valorisables au titre des Compensations Industrielles. En fonction des objectifs du pays, tout projet ne peut remplir les exigences de compensations exigées par un pays. Il s'agit donc d'indiquer aux entreprises étrangères les opérations susceptibles d'être acceptées par les autorités en charge des Compensations Industrielles de sorte qu'elles puissent présenter une offre compétitive ;
- **les coefficients multiplicateurs** : pour les pays qui les admettent, ils sont renseignés dans les *guidelines* pour chaque secteur et type d'opérations pour lesquels un projet de Compensations Industrielles est possible ;
- **les conditions d'entrée en vigueur** de l'obligation et la durée de la réalisation ;



© VanderWolf-Images/istockphoto

Le taux de compensation s'échelonne entre 30 et 100 %, voire plus, selon le secteur – civil ou militaire.

- **le montant des pénalités**: exprimées en pourcentage du montant des Compensations Industrielles, leur montant permet aux soumissionnaires d'évaluer par avance les dommages et intérêts dus en cas de retard ou non-exécution;
- **les organismes et interlocuteurs** en charge des Compensations Industrielles dans le pays;
- **la procédure d'évaluation** et de sélection des entreprises soumissionnaires.

Les *guidelines* sont donc un outil de référence destiné à établir les procédures et conditions d'éligibilité des projets de Compensations Industrielles. Dans les pays où de telles réglementations sont en vigueur, elles sont le document de référence pendant toute la durée du contrat.

1.5.2 LA NATURE DES PROJETS DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

Un projet de Compensations Industrielles ne sera éligible et ne pourra être approuvé par les autorités compétentes que s'il correspond aux objectifs du pays ou aux indications formulées dans les *guidelines* du pays. Si la nature des activités éligibles varie d'un pays à l'autre, certains types d'activité sont devenus récurrents dans la pratique des Compensations Industrielles. On retrouve notamment:

- **les Investissements Directs à l'Étranger (IDE)**: ils désignent l'ensemble des investissements par lesquels un agent acquiert un intérêt durable et la capacité d'exercer une

1. QU'EST-CE QU'UNE « COMPENSATION INDUSTRIELLE » ?

influence dans la gestion d'une entreprise étrangère. Dans le cadre des Compensations Industrielles, il s'agit principalement de la création/l'extension d'une filiale ou de la mise en place d'une joint-venture avec un partenaire local dans le pays hôte;

• **les transferts de technologie**: transfert de savoir, de technique ou de savoir-faire d'une organisation à une autre. Le transfert de technologie peut être tangible (sous forme matérielle, par le biais de documentation, brevets, machines...) ou intangible (il concerne les savoir et savoir-faire sous forme d'assistance technique, formation ou conseil ou le transfert de données techniques et de logiciels, l'octroi d'une licence d'utilisation). Le transfert de technologie peut avoir différentes finalités:

- permettre l'utilisation et la maintenance courante des biens achetés;
- permettre l'assemblage, l'intégration finale et la capacité de réaliser des évolutions mineures sur le matériel possédé;
- fournir les compétences nécessaires à la conception, la qualification des matériels ainsi que des modifications importantes au système.

Dans le cadre des Compensations Industrielles, il est préférable de limiter de tels transferts à des technologies non critiques, qui permettent de préserver son cœur de métier et sa compétitivité;

• **les contrats de sous-traitance**: confier la réalisation d'une pièce ou d'une partie du bien à une entreprise locale, tout en s'engageant à acheter la production réalisée par le sous-traitant local. La sous-traitance n'implique pas nécessairement un transfert d'informations ou de technologie, ni de cession de licence;

• **les activités liées à la formation et à l'éducation**: elles concernent les formations de personnel relatives à la production, la gestion ou à l'entretien des produits achetés ainsi que des actions de formation plus générale, qui ne sont pas reliées directement au produit. Il peut s'agir par exemple d'actions de formation à destination d'étudiants universitaires.

La récurrence de ces formes de Compensations Industrielles s'explique avant tout par la valeur ajoutée qu'elles apportent au pays client sur le long terme. Cette liste n'est cependant pas exhaustive, les projets de Compensations Industrielles faisant l'objet de négociations avec les autorités compétentes du pays.



© LightFieldStudios/istockphoto

Les activités liées à la formation et à l'éducation peuvent aussi concerner des actions de formation à destination d'étudiants universitaires.

1.5.3 LES COEFFICIENTS MULTIPLICATEURS

Les coefficients multiplicateurs traduisent les priorités et les objectifs poursuivis par chaque État. Ils sont un mécanisme incitateur destiné à orienter les projets de Compensations Industrielles dans les secteurs et activités qu'ils jugent prioritaires pour le pays. Le multiplicateur permet de calculer le montant d'un crédit de Compensations Industrielles en appliquant à la valeur réelle d'un projet – le coût supporté par l'entreprise – un coefficient pouvant varier de 1 à 10 (en général).

$$\text{Valeur réelle d'une transaction de compensations} \times \text{Multiplicateur} = \text{Valeur des crédits de Compensations}$$

Le coefficient varie en fonction de plusieurs critères : nature du projet, projet direct ou indirect, partenaires, secteur d'activité, zones géographiques spécifiques... Les multiplicateurs sont ainsi un outil dont les industriels peuvent se saisir pour minimiser le coût des Compensations Industrielles ; il s'agit de réaliser des opérations dotées d'un fort coefficient que l'entreprise sait pouvoir facilement réaliser. Ce faisant, l'entreprise maximise ses crédits de Compensations Industrielles tout en minimisant les coûts qu'elle engage.

1. QU'EST-CE QU'UNE « COMPENSATION INDUSTRIELLE » ?

EXEMPLE POUR COMPRENDRE LE MÉCANISME DES COEFFICIENTS MULTIPLICATEURS ET LEUR UTILISATION POUR CHIFFRER LA VALEUR EN COMPENSATIONS INDUSTRIELLES D'UN PROJET

Un pays acheteur applique les coefficients multiplicateurs suivants :

- Investissement étranger dans une joint-venture locale :
coefficient multiplicateur = 5
- Transfert de technologie : coefficient multiplicateur = 8
- Formation : coefficient multiplicateur = 4
- Exportation de production locale de produit ou service :
coefficient multiplicateur = 1,5

Une PME ou ETI a vendu un de ses produits à ce pays pour un total de 150 millions d'euros et se trouve soumise à une obligation de compensations correspondant à 60 % du montant de ce contrat. Pour réaliser son obligation de Compensations Industrielles, la PME ou ETI envisage de créer une joint-venture dans le pays acheteur destinée à produire localement un autre produit de sa conception pour alimenter le marché local et régional. Ce projet doit permettre, au-delà de satisfaire son obligation de compensations, d'étendre son marché dans la région du pays acheteur.

La PME ou ETI apportera, au-delà de son investissement au capital, des outillages spécifiques de sa conception, de la documentation et un plan de formation. Les données chiffrées de ce projet industriel sont les suivantes :

- Montant de l'investissement dans la joint-venture : 1 million d'euros
- Transfert de technologies (documentation, droit de licence) pour une valeur d'actif incorporel estimée à 5 millions d'euros
- Formation du personnel de la joint-venture pour un coût supporté par la PME ou ETI de 0,25 million d'euros
- Sur une période de 7 ans la production locale exportée par la joint-venture est estimée à 30 millions d'euros

La valeur en Compensations Industrielles de ce projet d'une durée de 7 ans se chiffrera à :

$$1 \times 5 + 5 \times 8 + 0,25 \times 4 + 30 \times 1,5 = 91 \text{ millions d'euros}$$

et permettra de couvrir l'obligation de Compensations Industrielles qui se chiffre à $60 \% \times 150 = 90$ millions d'euros

Cependant, bien qu'ils soient particulièrement intéressants pour les entreprises, les coefficients multiplicateurs ne sont pas un outil systématique des contrats de Compensations Industrielles. Certains pays n'y ont pas recours, ce qui signifie que la société obligataire dispose d'une faible marge de manœuvre pour minimiser les coûts supportés au titre des Compensations Industrielles.

1.5.4 LES « PRÉ-OFFSETS » OU « ACCORDS DE BANKING »

Certains pays permettent aux industriels étrangers ayant la possibilité de se positionner sur des marchés publics internationaux d'identifier et de créditer des projets de Compensations Industrielles avant qu'ils ne soient réellement soumissionnaires d'une obligation contractuelle de compensations.

Pour pouvoir bénéficier de la valorisation de ces projets en crédits de Compensations Industrielles, de telles activités doivent être signalées et approuvées par les autorités. L'accord conclu permet ainsi aux entreprises d'accumuler des crédits de Compensations Industrielles pour de futures opérations; il peut parfois constituer également un argument concurrentiel pour l'octroi du marché, mais doit être appliqué avec prudence au risque que l'entreprise dépense des ressources financières pour lesquelles elle n'aurait pas de retour dans l'octroi de marché. Ces dispositifs de « pré-offset » ne sont pas en application dans l'ensemble des pays disposant d'une politique de Compensations Industrielles.

1.5.5 LE « TRADING » ET LE « SWAP D'OFFSET »

Lorsqu'une entreprise exécute un plan de Compensations Industrielles qui lui permet de réaliser des crédits de Compensations Industrielles excédentaires, cette entreprise peut être autorisée à céder, vendre ou échanger ces crédits à d'autres acteurs confrontés à des exigences de Compensations Industrielles dans le pays. Dans le cas où l'entreprise souhaiterait échanger ses crédits avec ceux d'une autre entreprise, détenant des crédits dans un autre État, où la première entreprise a des obligations et recherche des crédits, alors l'échange est soumis à un accord préalable de la part des deux États concernés.

Ce dispositif s'est développé majoritairement à partir des années 1990 mais il reste encore relativement mineur en raison

1. QU'EST-CE QU'UNE « COMPENSATION INDUSTRIELLE » ?

de la diversité des législations et de la hausse des demandes de compensations directes.

1.5.6 PÉNALITÉS

Comme tout contrat, l'accord de Compensations Industrielles est engageant pour les parties contractantes; à la signature, l'entreprise soumissionnaire s'engage à réaliser des activités de Compensations Industrielles dont la période de réalisation aura été conjointement déterminée avec l'autorité gouvernementale. Pour chacun des projets de Compensations Industrielles, ce planning est jalonné de points d'étape; ces jalons servent de référence à l'autorité gouvernementale pour évaluer l'avancée des projets. En cas de retard ou de non-exécution des projets, des pénalités – dont le montant aura été déterminé au préalable – peuvent s'appliquer. Si elles sont généralement d'ordre financier, certains pays pénalisent les entreprises défaillantes en les éliminant de la liste de leurs fournisseurs potentiels dans l'octroi de marchés publics à venir.

50

Afin de garantir le paiement des pénalités en cas de non-exécution du contrat de Compensations Industrielles par le soumissionnaire, certains pays exigent la mise en place de garanties bancaires. La banque du soumissionnaire émet dans ce cas une garantie, généralement appelable à première demande par le pays bénéficiaire au titre des pénalités de non-exécution. En cas d'appel de la garantie, la banque en demande le remboursement immédiat au soumissionnaire.

Ces pénalités peuvent être libératoires des obligations de Compensations Industrielles; dans ce cas, une fois la pénalité acquittée, l'entreprise n'a plus à conduire à son terme le projet pour lequel elle s'était engagée. Certains pays appliquent cependant un mécanisme de pénalité non libératoire; les projets doivent être menés à leur terme et l'entreprise n'est pas exempte de nouvelles sanctions en cas de non-exécution; cette dernière pratique tend à se généraliser.

Enfin, il devient de plus en plus fréquent qu'en cas de défaut majeur de non-exécution, en plus des pénalités, l'entreprise se voit interdire de participer à de futurs appels d'offres (black-listage). Chaque pays possède un système coercitif plus ou moins strict; en cas de non-performance, il sera parfois possible de négocier avec les autorités pour diminuer ou repousser l'exécution des sanctions.

1.6. ÉTHIQUE & CONFORMITÉ



© Jirapong Manustrom/stockphoto

Le recours à des sociétés d'audit extérieures peut être un bon moyen de procéder à l'évaluation des partenaires.

51

Dans le cadre du commerce international, et comme toute autre activité de commerce, des risques et des contraintes liées à l'éthique et la conformité s'imposent aux Compensations Industrielles et doivent faire l'objet d'une vigilance renforcée.

Face aux risques juridiques, financiers et de réputation encourus, un renforcement réglementaire a été effectué, accompagné d'une montée en puissance des fonctions de contrôle et de conformité au sein des entreprises françaises. L'accent est mis sur les procédures de *due diligence*, c'est-à-dire d'évaluation et de vérification des partenaires et tiers.

Au niveau national, la « loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique », dite Loi Sapin II est entrée en vigueur le 1^{er} juin 2017. Elle s'applique aux entreprises d'au moins 500 salariés dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 millions d'euros, et prévoit de nouvelles obligations préventives de lutte contre la corruption et le trafic d'influence¹. La loi institue dans le même temps l'Agence

1. L'article 17 de la loi impose aux entreprises de mettre en place en interne un « plan anticorruption ». Pour en savoir plus : ministère de l'Économie. Tout savoir sur la loi #Sapin2 [en ligne]. Disponible sur : <https://www.economie.gouv.fr/transparence-lutte-contre-corruption-modernisation>

1. QU'EST-CE QU'UNE « COMPENSATION INDUSTRIELLE » ?

française anticorruption, qui a une mission de prévention et de prévention.

Pour les PME et ETI, qui ne disposent pas nécessairement des ressources humaines et financières pour mettre en place et maintenir en interne le dispositif de prévention tel qu'il est prévu par la loi, les obligations de compliance peuvent apparaître comme une véritable barrière à l'entrée sur les marchés soumis à obligations de Compensations Industrielles. Dans ce cadre, le recours à des sociétés d'audit extérieures peut être un bon moyen pour procéder à l'évaluation des partenaires.

POUR CONCLURE

- L'éthique et la conformité sont devenues des préoccupations majeures et incontournables pour les entreprises. Les risques encourus, financiers, juridiques ou d'image, sont critiques.
- La composante « Compensations Industrielles », comme toutes les activités de l'entreprise, exige des sociétés y étant soumises une attention particulière, en raison notamment du grand nombre de parties prenantes auxquelles elle est confrontée et de l'attention qu'elle suscite auprès des pouvoirs publics et de la société civile.
- La Loi Sapin II, entrée en vigueur en 2017, durcit les règles applicables aux entreprises dans le domaine de la lutte contre la corruption et le trafic d'influence. Elle est la réglementation principale en vigueur dans le pays.
- Les sociétés du secteur de la défense ont fourni un effort important en interne pour systématiser l'application de bonnes pratiques. Cette démarche doit être appliquée par l'ensemble de la filière, des grandes sociétés aux plus petites PME.

ANNEXES

Annexe I: Accord sur les Marchés Publics, Organisation mondiale du Commerce, 1994

Article xvi: Opérations de compensation

1. Dans la qualification et la sélection des fournisseurs, produits ou services, ou dans l'évaluation des soumissions et l'adjudication des marchés, les entités n'imposeront, ne demanderont ni n'envisageront d'opérations de compensation.

2. Toutefois, eu égard aux considérations de politique générale, y compris celles qui concernent le développement, un pays en développement pourra, au moment de son accession, négocier des conditions pour l'utilisation des opérations de compensation, telles que des prescriptions pour l'incorporation d'un certain contenu d'origine nationale. Ces prescriptions seront utilisées uniquement aux fins de la qualification pour la participation au processus de passation des marchés et non pas comme critères pour l'adjudication des marchés. Les conditions seront objectives, clairement définies et non discriminatoires. Elles seront énoncées à l'Appendice I du pays et pourront comprendre des limitations précises à l'imposition d'opérations de compensation dans tout marché visé par le présent accord. L'existence de telles conditions sera notifiée au Comité et indiquée dans l'avis de marché envisagé et autre documentation.

Article xxiii: Exceptions à l'accord

1. Aucune disposition du présent accord ne sera interprétée comme empêchant une Partie quelconque de prendre des mesures ou de ne pas divulguer des renseignements si elle l'estime nécessaire à la protection des intérêts essentiels de sa sécurité, se rapportant aux marchés d'armes, de munitions ou de matériel de guerre, ou aux marchés indispensables à la sécurité nationale ou aux fins de la défense nationale.

1. QU'EST-CE QU'UNE « COMPENSATION INDUSTRIELLE » ?

Annexe II : Réglementation européenne

Article 346 TFUE (ex-article 296 TCE)

1. Les dispositions des traités ne font pas obstacle aux règles ci-après :

a) aucun État membre n'est tenu de fournir des renseignements dont il estimerait la divulgation contraire aux intérêts essentiels de sa sécurité,

b) tout État membre peut prendre les mesures qu'il estime nécessaires à la protection des intérêts essentiels de sa sécurité et qui se rapportent à la production ou au commerce d'armes, de munitions et de matériel de guerre ; ces mesures ne doivent pas altérer les conditions de la concurrence dans le marché intérieur en ce qui concerne les produits non destinés à des fins spécifiquement militaires.

2. Le Conseil, statuant à l'unanimité sur proposition de la Commission, peut apporter des modifications à la liste, qu'il a fixée le 15 avril 1958, des produits auxquels les dispositions du paragraphe 1, point b), s'appliquent.

Dispositif crédit export SFIL, un schéma coopératif pour booster la compétitivité de l'export français

25

banques
partenaires

12

refinancements
conclus
pour 10
exportateurs

7,4 Mds€

de refinancement
réalisé
contribuant à plus
de 13 Mds €
de crédit
export

La combinaison de 3 domaines d'expertise au service de l'emprunteur, client des exportateurs français

Structuration

Des banques arrangeuses de premier plan, sélectionnées par l'emprunteur selon un processus concurrentiel

+

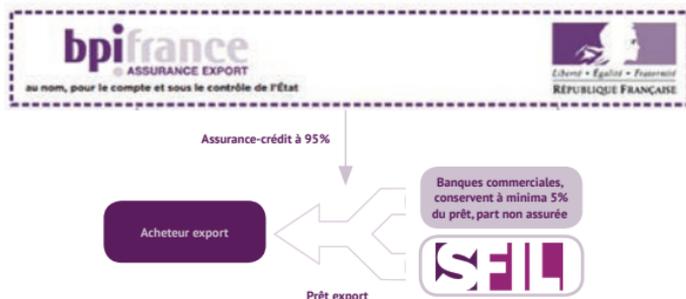
Risque crédit

Une couverture assurée par Bpifrance Assurance Export, au nom et pour le compte de l'État

+

Liquidité

Une capacité additionnelle apportée par SFIL à des conditions très compétitives



Conditions d'intervention

Le dispositif de refinancement SFIL s'adresse aux projets en phase de négociation :

- de tout secteur et de tout pays
- dont le montant est supérieur à 70 millions d'euros
- finançant les exportations d'entreprises basées en France, et, à ce titre, éligibles à l'assurance-crédit Bpifrance Assurance Export*
- répondant aux exigences de la Commission Européenne en matière de délais et de mise en concurrence des banques

Retrouvez-nous sur
<https://sfil.fr/acteurs-de-lexport/>
et suivez-nous sur



Refinancements-Export@SFIL.FR



Au service des territoires
et des exportations



COMMENT RÉALISER UN CONTRAT DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

Si comprendre théoriquement ce que représentent les Compensations Industrielles est une étape préliminaire nécessaire, le passage de la théorie à la pratique peut s'avérer difficile. Cette complexité est liée à la variation des règles de Compensations Industrielles d'un pays à l'autre mais aussi à la relative opacité perçue de cette pratique commerciale, qui accompagne les contrats à l'exportation pour les marchés publics étrangers des secteurs défense principalement mais aussi de l'aéronautique, du spatial, du transport et de l'énergie.

Conscients de la difficulté à se représenter le cheminement à mettre en œuvre pour réussir un programme de Compensations Industrielles, nous verrons dans cette partie quelles sont les étapes clés de sa réalisation ainsi que les bonnes pratiques à appliquer pour maximiser les chances de réussite. Sous forme de questions-réponses, illustrées d'exemples concrets tirés d'entretiens avec des industriels aguerris ou confrontés à la problématique des Compensations Industrielles, nous aborderons les phases de préparation, négociation et exécution qui caractérisent les contrats de Compensations Industrielles.

Il convient de rappeler que les étapes à mettre en œuvre dans le cadre d'un programme de Compensations Industrielles pourront significativement différer suivant que l'entreprise est confrontée à une obligation de Compensations Industrielles en direct (cas d'une vente à un client étranger soumise à obligation de Compensations Industrielles) ou de façon indirecte lorsque l'entreprise accompagne un Intégrateur soumis à une obligation de Compensations Industrielles en direct. Nous identifierons ces différences, lorsque cela est pertinent.

2.1 COMMENT SE PRÉPARER ?

L'étape de préparation est une phase déterminante dans la réalisation d'un projet de Compensations Industrielles. Ce dernier doit être pensé et mis en place très en amont pour maximiser les chances de réussite à court et long terme.

La première étape consiste avant tout à déterminer si l'entreprise est prête à assumer un tel projet. La grande majorité des PME et ETI est en effet confrontée à la réalisation de Compensations

2. COMMENT RÉALISER UN CONTRAT DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

Industrielles *via* un Intégrateur. En fonction des relations qu'elles entretiennent avec lui, elles seront plus ou moins libres d'accepter ou de refuser de contribuer à cette obligation de Compensations Industrielles. Dans tous les cas, les PME et ETI se doivent d'évaluer de façon objective si elles peuvent assumer de participer à un programme de Compensations Industrielles. Le premier chapitre de ce manuel est destiné à les aider dans cette prise de décision.

La première étape est donc celle d'un diagnostic de son entreprise et de ses capacités avant d'envisager, dans un second temps, de s'engager dans un programme de Compensations Industrielles.

2.1.1 ÉTABLIR LE DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE

Si mon Intégrateur signe un contrat comprenant des demandes de Compensations Industrielles, mon entreprise sera-t-elle automatiquement sollicitée ?

Si les demandes de Compensations Industrielles ont tendance à augmenter en volume et à se complexifier en nature, cela ne signifie pas pour autant que l'Intégrateur répercute son obligation sur l'ensemble de sa chaîne de fournisseurs. Il n'est en effet pas dans l'intérêt de l'Intégrateur de s'appuyer, pour la réalisation de ses Compensations Industrielles, sur des sociétés qui n'ont pas la robustesse nécessaire à ce genre d'activités ; ce faisant, il prendrait le risque trop important de devoir engager sa propre responsabilité en cas de retard ou de non-exécution de projets de Compensations Industrielles, qui *in fine*, restent contractuellement sous sa responsabilité.

↳ **Certaines PME et ETI peuvent contacter leur Intégrateur pour lui proposer des activités qu'elles jugent valorisables en Compensations Industrielles.**

Ainsi, dans la plupart des cas, les Intégrateurs soumissionnaires présélectionnent les PME et ETI au regard de différents critères, parmi lesquels : leur poids dans la chaîne des fournisseurs (mesuré par la valeur des transactions liées à leur activité) ; leur capacité d'internationalisation ; leur stratégie de développement, la nature des produits et services rendus. Il résulte de cette réflexion que dans les faits, un nombre très restreint de fournisseurs sont finalement abordés et sollicités.

Par ailleurs, dans la stratégie de choix d'implication des fournisseurs, il devra être tenu compte du possible renchérissement de l'offre des fournisseurs – pour permettre d'assumer le coût des compensations, ainsi que de la capacité à disposer des ressources nécessaires pour assurer le bon suivi de réalisation des Compensations Industrielles.

Certaines PME et ETI peuvent toutefois de leur propre initiative décider de contacter directement leur Intégrateur pour leur proposer des activités qu'elles jugent valorisables en Compensations Industrielles. Cette proactivité est nécessaire et bienvenue car les Intégrateurs n'ont pas toujours une connaissance précise de l'ensemble des activités de leurs sous-traitants, ni de leur stratégie de développement.

De manière complémentaire, il n'est pas rare que l'Intégrateur inclue dans ses consultations fournisseurs une demande de participation à des programmes de Compensations

PROCESSUS DE SÉLECTION PAR UN INTÉGRATEUR DU SECTEUR DE L'ÉNERGIE NUCLÉAIRE DES ENTREPRISES APTES À RÉALISER UNE CONTRAINTE DE LOCALISATION AU ROYAUME-UNI

La construction de la centrale nucléaire d'Hinkley Point, au Royaume-Uni, est allée de pair avec une attente de localisation implicite des autorités britanniques. En amont du lancement du processus d'appel d'offres, pour les besoins de son projet, l'Intégrateur a mis en place un processus de sélection destiné à identifier et encourager les PME de sa chaîne de fournisseurs aptes à s'implanter au Royaume-Uni. Elle a pour cela lancé des appels à candidature parmi les entreprises pré-qualifiées pour une participation à des « Suppliers Days » dont l'objectif était double : mettre en relation entreprises britanniques et françaises et expliquer ses enjeux et besoins pour la réalisation du projet. À la suite de ce premier tour de pré-sélection, les entreprises françaises ont été libres de s'associer avec les sociétés britanniques sous la structure de leur choix. Dans un deuxième temps, l'Intégrateur a mis en place un processus compétitif comprenant une phase de qualification et d'offre, durant lequel ces structures *ad hoc* franco-britanniques ont pu se positionner. Le choix définitif des fournisseurs a ensuite été réalisé.

2. COMMENT RÉALISER UN CONTRAT DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

Industrielles en cours ou futurs. Les PME et ETI soumissionnaires doivent donc choisir d'intégrer cette demande ou non dans leur réponse, en ayant conscience de son coût et conscience que répondre favorablement à une exigence de Compensation Industrielle peut constituer un critère de sélection déterminant.

LA SÉLECTION DE PME ET ETI PAR LA « SOCIÉTÉ A » DANS LE CADRE D'UN APPEL D'OFFRES REMPORTÉ EN INDE



Afin de répondre au mieux aux exigences de Compensations Industrielles, un travail est toujours réalisé par l'Intégrateur en amont de la publication officielle de l'appel d'offres. Dans ce cas, l'Intégrateur a procédé à une analyse du secteur aéronautique indien, de la réglementation locale en matière de Compensations Industrielles (*Defense Procurement Policy*) et a recherché les synergies possibles avec sa chaîne de fournisseurs. L'accent mis par l'Inde en faveur des PME (coefficients multiplicateurs) a incité l'Intégrateur à contacter des PME et ETI de sa chaîne de fournisseurs et une première mise en relation fut engagée.

La publication officielle de l'appel d'offres a donné lieu à un second volet de sélection : les PME et ETI ont pu postuler au programme de Compensations de l'Intégrateur *via* une plateforme dédiée sur laquelle elles devaient mentionner leurs opérations à l'international (en rapport direct ou non avec l'objet de l'appel d'offres). Sur la base des informations fournies par ces entreprises et des spécifications techniques, commerciales et de Compensations Industrielles contenues dans l'appel d'offres, une présélection des sociétés les plus à même de participer a été réalisée par l'Intégrateur. Des discussions approfondies ont ensuite été engagées pour définir et négocier les modalités de leur participation au volet de l'offre de Compensations Industrielles.

Il est ainsi rare qu'un Intégrateur impose à une PME ou ETI de participer à un programme de Compensations Industrielles comme il peut le faire avec ses équipementiers systémiers majeurs. Ainsi la recherche d'intérêts mutuels gagnant/gagnant constitue le mode usuel de partenariat entre Intégrateur et PME et ETI dans les Compensations Industrielles.

Si mon entreprise est sollicitée, quelles sont les attentes de l'Intégrateur ?

Les demandes de Compensations Industrielles sont une composante quasi impérative pour l'obtention de marchés publics étrangers; elles constituent de plus en plus souvent un véritable défi pour le soumissionnaire, tant par le volume de ces Compensations Industrielles que par les transferts de technologies demandés par le client. C'est dans ce cadre que bien souvent les Intégrateurs sollicitent leurs fournisseurs pour pouvoir bâtir un programme de Compensations Industrielles et remplir les obligations associées.

Ainsi, comme nous venons de le voir, si votre entreprise est sollicitée par un de ses clients pour l'accompagner dans sa démarche de Compensations Industrielles, cela signifie qu'elle constitue un maillon fort de la chaîne de fournisseurs et que votre client vous a identifié comme suffisamment robuste pour pouvoir lui apporter un soutien. Il est important de comprendre que l'Intégrateur ne mobilise pas l'ensemble de ses fournisseurs pour de tels projets; il effectue en amont un véritable travail d'évaluation et s'oriente vers des sociétés qui peuvent élaborer des projets qui représentent un intérêt qualitatif (ex: une collaboration technologique) ou quantitatif (volume de production locale) et démontrent une réelle capacité à l'internationalisation. Dans ce cadre, votre entreprise fait donc partie d'un nombre restreint de sociétés avec lesquelles l'Intégrateur souhaite coopérer.

Les PME et ETI, si elles acceptent de contribuer à remplir l'obligation de Compensations Industrielles de l'Intégrateur, seront donc amenées à être force de proposition dans la mise en place d'un ou plusieurs projets que l'Intégrateur pourra valoriser en Compensations Industrielles.

Les Compensations Industrielles permettront aussi en général de valoriser la formation et des services associés (industrialisation, assurance qualité, aide

➤ Être sollicité pour l'accompagnement dans la démarche de Compensations Industrielles signifie que votre société constitue un maillon fort de la chaîne de fournisseurs.

2. COMMENT RÉALISER UN CONTRAT DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

à la sélection de fournisseurs locaux...) qui accompagneront votre projet. En collaboration avec l'Intégrateur, qui, lui, a une très bonne compréhension des attentes de l'État client et de la réglementation sur les Compensations Industrielles, il vous sera donc, entre autres, demandé d'identifier la nature des activités envisageables, les partenaires locaux éventuellement imposés, les taux multiplicateurs en vigueur et les objectifs macro-économiques poursuivis par le pays.

Ce travail de délimitation et de compréhension vous permettra d'analyser votre capacité à répondre à la demande de votre Intégrateur ; il constitue également une étape essentielle à l'élaboration de projets en adéquation avec les attentes des autorités gouvernementales et de votre Intégrateur.

L'obligation de Compensations Industrielles constitue-t-elle un facteur suffisant pour justifier à lui seul une implantation à l'étranger ?

Entreprendre une activité à l'étranger n'est pas sans difficulté ni sans risque et nécessite de mobiliser des ressources financières et humaines importantes. En accompagnement d'un Intégrateur, l'activité valorisable en crédits de Compensations Industrielles est en général limitée dans le temps ; elle prend fin une fois le contrat rempli ou arrivé à son terme. Pour les PME et ETI, cela représente beaucoup d'investissements pour un retour économique potentiellement insuffisant.

Il est donc préférable que toute activité entreprise dans le cadre de Compensations Industrielles s'intègre dans une perspective stratégique de long terme et soit un vecteur d'opportunités de développement dans le pays concerné. Il convient donc que votre société analyse ses perspectives d'accès au marché local dans le long terme et qu'elle se pose la question de la soutenabilité économique de sa démarche dans le temps. Un projet peu compétitif/non rentable, mis en place exclusivement parce qu'il bénéficie du soutien de l'Intégrateur a peu de chance d'être viable sur le moyen/long terme. De même, dans les pays à bas coûts, la compétitivité-prix de l'entreprise est aussi importante pour l'Intégrateur l'éligibilité aux Compensations Industrielles de l'activité réalisée. Parmi les PME contributrices à l'élaboration de ce manuel, celles pour qui les Compensations Industrielles ont été bénéfiques ont ainsi su saisir la demande de participer à un programme de Compensations Industrielles comme un tremplin pour conquérir de nouveaux marchés ou renforcer leur position

vis-à-vis de leur Intégrateur. Dans tous les cas de réussite, les Compensations Industrielles ont été utilisées comme catalyseur/accélérateur, en permettant à ces sociétés de développer un projet viable par ailleurs.

LES MOTIFS D'IMPLANTATION EN INDE DE L'ENTREPRISE TURGIS & GAILLARD



L'entreprise Turgis & Gaillard conçoit et fabrique des moyens de soutien pour les aéronefs, des outillages de production, des équipements électroniques embarqués et réalise des activités de maintenance. Dans le sillage du contrat Rafale signé par Dassault Aviation en Inde, l'entreprise a décidé de s'implanter *via* une filiale à 100 % française sur le site de Nagpur. À court et moyen terme, la stratégie de Turgis & Gaillard consiste à accompagner son client (Dassault Aviation) sur le marché indien afin de renforcer sa position dans sa chaîne de fournisseurs et d'en assurer la pérennité ; à ce titre, l'entreprise fournira des moyens de soutien pour avion de combat, au titre des engagements d'offsets de Dassault Aviation en Inde. Au-delà de cet enjeu, l'implantation en Inde va permettre à l'entreprise de diversifier ses activités en lançant la production en série de matériaux composites, rendue possible par la compétitivité prix du pays. Enfin, sur le long terme, Turgis & Gaillard a la volonté de pouvoir proposer des systèmes spécifiquement conçus pour l'armée indienne et de pouvoir réaliser de petites séries à destination des industriels locaux.

Pour Turgis & Gaillard, les offsets en Inde sont donc une opportunité d'accéder à de nouveaux marchés, de renforcer sa position auprès de ses clients français historiques et d'entamer une intégration progressive dans la « supply chain » internationale.

2. COMMENT RÉALISER UN CONTRAT DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

TRANSFORMER UNE CONTRAINTE EN OPPORTUNITÉ, LE CAS DE L'ENTREPRISE LATÉCOËRE

Le groupe Latécoère possède deux branches : Latécoère Aérostructures et Latécoère Interconnexion Systems. Alors que l'Inde ne faisait pas partie de la stratégie du groupe avant la signature du contrat Rafale, Latécoère décide de s'y implanter en septembre 2017 pour accompagner un de ses clients historiques. La procédure est complexe : d'abord envisagée sous la forme d'une joint-venture, le groupe décide finalement de se localiser *via* une filiale à 100 % dans la zone économique de Belgaum et d'y implanter une activité de fabrication de systèmes d'interconnexion. Mise en difficulté par des démarches administratives supplémentaires, la filiale est incorporée dans le paysage juridique indien en août 2018.

Entre-temps, Latécoère Interconnexion Systems a réussi à consolider son positionnement auprès de son client historique, pour lequel elle réalisera des transferts d'activités vers l'Inde de harnais électriques déjà réalisés dans d'autres sites de production ; la branche Systèmes d'Interconnexion négocie également des contrats de fabrication sur de nouveaux produits. Latécoère India s'est également positionnée auprès d'un acteur majeur de l'aéronautique ; elle installera une ligne de production dédiée dont les investissements seront valorisés en crédits d'offset. L'objectif à long terme est de parvenir à développer et diversifier ses domaines d'activité sur le marché indien.

Cette capacité à se projeter dans l'avenir est également un facteur rassurant pour l'Intégrateur, puisqu'elle lui assure que votre société dispose d'un projet solide dont la viabilité ne dépend pas exclusivement de l'apport de l'Intégrateur dans un cadre de Compensations Industrielles. Cette dynamique permet à l'ETI de renforcer son statut et de se positionner comme partenaire privilégié en local pour les opérations futures.

Les Intégrateurs que nous avons pu rencontrer confirment ces propos : les Compensations Industrielles en tant que telles ne peuvent pas seules justifier l'implantation à l'étranger ; le développement dans un pays étranger doit avoir un sens car le projet de Compensations Industrielles n'est que ponctuel ; mal anticipé et sans stratégie de long terme, il peut devenir un facteur pénalisant majeur pour la viabilité d'une PME.



© Jirapong Manustrong/istockphoto

Une attention particulière doit être portée aux besoins juridiques.

65

Mon entreprise dispose-t-elle des compétences internes nécessaires ?

Au sein des PME et ETI, la gestion des relations entre les clients et l'entreprise est souvent prise en charge par le chef d'entreprise. C'est lui aussi qui sera confronté en premier au choix de participer ou non à un programme de Compensations Industrielles, que cela soit en accompagnement d'un Intégrateur ou dans le cas d'une obligation de Compensations Industrielles en direct. Dans l'affirmative, il lui sera nécessaire de mobiliser des compétences diverses dont une PME ne dispose pas toujours en interne.

En amont d'une demande de Compensations Industrielles, il est donc conseillé d'envisager les compétences et métiers qui seront nécessaires au bon déroulement du projet. Une attention particulière doit être portée aux besoins juridiques (réglementation locale, droit du travail, des entreprises, fiscalité taxes et douanes) et managériaux.

Dans le cadre d'une implantation à l'étranger, il vous sera en effet nécessaire d'employer localement, que cela soit au niveau managérial ou de la main-d'œuvre en atelier. Il vous faudra donc être en mesure de recruter dans le pays ciblé et envisager de

2. COMMENT RÉALISER UN CONTRAT DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

↳ **En amont d'une demande de Compensations Industrielles, il est conseillé d'envisager les compétences et métiers qui seront nécessaires au bon déroulement du projet.**

vous faire aider pour cela. De plus, beaucoup de pays imposent une implantation en joint-venture avec un partenaire local souvent majoritaire; la recherche et l'audit de ces potentiels partenaires locaux doivent être des points de vigilance renforcée. Enfin une attention particulière doit être portée à la protection juridique, que cela soit en lien avec un transfert de technologie envisagé ou celui du contrôle de la production et des clients (licence).

Mettre en avant l'ensemble des compétences dont votre entreprise a besoin, et les comparer avec celles dont vous disposez déjà en interne vous permettra de diagnostiquer les points sur lesquels vous aurez besoin de vous renforcer.

Suis-je contraint de mettre en place une équipe dédiée à la gestion d'un projet/programme de Compensations Industrielles ?

L'ensemble des Intégrateurs que nous avons interrogés – signataires des contrats d'ampleur auxquels sont liées des demandes de Compensations Industrielles, possèdent en interne une structure dédiée à la gestion des contrats de Compensations Industrielles. Composées d'un nombre plus ou moins important de collaborateurs, ces équipes sont dans la plupart des cas rattachées à la direction des affaires internationales, commerciale ou des opérations. Dans les entreprises pour lesquelles les contrats de Compensations Industrielles à gérer sont multiples, les équipes sont organisées en division géographique; chaque équipe gère ainsi les négociations et le suivi des projets de Compensations Industrielles des pays dont elle a la charge. Bien souvent, les contrats structurants comme celui des avions de combat en Inde ou des sous-marins en Australie font l'objet d'un traitement spécifique. Le rôle des équipes gérant les Compensations Industrielles est multiple: outre leur rôle d'interlocuteur privilégié auprès des autorités en charge des Compensations Industrielles du pays client, les chargés d'affaires doivent coordonner en interne les actions des diverses entités impliquées dans les Compensations Industrielles (technique, achat, production, soutien, juridique, financier...). Ils sont aussi des relais auprès des PME et ETI qui concourent à la réalisation de la compensation, et s'assurent que la demande est bien comprise et les actions entreprises en accord avec la démarche globale pour structurer un programme de Compensations Industrielles.



© GCSHutter/istockphoto

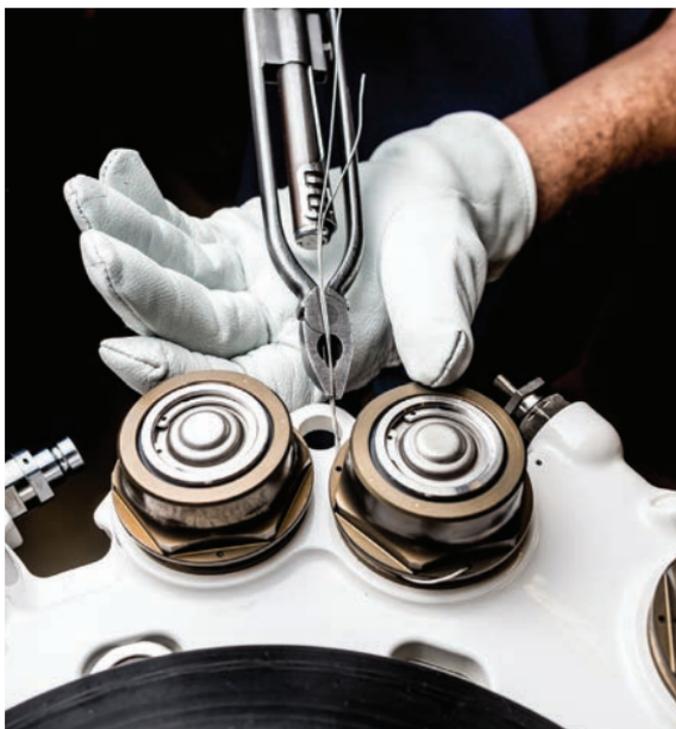
Mobilisation de collaborateurs et recrutement local seront nécessaires.

67

La situation des PME et ETI est différente ; si votre société accompagne son Intégrateur dans son obligation de Compensations Industrielles, sa gestion n'entraîne pas nécessairement la mise en place pérenne d'une équipe de collaborateurs dédiés. Les sociétés que nous avons interrogées ont davantage fait le choix de constituer une équipe projet *ad hoc* en interne ou de recourir à des prestataires de services tiers lorsqu'elles ne disposaient pas des ressources nécessaires.

Dans le cas où votre société serait amenée à répondre à une obligation de Compensations Industrielles en direct, il est cependant préférable de mobiliser, si ce n'est une équipe, tout du moins une personne dont le rôle sera consacré à la négociation, le suivi des relations avec l'autorité locale gérant les Compensations Industrielles ainsi qu'à la supervision de la bonne exécution du projet. La procédure de négociation et de valorisation des activités en crédits de Compensations Industrielles est un travail chronophage et énergivore, qui nécessite une connaissance poussée des mécanismes de Compensations Industrielles et de la culture du pays. L'identification d'un relais fixe entre votre entreprise et l'autorité chargée des Compensations Industrielles permettra d'établir une relation de confiance durable et d'optimiser le bon déroulement des projets mis en place.

2. COMMENT RÉALISER UN CONTRAT DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES



© Safran

68

Expliquer et faire adhérer ses équipes en cas de mise en place de transfert de technologie ou d'externalisation de production est essentiel.

La mise en place de l'activité de Compensations Industrielles nécessitera, quoi qu'il en soit, de mobiliser des collaborateurs : qu'il s'agisse de l'ouverture d'une usine locale, de la création d'une joint-venture ou d'une filiale sur place, des collaborateurs devront être déployés sur le site et des travailleurs locaux recrutés. Ces derniers n'auront pas à charge de gérer l'obligation de compensations mais de réaliser l'activité qui fait l'objet du projet de Compensations Industrielles.

De plus, le chef d'entreprise devra dans tous les cas adhérer à la démarche de Compensations Industrielles et être force de proposition. Il devra aussi avoir le rôle clé d'expliquer en interne pourquoi l'entreprise s'engage dans un projet ou programme de Compensations Industrielles et en quoi cela est bénéfique pour son développement. Il devra notamment faire adhérer ses équipes en cas de mise en place de transfert de technologie ou d'externalisation de production qui pourraient être perçus comme une perte de compétences, de création de concurrence et de délocalisation sans bénéfice pour l'entreprise.

2.1.2 FORMULER UNE PROPOSITION DE PROJET DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

Une fois le diagnostic de votre entreprise effectué, et la décision prise d'accompagner votre Intégrateur dans la réalisation de son obligation de Compensations Industrielles, il vous sera demandé de proposer un ou plusieurs projets, qui seront évalués par l'Intégrateur pour leur capacité à générer des crédits de Compensations Industrielles, leur coût de mise en œuvre et les risques de non réalisation associés. Cette étape de réflexion est un processus complexe, itératif, qui demande de repenser les schémas industriels de votre entreprise sans pour autant compromettre sa capacité à rester performante indépendamment du projet de Compensations Industrielles.

Pour vous aider dans ce processus, voici quelques pistes de réflexion à avoir pour mettre en place un projet de Compensations Industrielles cohérent avec votre organisation et bénéfique pour votre entreprise sur le long terme.

Quels sont les types de projet que mon entreprise peut envisager ?

La demande de Compensations Industrielles varie en fonction des pays; afin de bien définir le projet que votre entreprise développera dans un pays, il s'agit donc avant tout de savoir ce qui est autorisé ou non au titre de Compensations Industrielles. Cette information est le plus généralement contenue dans la réglementation nationale sur les Compensations Industrielles ou dans l'appel d'offres rendu public.

Plusieurs critères doivent retenir votre attention :

- **la nature des Compensations Industrielles**: la tendance actuelle confirme une restriction des projets de Compensations Industrielles au domaine des Compensations directes, excluant de fait les Compensations Industrielles indirectes qui offriraient un éventail de projets bien plus large et en général moins risqués pour l'entreprise;
- **les multiplicateurs**: les multiplicateurs sont un indicateur des priorités fixées par le pays; ils sont alloués à des domaines ou des types de projet particuliers qu'il est intéressant d'analyser pour définir votre proposition de Compensations Industrielles.

2. COMMENT RÉALISER UN CONTRAT DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES



L'étape de réflexion est un processus complexe demandant de repenser les schémas industriels de l'entreprise sans compromettre sa capacité à rester performante.

Un projet avec un multiplicateur élevé aura davantage de valeur aux yeux des autorités chargées des Compensations Industrielles et donc davantage de chances d'être retenu. Un fort multiplicateur est aussi la perspective d'un volume accru de crédits de Compensations Industrielles rendant le projet plus efficace au regard de la réalisation d'une obligation de Compensations Industrielles;

- **les particularismes nationaux**: certains pays délimitent très strictement les opérations éligibles à la valorisation en Compensations Industrielles; ces pays laissent donc peu de marges de manœuvre aux entreprises dans la création de leurs projets. Ainsi l'Inde, dans sa *Defense Procurement Policy* a longtemps limité les activités éligibles à l'exportation de biens et services du secteur défense exclusivement.

Ces indications sont le point de départ de votre réflexion. Il s'agit ensuite de mettre en place des schémas industriels qui remplissent ces conditions. La liste des projets possibles n'est pas exhaustive, elle dépend de votre inventivité et de vos ressources; il peut s'agir de la mise en place d'une joint-venture, d'une filiale, d'achats directs, de production sous licence, mais encore de transfert de technologies, de formation et qualification technique, d'activités de maintenance, ou plus largement, de favoriser les exportations.

Comment préserver mes compétences-clés ?

La demande de Compensations Industrielles est souvent assimilée à un pillage des technologies ou de savoir-faire; pour les

PME et les ETI, dont la valeur ajoutée est souvent concentrée sur un ou quelques procédés propres, le risque de perte de compétences et de compétitivité est élevé.

Si la fabrication d'un produit en local nécessite parfois le transfert de certaines technologies ou compétences, il ne s'agit pas pour autant de déposséder les entreprises de leurs principaux atouts. La construction d'un projet de Compensations Industrielles implique une marge de manœuvre dans laquelle il est possible de protéger les capacités des entreprises.

Ainsi, il est conseillé d'établir une classification des procédés, compétences et technologies dont dispose votre société; cette cartographie établie, il s'agira d'être capable d'évaluer si le risque d'un transfert de technologie ou de compétence est élevé. Le critère déterminant dans votre réflexion doit être celui de votre capacité à être innovant et à garder une longueur d'avance sur vos concurrents; en effet, le transfert de technologie n'est dommageable que s'il met en danger la capacité de votre entreprise à être performante par rapport à vos concurrents sur le long terme. En concertation avec l'Intégrateur et/ou les autorités du pays en charge des Compensations Industrielles, différents niveaux de transfert peuvent être établis et des schémas de production qui préservent vos intérêts pourront par la suite être mis en place.

Dois-je privilégier la création d'une joint-venture ou d'une filiale ?

La joint-venture et la filiale sont deux formes juridiques d'implantation à l'étranger. Elles sont celles qui sont le plus souvent utilisées par les PME et ETI pour localiser leur production dans un pays et accéder au marché; il est donc important de comprendre leurs caractéristiques principales avant de faire un choix.

- **La joint-venture** désigne la création en commun d'une société industrielle ou commerciale avec un partenaire local; l'autorité et la gouvernance de l'entreprise sont donc partagées, de même que les responsabilités. Le contexte des Compensations Industrielles implique la création de joint-venture liant deux partenaires de nationalité différente dans la grande majorité des cas.

➤ **Il est conseillé d'établir une classification des procédés, compétences et technologies dont dispose votre société pour évaluer le risque d'un transfert de technologie ou de compétence.**

2. COMMENT RÉALISER UN CONTRAT DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

• **La filiale** est une entreprise dont le capital social est détenu à plus de 50 % par sa société mère; elle possède une personnalité juridique distincte de sa société mère, donc une autonomie importante. La gouvernance de l'entreprise n'est pas partagée avec une entité étrangère.

AXON CABLE



© Axon Cable

Axon Cable est présente depuis plus de 15 ans en Inde.

L'entreprise Axon Cable est présente en Inde depuis 2003 par l'intermédiaire d'un distributeur local. En juin 2009, l'entreprise a décidé de pérenniser sa présence en mettant en place une filiale de production à capitaux 100 % Axon. Forte de son expérience depuis 2003, la société bénéficiait d'un service performant dédié à la chaîne de fournisseurs indiens. Cependant, face à la problématique des Compensations Industrielles à laquelle ses clients principaux devaient faire face, l'entreprise a été contrainte par la réglementation indienne de mettre en place une joint-venture avec un acteur local indien pour pouvoir accompagner ses clients dans leurs contraintes de Compensations. En novembre 2010, la joint-venture Axon Cable India a donc vu le jour; détenue à 51 % par l'entreprise indienne Dhruv, la société est entièrement dédiée à la problématique des Compensations Industrielles et reconnue par le gouvernement indien comme *Indian Offset Partner*. Elle reçoit des commandes de la part d'Intégrateurs français et réalise pour eux des achats et transferts de technologie en Inde. Pour cela, elle recourt de manière significative à la filiale Axon Cable, à laquelle elle sous-traite une grande partie de ses achats.

Le choix de s'implanter dans un pays par l'établissement d'une joint-venture ou d'une filiale dépend de plusieurs critères :

- **la réglementation nationale** : certains pays, dès lors qu'il s'agit de secteurs stratégiques, ne reconnaissent pas au titre des Compensations Industrielles les implantations dans le pays sous forme de filiale. C'est par exemple le cas de l'Inde, qui, dans le secteur défense, n'autorise les investissements étrangers que lorsqu'ils sont effectués dans une structure à majorité indienne. Des dérogations peuvent néanmoins être possibles (par exemple si elles sont justifiées par la sensibilité de la technologie transférée). Sont également concernés les Émirats arabes unis ou la Chine. Dans le cadre des compensations, recourir à une joint-venture peut donc être incontournable sur le plan du droit des sociétés en vigueur ;

- **la position de votre entreprise sur le marché** : le recours à la joint-venture, s'il ne relève pas d'une obligation légale, doit être motivé par une complémentarité des compétences ou la perspective d'un gain palpable (connaissance du pays, soutien financier ou commercial – accès au marché, apport de locaux...). Si votre entreprise possède les compétences suffisantes en interne et est *leader* dans son domaine, alors la création d'une filiale est préférable. La raison principale repose sur le fait que, très généralement, la gouvernance de l'entreprise n'est pas partagée. Il existe cependant des accords de joint-venture qui peuvent s'accompagner d'un accord parallèle (*Side Agreement*) dans lequel le partenaire local renonce à tout ou partie de la gouvernance de la joint-venture malgré la détention majoritaire des parts.

Dans le cadre de la création imposée d'une joint-venture avec un partenaire local, le bon déroulement de la coopération inter-entreprises peut se révéler complexe. Certaines sociétés interrogées font part de leur difficulté à ce que le partenaire local remplisse ses fonctions, définies contractuellement. Pour faire en sorte que la joint-venture soit efficace et puisse obtenir des commandes, il est donc nécessaire de sélectionner très scrupuleusement son partenaire et de s'assurer en amont que l'entité créée obtiendra un nombre suffisant de commandes pour débiter ses activités.

➤ Dans le cadre de la création imposée d'une joint-venture avec un partenaire local, le bon déroulement de la coopération inter-entreprises peut se révéler complexe.

2. COMMENT RÉALISER UN CONTRAT DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

Comment trouver des partenaires et fournisseurs locaux fiables ?

Le cadre des Compensations Industrielles au sens strict impose parfois aux entreprises de s'associer avec des entreprises locales présélectionnées pour réaliser une activité de co-production ou co-développement; de manière plus globale, la contrainte de localisation impose la recherche de nouveaux fournisseurs ou partenaires locaux qui ne sont pas toujours faciles à identifier et dont il n'est pas toujours aisé d'évaluer la fiabilité et les capacités techniques. Or, les risques encourus à s'associer à une partie tierce, méconnue de votre entreprise, sont importants.

La démarche à suivre s'articule en deux grandes phases :

1. **Trouver et présélectionner quelques partenaires;**
2. **Évaluer la fiabilité des partenaires potentiels.**

Il existe plusieurs interlocuteurs vers lesquels se tourner dans la première phase de votre recherche : le premier est, avant toute autre chose, votre Intégrateur; bien conscients que la difficulté à trouver des partenaires locaux de confiance est une barrière à l'entrée forte pour leurs fournisseurs, les Intégrateurs sont proactifs dans la mise en relation avec les entreprises locales dont ils connaissent la qualité. Ainsi, nombreux sont ceux qui, dans le cadre de contrats de Compensations Industrielles majeurs (vente de bateaux, avions de combat...) où le volume de Compensations Industrielles est élevé, partagent avec les PME et ETI leur référentiel sectoriel d'entreprises locales sélectionnées pour leurs compé-

tences et réputation. Ils organisent des rencontres de type *B2B*, événements organisés en général sur 2 à 3 jours maximum et couplés avec des visites d'entreprises locales – qui permettent de favoriser des rencontres entre partenaires potentiels au travers d'échanges de type « speed dating ». C'est souvent l'occasion de trouver rapidement le partenaire adéquat. Si de tels événements ne sont pas systématiquement organisés par les Intégrateurs, ces derniers restent néanmoins à disposition pour vous orienter vers des entreprises locales dont ils connaissent la réputation; ils peuvent également vous conseiller dans l'évaluation de sociétés que vous auriez présélectionnées.

Les organisations professionnelles et chambres de commerce peuvent également vous aider dans votre démarche; possédant des représentants

↳ **Le premier interlocuteur est votre Intégrateur car il est conscient de la difficulté à trouver des partenaires et sera proactif dans la mise en relation avec les entreprises locales dont il connaît la qualité.**

régionaux et des relations étroites avec leurs homologues étrangers, elles ont une vision d'ensemble des chaînes de valeur internationales. Elles pourront faciliter la mise en relation avec des entreprises qui répondent à vos critères ou vous orienter vers des interlocuteurs locaux à même de vous aider.

Les relais institutionnels français présents à l'étranger sont également un point de passage intéressant pour votre entreprise. Plus particulièrement, il est indispensable d'ouvrir le dialogue avec les services de l'ambassade. Les services économiques et missions de défense des ambassades de France connaissent en effet les activités des entreprises françaises dans le pays et les entreprises locales du secteur dans lequel vous évoluez. Ils pourront vous diriger vers les bons interlocuteurs et vous conseiller dans vos démarches. Ils pourront également vous mettre en relation avec les services de Business France et de la chambre de commerce et d'industrie présente dans le pays.

Enfin, vous pouvez également vous tourner vers des cabinets de conseil privés, qui vous apporteront leur expertise du terrain et vous aideront à effectuer une pré-sélection des sociétés locales. Dans ce cas, il convient d'être vigilant sur le choix du cabinet, se faire conseiller par son Intégrateur, les services économiques, les chambres de commerce, etc., et provisionner le coût de la mission.

Le rôle des cabinets de conseil ou d'audit est particulièrement constructif dans l'évaluation et le contrôle des partenaires potentiels. Une fois les sociétés locales identifiées et présélectionnées, il est nécessaire de procéder à une évaluation approfondie des partenaires avec lesquels votre entreprise souhaite entrer en négociation.

Cette analyse porte sur plusieurs critères :

- **industriels et techniques** : la société est-elle capable de fabriquer les produits aux normes de votre entreprise ? Possède-t-elle l'ensemble des certifications requises ? Quel est son degré de maturité ?
- **culturels** : Avez-vous les mêmes valeurs d'entreprise ? A-t-elle une expérience de coopération internationale ? Comprend-elle vos exigences en

2. COMMENT RÉALISER UN CONTRAT DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES



© Thalès

Il faut s'enquérir de la capacité de production selon vos normes.

76

termes de calendrier et de négociations? Quels sont l'intérêt et les objectifs de la société à long terme? Ces questions sont primordiales car elles détermineront les conditions de succès de votre partenariat;

• **de compliance/éthique**: les réglementations de par le monde en matière de corruption/éthique sont extrêmement strictes et coercitives. Il est indispensable d'évaluer le degré de transparence et d'intégrité de votre partenaire en amont de toute opération conjointe. Pour cela, des procédures de *due diligence* doivent être mises en place, qui doivent permettre d'identifier les indicateurs potentiels de compromission de votre partenaire.

↳ **En cas de non adéquation en matière d'exigence culturelle ou de risque potentiel de conformité/éthique, il est impératif de ne pas retenir l'entreprise auditée.**

En cas de non-adéquation en matière d'exigence culturelle ou de risque potentiel de corruption/éthique, il est impératif pour votre société de ne pas retenir l'entreprise auditée.

L'éventuelle inadéquation en termes de qualification technique peut être palliée en fonction du degré de maturité de l'entreprise et de l'écart par rapport à vos exigences. Une mise à niveau, des missions de formation ou un processus de certification peuvent être déployés pour permettre à l'entreprise de se mettre à niveau.



ENGIE AXIMA INDIA

Dans le cadre de ses activités en Inde (fabrication, installation et mise en service de systèmes de ventilation et de climatisation destinés à équiper les frégates de l'armée indienne), l'entreprise Engie Axima India a réalisé une montée en puissance de sa politique d'achat local. Elle s'est traduite par la mise en place d'une politique de recherche de fournisseurs et sous-traitants locaux dont le processus se composait de trois étapes :

- envoi d'un questionnaire détaillé et conséquent aux entreprises prospectées : l'objectif est d'obtenir une vision honnête de leurs capacités de fabrication, en évaluant leur expérience sur des programmes passés, leur prise en compte de la Sécurité & Santé, leurs références, la surface et composition de leurs ateliers, leur capacité de stockage, le *turnover* . . . ;
- visite sur site des entreprises présélectionnées, qui permettent d'approfondir le questionnaire et d'évaluer les critères manquants ou complémentaires à ce dernier ;
- réalisation d'une « Factory Technical Audit » : Engie Axima India commande aux entités en lice la fabrication d'un prototype sur la base de *design* et données techniques transférés en amont. L'évaluation de ces prototypes dans les laboratoires d'Axima constitue la dernière étape de sélection des fournisseurs locaux.

2. COMMENT RÉALISER UN CONTRAT DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES



Le groupe Ametra, qui compte près de 700 collaborateurs, intervient dans de nombreux secteurs dont l'aéronautique.

LE GROUPE AMETRA

Fournisseur de Rang 2 de grands groupes aéronautiques, le groupe Ametra a décidé de s'implanter en Inde pour accompagner ses clients ayant des activités soumises à obligation d'offset dans le pays. La localisation de l'entreprise s'est faite sous la forme d'une joint-venture avec un partenaire indien. La recherche de ce partenaire a suivi une procédure longue de plus de 6 mois, durant laquelle Ametra a eu recours aux services de différents cabinets de conseil.

Après avoir identifié un premier groupe de 60 entreprises indiennes, la société s'est fait accompagner par le cabinet Asha Consulting. Plusieurs cycles de sélection se sont succédé, sur la base de critères techniques, industriels et culturels établis par le groupe Ametra : d'abord une sélection de 12 entreprises auxquelles Ametra a fait signer un accord de confidentialité et a pu partager des informations techniques plus poussées. Un second cycle durant lequel six ou sept entreprises ont été visitées par les consultants d'Asha Consulting ; puis une troisième délimitation : cinq entreprises dans lesquelles Ametra s'est rendu. À l'issue du processus, Ametra est entré en négociation avec deux entreprises indiennes.

Durant la phase de négociation, Ametra a eu recours à une autre société de conseil – Relecom & Partner, qui a procédé à une analyse approfondie des deux sociétés présélectionnées, y compris en termes de réputation, et a facilité la négociation avec le partenaire sélectionné, notamment par une excellente maîtrise des pratiques locales habituelles. L'analyse de réputation a ainsi permis de mettre en avant qu'une des deux entreprises n'était pas fiable.

La phase de négociation, engagée avec un nombre restreint d'entreprises locales présélectionnées, nécessitera un échange d'informations sur vos produits et procédés qui permettront d'appréhender les compétences et la qualité de votre partenaire. La signature d'un accord de confidentialité est un pré-requis à cet échange; il faut par ailleurs veiller à déterminer précisément les éléments de langage que vous souhaitez employer pour éviter de divulguer des informations trop stratégiques sur votre entreprise.

➤ **La négociation avec les entreprises présélectionnées nécessite un échange poussé pour évaluer les compétences de chacune.**

Que faire si je ne parviens pas à trouver un schéma industriel satisfaisant ?

Le premier réflexe que doit avoir votre entreprise lorsqu'elle se trouve face à une difficulté est de se tourner vers son Intégrateur. Les chargés d'affaires chez les Intégrateurs seront les personnes les plus à même de vous apporter des réponses et de vous expliquer les attendus du pays client.

Il est en effet dans l'intérêt de l'Intégrateur de vous apporter un soutien dans la définition de votre projet de Compensations Industrielles puisqu'il en sera un des principaux bénéficiaires. Les industriels interrogés témoignent par ailleurs de leur disponibilité et volonté à accompagner les PME dans leur démarche.

Votre Intégrateur peut ainsi vous soutenir à plusieurs niveaux :

- **pédagogique** : expliquer ce que sont les Compensations Industrielles et les attendus du pays ;
- **relationnel** : vous mettre en relation avec les acteurs locaux, industriels, financiers, juridiques, groupements industriels... ;
- **stratégique** : il est important de discuter de votre stratégie d'implantation dans le pays et des partenaires envisagés avec votre Intégrateur car son expérience et sa connaissance du pays vous permettront de challenger votre approche et d'en faire ressortir les points faibles ;
- **relationnel** : connaissant le pays et ses acteurs, l'intégrateur peut faciliter la recherche de partenaires fiables et vous mettre en relation avec des institutions facilitatrices dans le pays ;
- **financier** : dans certains cas très particuliers, l'Intégrateur peut engager son soutien financier à un montage industriel dont il retirera des crédits de Compensations.

2. COMMENT RÉALISER UN CONTRAT DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

Des prestataires extérieurs peuvent également vous apporter une assistance dans la mise en place d'un schéma industriel correspondant aux capacités de votre entreprise. Il faut cependant être prudent car ces structures sont souvent davantage orientées vers le soutien aux grands groupes et leurs honoraires de mission peuvent avoir un impact financier lourd pour les PME et ETI.

METTRE EN PLACE UN SCHÉMA INDUSTRIEL COMPÉTITIF : LE CAS DE RENAULT ET DE SES FOURNISSEURS DANS LE CADRE DE LA STRATÉGIE « MONDIAL LOGAN »



© Sjo/Istockphoto

Le groupe Renault a fait appel à ses fournisseurs historiques pour l'accompagner dans son implantation en Inde.

Dans le cadre de sa stratégie « Mondial Logan », le groupe Renault a fait appel à ses fournisseurs historiques pour l'accompagner dans son implantation en Inde. Il leur a été demandé de mettre en place un schéma industriel compétitif en transférant de la valeur ajoutée dans le pays.

Face à une société A ayant des difficultés à obtenir un schéma industriel profitable, Renault est intervenu pour l'aider à se restructurer et obtenir un prix compétitif. Plus particulièrement, en coopération avec la société A, un travail de qualification par technologies du pays a été effectué – sur l'ensemble des pièces, qui a conduit à définir à quel prix l'entreprise pouvait produire par rapport à son coût de production de référence. Une analyse du processus industriel a également été menée, qui a conduit l'entreprise A à dé-automatiser son processus de production en Inde. À la suite de ce travail commun, le schéma industriel de l'entreprise a été ajusté, ce qui lui a permis de s'implanter en Inde et de décrocher des contrats avec des entreprises locales et internationales.

LE SOUTIEN FINANCIER DE DASSAULT AVIATION À L'UN DE SES FOURNISSEURS



©Jelle van der Wolf/Istockphoto

Larissa, Grèce : Mirage 2000 de l'armée grecque en vol.

En 2000, dans le cadre du contrat de vente de 15 Mirage 2000 au gouvernement grec, Dassault Aviation a été confronté à une demande importante de Compensations Industrielles, à réaliser sur une période de 15 ans.

En parallèle de ce contrat, une société grecque publique publie également un appel d'offres pour doter l'Armée de Terre grecque de casques aux spécifications OTAN. Elle spécifie que l'ensemble de la fabrication doit être réalisée en Grèce. Une PME française installée en région Rhône-Alpes (fabricant de casques pour l'Armée de Terre), qui cherchait à répondre à cet appel d'offres en étant le plus compétitif possible, s'est alors rapprochée de Dassault Aviation ; envisageant son implantation en Grèce, elle souhaitait discuter des modalités de coopération avec l'Intégrateur, qui devait trouver des activités à valoriser pour pouvoir remplir son obligation de Compensations Industrielles.

Dans ce cadre se sont tenues plusieurs réunions tripartites entre Dassault Aviation, la PME française et la société grecque préalablement identifiée par la PME ; à l'issue de ces négociations, Dassault Aviation a accepté de soutenir l'activité de la PME en finançant l'implantation des machines de la PME chez le partenaire grec tandis que la PME prenait en charge les actions de formation, de transfert de savoir-faire aux ouvriers grecs et d'assistance technique nécessaires à l'assemblage des casques.

L'ensemble de ces opérations ont pu être valorisées en crédit de Compensations Industrielles, contribuant ainsi à remplir une partie des obligations de compensations dans le cadre du contrat sur le Mirage 2000.

2. COMMENT RÉALISER UN CONTRAT DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

L'ACCOMPAGNEMENT DANS LE DOMAINE DES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES PAR L'ENTREPRISE INEXSE

L'entreprise Inexse est spécialisée dans l'accompagnement des grands groupes à l'étranger; elle fournit une action d'expertise et de soutien technique et scientifique et propose des schémas industriels basés sur des solutions locales. L'intérêt pour les sociétés rencontrant des contraintes de Compensations Industrielles réside dans le fait que ces projets sont valorisables en crédits de Compensations Industrielles.

Ainsi, dans le cadre d'un accompagnement d'une entreprise au Qatar, Inexse a mis en place un projet de mise à niveau d'une structure de soutien à l'industrie dans le domaine des laboratoires et de l'accréditation. Le projet comprenait entre autres la construction d'infrastructures documentaires, d'activités de formation de la jeunesse (ouvriers, techniciens, ingénieurs et managers) et d'investissements en matériels spécialisés.

Quel que soit votre interlocuteur, votre entreprise doit être prête à faire preuve de flexibilité et à être force de proposition dans le montage du schéma industriel. La mise en place d'une activité dans un pays étranger, notamment dans l'objectif de remplir une obligation de Compensations Industrielles, nécessite en effet de revoir profondément le schéma industriel et parfois l'organisation de l'entreprise. Pour que l'opération soit également bénéfique à long terme, l'implantation sur le marché étranger nécessite un travail d'intégration profond pour permettre à votre entreprise de rester compétitive, qui comprendra éventuellement du transfert de technologie, de savoir-faire ou de connaissances.

Mon projet de Compensations Industrielles est-il concerné par le contrôle des exportations ?

Quel que soit le schéma industriel privilégié par votre entreprise pour réaliser le projet de Compensations Industrielles, dès lors que celui-ci intègre une activité liée aux matériels de guerre (fabrication, commerce, importation, exportation), une demande de licence export doit être déposée auprès de la Direction générale de l'Armement. De même, les matériels et technologies sensibles mais non « de défense » font l'objet d'un contrôle à l'export au titre des biens à double usage. Allant bien au-delà du contrôle des matériels physiques, l'obtention d'une



© DGA-EM / 2010

Missile de croisière naval. Dès lors que le projet intègre une activité liée aux matériels de guerre, une demande de licence export doit être déposée auprès de la Direction générale de l'Armement.

licence peut être nécessaire pour tous les biens intangibles, à savoir par exemple le transfert de connaissances spécifiques, de documentation technique, de plans ou maquettes ou encore de spécifications d'ingénierie. Or, l'ensemble de ces activités sont nécessaires à la réalisation d'un projet de Compensations Industrielles comprenant une implantation en joint-venture ou l'ouverture d'une usine dans un pays étranger. Il est donc nécessaire que votre entreprise effectue l'ensemble des démarches administratives requises pour s'assurer de la faisabilité de son projet en amont de sa conclusion. L'Intégrateur peut accompagner la PME ou l'ETI dans l'obtention de sa licence. Cela reste cependant moins fréquent et doit être déterminé avec l'Intégrateur durant la phase de négociation.

Dans le cas où le schéma industriel induirait une exportation des biens fabriqués dans le pays étranger vers la France, la réglementation et le contrôle des exportations locaux doivent également être pris en compte dans l'analyse du projet de Compensations Industrielles. Ces procédures de contrôle sont propres à chaque pays et donc différentes d'un pays à l'autre.

2. COMMENT RÉALISER UN CONTRAT DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

2.2. COMMENT NÉGOCIER ?



© Rawpixel/istockphoto

Une fois le programme de Compensations Industrielles structuré (comprenant x projets de Compensations Industrielles), commence la période de négociation qui comprend de fait deux niveaux de négociation parallèles s'articulant autour de l'Intégrateur. Ce dernier est à la fois chargé de négocier le contrat encadrant les Compensations Industrielles dans son ensemble (clauses contractuelles, projets) avec les autorités gouvernementales du pays client et chargé de consolider les projets de Compensations Industrielles des partenaires qui vont participer à son programme et constitueront l'engagement de l'Intégrateur pour l'obligation de Compensations Industrielles.

Le processus de négociation est donc complexe et nécessite de comprendre quels sont les acteurs en présence, leur rôle et les intérêts qu'ils poursuivent. Elle est une étape cruciale car tout projet de Compensations Industrielles doit obtenir l'aval des

autorités pour pouvoir être réalisé; aucune activité ne sera donc lancée sans cet accord préalable.

Ainsi, bien que les négociations avec les autorités chargées des Compensations Industrielles ne relèvent dans la pratique presque jamais des PME, il reste important qu'elles comprennent les enjeux et les difficultés que peut rencontrer leur Intégrateur. Cela leur permettra d'entretenir une relation constructive pour les intérêts de chacun et de maximiser les chances de l'équipe constituée autour de l'Intégrateur pour remporter un appel d'offres.

LE PARTAGE DU POUVOIR AUX ÉMIRATS ARABES UNIS



Abu Dhabi

Les Émirats arabes unis disposent d'une entité gouvernementale chargée des négociations et de la gestion des projets de Compensations Industrielles : Tawazun Economic Council (TEC). Si les industriels étrangers négocient avec cette entité, et doivent obtenir son aval pour entreprendre des activités de Compensations Industrielles, ils doivent aussi composer avec l'entité locale chargée de la négociation du contrat principal (UAE Armed Forces Directorate General Procurement), les Forces Armées (GHQ), les industriels locaux et leurs dirigeants influents... Un consensus est à trouver, sans lequel aucun projet ne sera validé par TEC, démultipliant ainsi les voies de négociation.

2. COMMENT RÉALISER UN CONTRAT DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

Quels sont les acteurs en présence dans une négociation de contrat de Compensations Industrielles ?

La préparation d'une négociation débute toujours par l'analyse des acteurs en présence. L'objectif de cet exercice consiste avant tout à identifier les autorités détentrices du pouvoir de décision, dans un environnement culturel et institutionnel complexe et méconnu. Les canaux de décision ne se situent en effet pas toujours là où on le croirait, les détenteurs de l'autorité institutionnelle n'étant pas toujours ceux détenteurs du pouvoir réel.

Le plus souvent, le processus de négociation nécessite de prendre en considération quatre types d'acteurs :

- **les entités gouvernementales**: la négociation du contrat principal est effectuée indépendamment de celle du contrat de Compensations Industrielles; l'Intégrateur doit donc mener deux négociations parallèles, avec deux entités distinctes:

→ l'entité adjudicatrice/importatrice: il s'agit de l'organisme étatique acheteur; il fixe les conditions et spécifications attendues du produit et est signataire du contrat d'achat principal au nom de son État. La finalisation du contrat de Compensations Industrielles n'est vue que comme condition nécessaire à l'octroi du marché,

→ l'autorité en charge des Compensations Industrielles: il s'agit de l'entité gouvernementale chargée de l'évaluation et du suivi des projets de Compensations Industrielles. Elle a pour objectif de valider les projets proposés et de suivre leur bon déroulement. Elle est chargée d'octroyer les crédits de Compensations nécessaires pour remplir les obligations de compensations imposées par le pays. Son rôle consiste ainsi à

s'assurer que la réglementation Compensations Industrielles en vigueur est respectée par l'industriel. En fonction des pays, l'autorité chargée des Compensations Industrielles peut être plus ou moins flexible. Ainsi, les pays très bureaucratiques tels que l'Inde et la Corée du Sud font preuve de peu de souplesse dans la négociation, alors que des pays comme la Malaisie s'adaptent davantage aux propositions des industriels.

↘ **L'existence d'une autorité Compensations Industrielles distincte n'est pas systématique.**

L'existence d'une autorité Compensations Industrielles distincte n'est pas systématique; elle existe dès lors que la politique de Compensations Industrielles du pays est affirmée et qu'une réglementation spécifique est publiée. Dans le cadre des demandes de compensation implicites (par exemple, dans le secteur des transports, automobile ou de l'énergie) il n'y a en général pas d'autorité désignée et c'est le gestionnaire du contrat principal qui en assure le suivi. Ce fut le cas par exemple dans le cadre du contrat pour la construction de la centrale nucléaire d'Hinkley Point au Royaume-Uni;

- **les entreprises concurrentes** : les autres sociétés répondant à l'appel d'offres doivent également bénéficier d'une attention particulière; étant dans la même démarche que votre propre entreprise, elles cherchent à proposer une offre la plus compétitive possible sur le volet commercial mais également compensatoire. Elles seront donc attentives aux démarches que votre société entreprendra par exemple pour trouver des partenaires locaux et, plus généralement, chercheront à connaître votre stratégie d'implantation dans le pays. Il est donc important de faire preuve de discrétion dans vos démarches;

- **les entreprises du pays hôte** : bénéficiaires potentielles du contrat de Compensations Industrielles en tant que fournisseur, votre entreprise sera amenée à négocier avec elles en amont ou aval de la réponse à l'appel d'offres; elles doivent être scrupuleusement évaluées pour choisir un partenaire fiable;

- **les sous-traitants français** : comme nous l'avons vu précédemment, la relation Intégrateur/PME dans la gestion des compensations est étroite. L'Intégrateur, lorsqu'il accompagne les entreprises de sa chaîne de fournisseurs dans leur projet, se doit d'entretenir de bonnes relations avec ces sociétés pour définir des schémas industriels en accord avec la réglementation en vigueur. Le maintien de la discussion Intégrateur/PME est primordial car c'est également à ce dernier que revient la charge de négocier les projets industriels intégrant des PME devant les autorités chargées des Compensations Industrielles du pays.

➤ **L'Intégrateur, lorsqu'il accompagne les entreprises de sa chaîne de fournisseurs dans leur projet, se doit d'entretenir de bonnes relations avec ces sociétés pour définir des schémas industriels en accord avec la réglementation en vigueur.**

2. COMMENT RÉALISER UN CONTRAT DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

Mon entreprise devra-t-elle négocier directement avec l'autorité offset ?



© Morsa Images/Istockphoto

Si vous répondez à une demande d'offset en direct, la négociation avec les autorités vous revient.

Si votre entreprise accompagne un Intégrateur dans son obligation de Compensations Industrielles, il revient à ce dernier de prendre en charge la négociation du contrat de Compensations Industrielles avec les autorités du pays. S'engageant en effet, dans le cadre du contrat principal, à réaliser des Compensations Industrielles, il est le garant et responsable de son bon déroulement. Ainsi, vous n'avez pas à gérer les aspects réglementaires et contractuels de la compensation. Votre seul interlocuteur sur ce sujet reste le chargé d'affaires « Compensations Industrielles » chez l'Intégrateur, avec lequel il convient de discuter des modalités de votre implantation et de la recherche de vos partenaires. Il est le relais auprès de votre entreprise des besoins et demandes exprimés par l'autorité locale chargée des Compensations Industrielles et, en tenant compte de ces conditions, vous accompagne dans la définition de votre projet valorisable en crédit de Compensations Industrielles. C'est avec lui que vous signerez un contrat définissant les modalités de réalisation de votre projet de Compensations Industrielles. Si votre projet de Compensations Industrielles concerne une production sous-traitée, il vous faudra aussi interagir avec les entités techniques et achat chez l'Intégrateur, le contrat vous liant pour l'exécution du projet de Compensations Industrielles relevant alors en général de la direction des achats.

En revanche, dans le cas où vous seriez amené à répondre à une demande de Compensations Industrielles en direct, la négociation avec les autorités vous revient. Vous serez alors soumis aux mêmes processus et contraintes que les Intégrateurs, quels que soient votre taille et les moyens dont vous disposez.

Quels sont les sujets de négociation avec l'autorité chargée des Compensations Industrielles ?

Ce qui suit relève du cas où une PME ou ETI – comme un Intégrateur – est confrontée à la négociation en direct d'une obligation de Compensations Industrielles. Les négociations porteront sur la structuration de programme de Compensations Industrielles et ses modalités de réalisation.

1. Les négociations relatives à la structuration du projet de Compensations Industrielles

Sur la base de la réglementation existante dans le pays et les orientations données par l'Intégrateur (Compensations Industrielles directes ou indirectes, partenaire local), la PME ou ETI définira un programme industriel qui maximise la valorisation tout en minimisant les coûts et risques d'exécution.

Le programme de Compensations Industrielles est ensuite discuté conjointement entre l'Intégrateur et l'autorité locale chargée des Compensations Industrielles. Toute obligation de Compensations Industrielles ayant un coût, l'intérêt des discussions avec les autorités réside également dans la possibilité de négocier les multiplicateurs applicables aux différents projets présentés. Les multiplicateurs – lorsqu'ils existent – sont en effet souvent négociables, en fonction de la valeur que l'autorité attribue aux projets et de la capacité de l'industriel à les défendre. L'objectif pour ce dernier est de parvenir à obtenir les multiplicateurs les plus élevés afin de maximiser ses crédits de Compensations Industrielles tout en minimisant le coût de réalisation de son obligation de Compensations Industrielles.

Pour parvenir à ce but, l'industriel peut également jouer sur la valorisation affichée des activités soumises à Compensations Industrielles. Il est en effet le seul à connaître la valeur exacte des produits fournis dans ce cadre ; les transferts de technologie et de savoir-faire font ainsi l'objet d'une valorisation déterminée par l'industriel, que l'autorité chargée des Compensations Industrielles peut décider d'accepter ou de refuser. Par exemple dans le cas d'un transfert de technologie, la valorisation pourra être basée sur une méthode agréant les coûts passés pour mettre au point cette technologie (valorisations historiques des coûts), ou être basée sur des gains de productivité futurs (gains productifs en vue de marchés futurs). À titre d'exemple l'Inde envisagerait de faire évoluer sa réglementation, introduisant des

2. COMMENT RÉALISER UN CONTRAT DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

multiplicateurs allant de 1 à 3 en fonction du niveau de technologie du projet, les transferts de technologie pouvant bénéficier d'un multiplicateur jusqu'à 5 si le projet est par ailleurs réalisé dans un des corridors de défense du pays.

En général, des itérations successives interviennent jusqu'à l'acceptation définitive du programme de Compensations Industrielles, qui sera alors annexé au contrat de Compensations Industrielles.

2. Les négociations relatives à la mise en œuvre des projets de Compensations Industrielles

Les industriels essayent également de gagner en flexibilité et en marge de manœuvre dans l'exécution de leurs programmes de Compensations Industrielles. Ils tentent de s'assurer qu'en cas de modification imprévue du contexte économique, ils seront en mesure de modifier ou amender les projets tout en conservant les crédits, sans pénalité. Cela comprend par exemple la possibilité de présenter des projets de substitution en cas de défaillance du partenaire au cours de l'exécution du projet, tout en conservant les crédits déjà acquis et sans être pénalisé. Cela peut également concerner la modification des pièces produites si la demande n'est plus présente sur le marché et que la rentabilité du projet est mise en cause. Le calendrier d'exécution des projets fait également l'objet d'une négociation, de sorte à bien répartir les jalons dans le temps et à être capable de tenir les délais.

Enfin, les conditions de transférabilité des crédits de Compensations Industrielles sont également l'objet de discussions. Dans l'hypothèse où l'entreprise réaliserait davantage de crédits que ce que son obligation lui impose, elle doit s'assurer en amont de la possibilité de transférer à un tiers l'excédent dégagé.

Les marges de négociation ne sont cependant pas égales dans l'ensemble des pays; certaines autorités gouvernementales font preuve d'une grande rigidité. Cela vient principalement de la logique bureaucratique de certains États, dans lesquels les fonctionnaires appliquent au plus strict les procédures et la réglementation. C'est notamment le cas dans les pays où le non-respect strict des règles peut entraîner une mise en cause personnelle des employés. Ces derniers appliquent ainsi les réglementations « à la lettre », et tout projet de compensation doit donc être parfaitement en accord avec les demandes du pays. On retrouve ces procédures dans des pays comme l'Inde



© NicolasMcComber/Istockphoto

Séoul. En Corée du Sud, le non-respect strict des règles peut entraîner une mise en cause personnelle des employés, aussi ces derniers appliquent-ils les réglementations « à la lettre ».

ou la Corée du Sud. D'autres font preuve de davantage de souplesse et acceptent de négocier les modalités d'exécution des Compensations Industrielles. C'est notamment le cas dans les pays scandinaves et du Moyen-Orient. Par exemple, l'entreprise Safran Electronics and Defense a réussi à obtenir des autorités danoises des délais supplémentaires de réalisation de leurs Compensations Industrielles en proposant un nouveau projet.

La propension des autorités à négocier ne prédit en rien la facilité à réaliser une obligation de Compensations Industrielles. S'il est certes toujours plus confortable de pouvoir maintenir le dialogue avec les autorités, il n'est pas dit que ces dernières valident les projets proposés par l'industriel. Le cas des Émirats arabes unis est particulièrement illustratif: connu pour sa capacité à entretenir le dialogue avec les soumissionnaires étrangers, le pays reste l'un des plus complexes en matière de réalisation de la contrainte de Compensations Industrielles. Ainsi, une ETI française a connu pas moins de cinq années de démarches et de projets refusés avant que les autorités émiraties ne valident, en 2015, le projet de création d'un centre de MRO dans le pays.

Ainsi, la négociation porte principalement sur les modalités de réalisation des projets de Compensations Industrielles; les clauses contractuelles du contrat de Compensations Industrielles sont quant à elles en général peu sujettes à discussion.

↳ **La propension des autorités à négocier ne prédit en rien la facilité à réaliser une obligation de Compensations Industrielles.**

2. COMMENT RÉALISER UN CONTRAT DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES



© scythe5/stockphoto

La majorité des autorités gouvernementales disposent d'un contrat type dont il est très difficile de faire évoluer les termes.

Quels sont les points constitutifs du contrat de Compensations Industrielles ?

Les modalités d'exécution des Compensations Industrielles peuvent faire l'objet soit d'un contrat spécifique, soit d'un ou plusieurs articles/clauses inclus dans le contrat principal d'exportation. Bien qu'il soit préférable d'avoir deux contrats distincts, l'objectif de ces accords contractuels est de mettre en place un cadre juridique définissant les grandes lignes de l'obligation.

La majorité des autorités gouvernementales disposent d'un contrat type dont il est très difficile de faire évoluer les termes. Les autorités coréennes se montrent par exemple inflexibles sur les moyens de règlement des litiges (refus de tout recours à l'arbitrage au profit d'une obligation de recours au procès devant un tribunal coréen).

Quel que soit le pays, il existe un certain nombre de clauses récurrentes :

- **condition générale d'exécution des Compensations Industrielles :** cette clause renvoie à la réglementation/loi/décret régissant les Compensations Industrielles applicables ou, s'il n'en existe pas, permet de déterminer les règles de Compensations Industrielles applicables. Sont notamment précisés la nature des activités de Compensations Industrielles éligibles (ex: production, formation, investissement, transfert de technologie...) et les multiplicateurs applicables ;
- **l'obligation de Compensations Industrielles :** cette clause détermine les conditions de réalisation de la compensation ainsi que les attendus du pays. On y retrouve donc le montant de

l'obligation en pourcentage du contrat principal, la valeur du contrat de Compensations Industrielles, la durée globale pour réaliser l'obligation et l'éventuel calendrier d'exécution de l'obligation imposé. Parfois sont indiquées des modalités plus précises d'exécution à respecter : pourcentage régional, pourcentage par nature d'activité, etc.;

- **pénalités**: cette clause retient particulièrement l'attention des industriels puisqu'elle énumère les modes de décompte, les délais et reports possibles ainsi que le montant et le caractère libératoire ou non des pénalités. Une attention toute particulière doit être portée sur la mise en place ou non de garantie bancaire pour le paiement des pénalités. Dans ce cas, les conditions de diminution de la garantie bancaire au fur et à mesure de l'avancement du programme de Compensations Industrielles sont à préciser ainsi que les conditions de sa restitution;

- **gestion du programme de Compensations Industrielles**: elle identifie les obligations des deux parties concernant le suivi des projets de Compensations Industrielles, notamment la mise en place d'une structure servant d'interface entre l'industriel et l'autorité administrative du pays. C'est dans cette partie que sont définies les modalités de notifications des crédits de Compensations Industrielles, élément clé permettant de mesurer l'avancement dans la réalisation de l'obligation. Y sont notamment mentionnés les justificatifs nécessaires à la notification des crédits (ordres d'achats fermes, contrats de vente, cessions de licences...) et les modalités de conservation des crédits acquis en cas de défaillance d'un partenaire;

- **loi et litiges**: cette clause retient particulièrement l'attention des industriels puisqu'elle établit les modes de règlement des conflits et de recours possibles en cas de litiges. Le choix de la loi applicable est un enjeu des négociations; bien souvent, la loi du pays acheteur sera imposée. La loi s'accompagne souvent d'un contexte complexe à décrypter. L'entreprise s'assurera qu'elle dispose de l'accompagnement adéquat pour le comprendre avant de signer le contrat. Le recours à un cabinet local est préférable, mais son coût ne doit pas être sous-estimé. Un autre enjeu

↳ La loi s'accompagne souvent d'un contexte complexe à décrypter. L'entreprise s'assurera qu'elle dispose de l'accompagnement adéquat pour le comprendre avant de signer le contrat.

2. COMMENT RÉALISER UN CONTRAT DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

réside dans la possibilité de recourir à des modes de règlement amiables qui limitent l'exposition, contrairement à des recours juridiques pénaux¹. Dans ce cas, l'arbitrage est une option qu'il faut privilégier sous réserve que les modalités d'exécution respectent les standards reconnus (CCI). Il conviendra d'exclure un arbitrage dans le pays du client et de limiter au minimum le nombre d'arbitres ;

• **autres considérations pertinentes** : il s'agit notamment des clauses juridiques habituelles ; force majeure, confidentialité, amendements, points de contacts...

Au sein de ces différentes clauses, parfois complexes, quelques points clés doivent retenir l'attention des industriels :

- le montant total des Compensations Industrielles, défini en pourcentage du contrat principal d'exportation ;
- la durée globale et éventuellement le calendrier d'exécution de l'obligation, dont il est alors nécessaire de négocier les jalons intermédiaires de sorte à bien répartir l'obligation dans le temps et à être capable de tenir les délais. Le calendrier d'exécution de l'obligation est constitué de plusieurs périodes, chacune correspondant à une ou plusieurs années. À chaque période sont associées des obligations de résultat dont le soumissionnaire devra rendre compte ;
- les modalités de notification de crédits de Compensations Industrielles ;
- les clauses de pénalités, qui indiquent la nature des pénalités et leur caractère libératoire ou non ;
- le montant des garanties bancaires imposées, qui exposent l'entreprise à des pertes potentielles importantes en cas de pénalités. Souvent, ces garanties bancaires doivent être mises en place avec des banques locales. Lorsque le choix est possible, il faut privilégier les filiales locales de grandes banques françaises afin de faciliter les démarches. La flexibilité octroyée par le contrat dans l'exécution des projets, notamment en cas de défaillance du partenaire, de non-rentabilité ou de changement d'environnement économique. Ce point est clé compte tenu de la durée d'un contrat de Compensations Industrielles (5 à 10 ans en général) ;
- la mise en place d'un mécanisme assurant une réponse de l'autorité chargée des Compensations Industrielles dans des délais

1. CRAND, Anne-Sophie. Les compensations dans l'industrie aéronautique militaire, entre outil commercial et politique industrielle. Mémoire de Master 2 : Sciences politiques et sociales : Paris : Institut supérieur de l'armement et de la défense : 2010. 92 p.

raisonnables suite à la sollicitation par l'industriel: notification des crédits de Compensations Industrielles, changement de périmètre d'un projet de Compensations Industrielles, négociation d'un amendement...;

- la possibilité de voir appliquées au contrat des règles de Compensations Industrielles qui seraient publiées ultérieurement par les autorités locales.

Enfin, le pays acheteur étant signataire du contrat de Compensations Industrielles, la modification unilatérale des conditions de compensation est une possibilité à prendre en compte dans la rédaction du contrat.

Comment augmenter les chances que le projet de Compensations Industrielles proposé soit validé ?

Comme nous l'avons déjà mentionné, tout projet de Compensations ne peut être mis en place qu'après avoir reçu l'accord de l'autorité locale chargée de ce sujet. Sans cet accord préalable, l'activité court un risque de ne pouvoir être « éligible » et donc ne générera pas de crédits de Compensations Industrielles. Pour obtenir l'aval de l'autorité, il faut parvenir à convaincre cette dernière que le projet entre bien dans la stratégie du pays.

Pour cela, il est tout d'abord nécessaire de respecter la réglementation en vigueur dans ce domaine, mais aussi toute autre réglementation locale (douanes, investissements étrangers...). Vous devrez démontrer la plus-value économique/technologique du projet au regard des objectifs fixés par le pays. Il est donc

LES NÉGOCIATIONS AUX ÉMIRATS ARABES UNIS, LE CAS D'UNE ETI DU SECTEUR AÉRONAUTIQUE

L'entreprise « A » a négocié avec les autorités émiraties, le Tawazun Economic Council, pendant cinq années avant de parvenir à obtenir leur aval sur un projet de création d'un centre MRO. L'entreprise reconnaît qu'en jouant le jeu et en maintenant une forte détermination tout au long des démarches, elle est parvenue à créer une bonne relation avec les autorités et à obtenir leur soutien sur un projet qui n'était initialement pas éligible aux offsets.

2. COMMENT RÉALISER UN CONTRAT DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

↳ Comprendre la culture du pays vous aidera à construire du lien.

nécessaire d'avoir analysé en profondeur la réglementation encadrant les Compensations Industrielles et co pris les motivations soutenant les programmes de développement économique du pays (par exemple, l'« Abu Dhabi Economic vision 2030 » aux EAU ou le « Make in India » en Inde) pour proposer des projets qui permettent d'y répondre.

De plus, le projet proposé doit en général respecter des critères de « causalité » et d'« additionnalité », c'est-à-dire avoir été développé spécifiquement dans le cadre d'un programme de Compensations Industrielles et être nouveau ou additionnel à un projet existant, générant un bénéfice économique supplémentaire. En aucun cas un projet de Compensations Industrielles ne peut concerner l'habillage en Compensations Industrielles d'une activité préexistante dans le pays.

Comme dans toute négociation, parvenir à créer un lien de confiance avec son interlocuteur est bénéfique. Ainsi, votre entreprise doit comprendre quels sont les acteurs en présence, les liens qu'ils entretiennent et leur implication dans le processus décisionnel, pour adapter ses réactions et comportements. Comprendre la culture du pays et de l'administration en question vous aidera à construire du lien et à établir une relation de confiance. Cette dernière sera renforcée par votre capacité à faire preuve de flexibilité dans les négociations et le montage des projets. Enfin, votre implication et votre persévérance dans le processus de négociation vous aideront également à recevoir le soutien des autorités.

Quels sont les points à aborder dans la négociation avec mon Intégrateur ?

Si la négociation avec les autorités chargées des Compensations Industrielles ne revient pas, dans la grande majorité des cas, aux PME et ETI, ces dernières doivent veiller à la préservation de leurs intérêts dans la relation qu'elles entretiennent avec leur Intégrateur. En effet, si la relation fournisseur/client dans le domaine des Compensations Industrielles est avant tout placée sous le signe d'un partenariat (notamment dans la phase de préparation du projet), les conditions contractuelles de la mise en œuvre du projet font l'objet d'une véritable négociation.

Dans la majorité des cas, l'implication des PME et ETI dans un programme de Compensations Industrielles se fait *via* la mise



© Quentin Reytinas/Thalès

Les PME et ETI doivent proposer une offre de prix acceptable pour le maître d'œuvre.

en place localement d'une activité de production, dont les produits fabriqués seront pour partie rachetés par l'Intégrateur. Ainsi, le premier sujet sur lequel votre entreprise doit négocier avec celui-ci est le prix d'achat de la production locale. L'enjeu pour les PME et ETI est de parvenir à s'implanter tout en maintenant leur compétitivité. Les entreprises sous-traitantes de rang 1 que nous avons interrogées nous ont ainsi affirmé que dans le cadre de Compensations Industrielles cascades, le prix de vente des pièces fabriquées était réévalué de manière à intégrer le coût de mise en œuvre des Compensations Industrielles dans leur prix de vente (frais non récurrents de mise en place de production : formation outillages, industrialisation...). Pour autant, les PME et ETI doivent arriver à proposer une offre de prix acceptable pour l'Intégrateur, qui se doit de respecter des critères de compétitivité y compris dans un contexte de Compensations Industrielles.

Dans le cas où le projet de Compensations Industrielles d'une PME ou ETI ne comprend pas de production (par exemple dans le cas d'un transfert de technologie pur ou d'une cession de licence), l'enjeu sera pour elle d'évaluer ses coûts de façon satisfaisante afin de couvrir ses frais de mise en œuvre, d'aléas et une marge acceptable, tout en gardant en ligne de mire que l'Intégrateur exigera une proposition compétitive qui est compatible avec la part budgétaire qu'il aura provisionnée au titre des Compensations Industrielles.

➤ L'enjeu pour les PME et ETI est de parvenir à s'implanter tout en maintenant leur compétitivité.

2. COMMENT RÉALISER UN CONTRAT DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

Le second point qui ne doit pas être négligé dans la négociation du contrat est le calendrier et les volumes de livraison attendus. La difficulté sur ce point réside dans la nécessité, pour votre Intégrateur, de faire correspondre son propre calendrier de livraison (le produit objet du contrat principal) avec les contraintes que rencontrent ses fournisseurs dans le cadre de leur projet de Compensations Industrielles, qui sont susceptibles de retarder l'ensemble du processus de production. Or, comme nous l'avons déjà mentionné, tout retard dans les délais de livraison est susceptible d'être sanctionné par l'application de pénalités financières. Votre entreprise doit donc prévoir en amont les délais éventuels dans l'exécution de sa production – notamment dans le cadre d'une production en joint-venture ou dans des pays dans lesquels les différences de culture managériale peuvent entraîner des retards – pour s'assurer de la faisabilité du calendrier de livraison et ne pas retarder l'ensemble de la production.

98

LA GESTION DES DÉLAIS EN INDE



Bien anticiper les délais de production et de livraison des sous-traitants locaux est une nécessité.

L'entreprise Engie Axima Inde, filiale indienne spécialisée dans la fabrication de systèmes de ventilation et de climatisation en environnement critique, a débuté ses activités en Inde par la réalisation de système de ventilation pour trois frégates de la marine indienne. Dans le cadre de ce contrat, 5 % des achats étaient réalisés auprès de fournisseurs indiens. Ayant mal anticipé la nécessité de prendre des marges par rapport à la date finale de livraison, l'entreprise a accusé un retard total de plus d'un an, qui a été sanctionné par l'application de pénalités. Forte de cette expérience, l'entreprise applique désormais systématiquement une marge de 4 à 5 mois par rapport à la date de livraison finale et mobilise des collaborateurs au suivi des fournisseurs.

2.3. COMMENT EXÉCUTER ?

Une fois le projet accepté, comment bien exécuter un projet de Compensations Industrielles ?

Lorsque votre projet a reçu l'aval de l'autorité chargée des Compensations Industrielles – en direct ou *via* votre Intégrateur – votre entreprise doit faire en sorte que l'activité soit réalisée dans les conditions préétablies lors des discussions avec les autorités.

Lorsque votre entreprise accompagne un client dans la réalisation de ses Compensations Industrielles, le bon déroulé de l'activité consiste principalement au respect de l'équilibre économique global du projet de Compensations Industrielles (coût de mise en œuvre, prix facturé), des délais de livraison ainsi que du maintien de la qualité des équipements fournis. Pour atteindre cet objectif, l'environnement économique, réglementaire et culturel du pays doit être parfaitement maîtrisé ; cela permettra de mettre en place une technique de management qui soit efficace auprès de vos salariés locaux, notamment en termes de suivi budgétaire, d'assimilation des savoir-faire et de mitigation des retards.

Si votre entreprise doit faire face aux Compensations en direct, la réalisation d'un programme de Compensations Industrielles

CONCRÉTISER SON PROJET EN SÉCURISANT DES COMMANDES

Le groupe Ametra a créé en janvier 2019 une joint-venture avec un partenaire indien ; le lancement de cette joint-venture et de son activité d'intégration électrique et électronique, créditée en offset, est désormais effectif depuis qu'un systémier français de la défense a passé une première commande à la joint-venture. Le groupe Ametra, en lien avec son partenaire, multiplie les démarches spécifiques auprès des clients pour commercialiser les activités de la joint-venture.

Similairement, une entreprise (ETI) du secteur aéronautique a créé aux Émirats arabes unis une joint-venture avec un partenaire local, dont l'objet est la mise en place d'un centre MRO, activité qui fait l'objet d'une valorisation en crédits d'offset. Cette joint-venture doit concrétiser des opportunités d'affaires en commandes pour alimenter son activité.

2. COMMENT RÉALISER UN CONTRAT DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

↳ **Si vous devez faire face aux Compensations en direct, la réalisation du programme nécessitera également de trouver un débouché à l'activité envisagée.**

nécessite, en plus des gages de budget, prix qualité et de délais, de trouver un débouché à l'activité envisagée. Il vous faudra par exemple sécuriser des contrats de commande nécessaires au lancement de l'activité. Cette contrainte est beaucoup plus réduite pour les entreprises qui suivent un Intégrateur, puisqu'elles disposent du flux de commandes initial généré par leur client. C'est pourquoi certaines PME/ETI doivent aussi envisager, lorsqu'elles ont une obligation de Compensations Industrielles en direct, de se tourner vers des projets dont le bon déroulement ne dépendra pas d'un carnet de commandes à exécuter (ex-transfert de technologie, cession de licence).

Quels sont les organismes chargés du suivi des activités de Compensations Industrielles ?

Les pays pratiquant une politique de Compensations Industrielles désignent très souvent une autorité ou entité gouvernementale dont le rôle est exclusivement dédié à la gestion des contrats de Compensations Industrielles. Les compensations peuvent être gérées par les ministères (en général parmi la défense, l'économie-industrie, les finances), une agence nationale ou une société créée dans ce but et bénéficiant d'une délégation de puissance publique¹. Il revient à cette autorité la négociation et l'approbation des schémas de compensations ainsi que le suivi des différents projets et leur éligibilité durant la durée totale du contrat de Compensations Industrielles. Par exemple, le sous-secrétariat à l'Industrie de Défense (SSM) est l'autorité chargée des Compensations Industrielles en Turquie; en Corée du Sud, il s'agit de la Defence Acquisition Program Administration (DAPA), aux EAU, du Tawazun Economic Program, en Inde du DOMW dépendant du MOD/Secretary Defence Production.

Lorsque vous devez gérer une obligation de Compensations Industrielles en direct, ces organismes constitués de fonctionnaires sont ceux avec lesquels votre entreprise sera amenée à communiquer en direct et régulièrement durant l'exé-

1. CRAND, Anne-Sophie. Les compensations dans l'industrie aéronautique militaire, entre outil commercial et politique industrielle. Mémoire de Master 2 : Sciences politiques et sociales : Paris : Institut supérieur de l'armement et de la défense : 2010. 92 p.

cution d'un programme de Compensations Industrielles. La relation peut être très formalisée ou plus fluide. Elle est constituée de remise de rapports d'activité à intervalles de temps réguliers, en général à la fin de chaque période définie dans le calendrier d'exécution du projet. Ces rapports doivent être détaillés et mentionner les crédits de Compensations Industrielles par groupe d'activité et types de transaction ; ils indiquent également le montant des crédits de Compensations Industrielles demandés et non approuvés ou en discussion. Ils sont accompagnés en général d'un nombre très significatif de justificatifs (facture, preuve de paiement, bordereau douanier, attestation de contenu local...), dont certains seront à fournir par la société ou une administration locale. Par exemple en Inde, la DPPP 2016 exige environ une dizaine de documents pour chaque transaction de Compensations Industrielles. Un projet de Compensations Industrielles pouvant conduire à traiter plus de 100 transactions, c'est donc une véritable gestion documentaire qui doit être mise en place en particulier pour pouvoir ultérieurement traiter des questions voire des litiges avec les autorités locales. À la demande de l'autorité, l'entreprise pourra également être amenée à fournir des compléments d'explications dont le formalisme n'est pas forcément identifié à l'avance.

L'objectif pour les autorités est de s'assurer que le contrat de Compensations Industrielles s'exécute dans les modalités convenues, que l'obligation de Compensations Industrielles est progressivement satisfaite conformément aux échéances et volumes actés dans le calendrier d'exécution et que les transactions sont conformes à la réglementation en vigueur.

Pour l'autorité chargée des Compensations Industrielles, seuls le contrat et la réglementation locale font foi. Ce sont les autorités Compensations Industrielles qui enclenchent le processus d'appel de pénalités, en général de façon unilatérale. Lorsque les autorités souhaitent privilégier le réaménagement d'une obligation au paiement de pénalités, elles agissent afin de pouvoir détecter des difficultés d'exécution et de négocier des aménagements.

↳ **Les compensations peuvent être gérées par les ministères, une agence nationale ou une société créée dans ce but et bénéficiant d'une délégation de puissance publique.**

2. COMMENT RÉALISER UN CONTRAT DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

Quels sont les risques qui peuvent affecter le bon déroulement d'un projet de Compensations Industrielles ?

Dans le cas de projets de Compensations Industrielles en lien avec une activité de production, les risques qui menacent le bon déroulement du projet ne sont pas différents de ceux d'une activité de production ou d'achats réalisés hors contrat de Compensations Industrielles.

Dans ce cadre des Compensations Industrielles cependant, à ces risques viennent se superposer des risques de pénalités de non-exécution ou de retard, dont les conséquences financières et commerciales (certains pays « blacklistent » les industriels défaillants) peuvent être importantes.

Dans cette perspective, on retiendra principalement quatre risques :

- **Défaillance du partenaire ou des fournisseurs** : la contrainte de localisation ayant souvent pour corollaire l'obligation de s'implanter en partenariat avec une entité locale, méconnue de l'entreprise, il existe un risque non-nul pour que cette dernière ne s'avère pas aussi solide que ce que le processus de sélection l'aurait laissé paraître. Au-delà de rendre caduc le projet aux yeux des autorités, la disparition du partenaire local peut être très dangereuse pour la stabilité financière de votre entreprise ; il est donc préférable de se couvrir en ayant recours à une solution de garantie ou d'assurance.

Dans le cas où un de vos fournisseurs disparaîtrait ou ne serait plus capable d'assurer ses engagements dans les termes contractuels préalablement fixés, votre capacité à tenir vos délais serait considérablement fragilisée.

- **Retard** : pouvant émaner de sources diverses (défaillance d'un fournisseur, mauvaise gestion et appréciation de la chaîne de fournisseurs et des différences culturelles, remise à niveau, panne de machines...), tout retard dans l'exécution du programme de compensation peut faire courir le risque de pénalités non négligeables.

- **Inadéquation aux standards de qualité** : malgré un processus de sélection minutieux des

↳ Une implantation internationale peut être une source critique de la fragilisation de la chaîne de fournisseurs, une attention particulière doit lui être portée.



© nd3000/istockphoto

103

Malgré un processus de sélection minutieux des fournisseurs il est possible que les pièces qui vous sont livrées ne répondent pas aux standards de qualité exigés.

fournisseurs et la mise en place d'une procédure de qualification/remise à niveau de ces derniers, il est possible que les pièces qui vous sont livrées ne répondent pas aux standards de qualité exigés par votre entreprise et votre client. Dans ce cas, il sera nécessaire de renvoyer ces pièces et de procéder à une remise à niveau de vos fournisseurs. L'ensemble de ce processus peut entraîner des retards imprévus, qui peuvent générer des pénalités.

• **Non obtention des licences**: la réalisation d'une demande de compensation ou de localisation implique dans de nombreux cas le transfert de certaines technologies, compétences et savoir-faire. Ces transferts, lorsqu'ils concernent des matériels de guerre ou assimilés, ou des biens à double usage, font l'objet d'un contrôle strict de la part des autorités (pays d'origine, pays client), symbolisé par la délivrance de licences. La licence octroie en effet l'autorisation pour l'entreprise d'exporter vers l'étranger; cependant, elle n'est pas définitive et peut être révoquée en fonction de l'évolution

↳ **La licence n'est pas définitive et peut être révoquée en fonction de l'évolution du contexte politique et diplomatique du pays.**

2. COMMENT RÉALISER UN CONTRAT DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES



© Fábio Valentim Cap Av/Airbus

104

Les transferts, lorsqu'ils concernent des matériels de guerre ou assimilés, par exemple, font l'objet d'un contrôle strict de la part des autorités.

du contexte politique et diplomatique du pays. Par exemple, en 2018, suite à diverses controverses publiques, l'Allemagne a décidé d'interdire les exportations de matériels de guerre et assimilés vers l'Arabie Saoudite et les Émirats arabes unis, refusant la délivrance de licences à ses industriels voulant exporter dans ces pays. Ainsi, une mauvaise anticipation des risques liés au contrôle des transferts de technologies peut être fatale en cas d'un refus de licence car ce dernier remet en cause la faisabilité même du projet de Compensations Industrielles. Si les Intégrateurs ont une certaine expérience de ce sujet et savent anticiper le risque, la vigilance des PME et ETI peu confrontées à l'international doit être renforcée.

En cas de problème rencontré en cours de réalisation du projet, votre entreprise doit avoir le réflexe de se tourner vers son Intégrateur pour lui faire part de ses difficultés sans attendre. Celui-ci, qui est responsable du bon déroulement de son programme de Compensations Industrielles auprès des autorités, pourra ainsi vous apporter un soutien et vous aider à trouver des solutions. Il pourra également entreprendre des discussions avec les autorités en vue d'obtenir un délai ou une modification des conditions du projet.

En cas de problèmes dans le déroulé du projet, les pénalités sont-elles automatiques ?

La mise en place de sanctions immédiates dépend très fortement de la politique de l'autorité chargée des Compensations Industrielles. Se basant sur les rapports d'activité fournis par l'industriel au terme de chaque période, les autorités évaluent si les objectifs fixés ont été tenus ou non. Si les obligations ne sont pas remplies, elles peuvent engager des négociations avec l'entreprise et prendre la décision d'accorder un délai de grâce. Solliciter les fonctionnaires chargés des Compensations Industrielles dès qu'un problème peut remettre en cause le bon déroulement du projet est également un facteur de gestion du risque de pénalités ; les autorités seront en effet plus enclines à accorder des délais de grâce ou à revoir le montage d'un projet si elles ont le sentiment que votre entreprise fait preuve d'engagement et de bonne volonté. Cependant, certaines autorités appliquent à la lettre leur réglementation et n'hésitent pas à saisir les cautions déposées par les industriels.

Ainsi, fin juin 2018, le ministère de la Défense indien a sanctionné l'industriel américain Lockheed Martin pour avoir échoué à remplir les obligations de retour industriel annuelles sur lesquelles il s'était engagé (32M de dollars par an dans le cadre du contrat signé en 2013 sur la livraison de 6 avions C-130J)¹.

Ma PME a-t-elle un risque d'être impactée par les pénalités ?

Si votre PME accompagne son client dans son obligation, il y a peu de chance pour qu'elle soit impactée par d'éventuelles pénalités. L'Intégrateur est en effet responsable auprès des autorités de la bonne réalisation des projets de compensation. Sa responsabilité étant engagée, ce sont les garanties qu'il aura déposées qui seront saisies. De plus, l'Intégrateur ne se situe pas en général dans une dynamique de sanction vis-à-vis de ses fournisseurs de type PME et ETI. Cela contribuerait à les affaiblir, ce qui nuirait *in fine* à leur relation et au bon déroulement du schéma industriel global des Compensations Industrielles.

Dans l'hypothèse où votre entreprise serait confrontée en direct à une pénalité, son statut de PME ou ETI n'aura en revanche aucune influence sur l'application ou non de sanctions. En cas de non-respect de ses obligations, votre entreprise sera donc soumise au même régime de pénalités que les Intégrateurs.

1. PUBBY, Manu. In rare action, India fines Lockheed for not fulfilling offset duties [en ligne]. Août 2018. Disponible sur : <https://m-economictimes-com.cdn.ampproject.org>

2. COMMENT RÉALISER UN CONTRAT DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

↳ Il est aujourd'hui plus difficile que par le passé d'échanger ou de revendre des crédits de Compensations Industrielles.

Est-il possible de réaliser des excédents sur les Compensations Industrielles ?

Comme pour toute activité, les projets mis en place dans le but de remplir une obligation de compensation peuvent dégager des excédents par rapport aux montants leur incombant au titre des Compensations Industrielles. Dans certains pays, ces crédits supplémentaires ne sont pas perdus : en accord avec l'autorité chargée des Compensations Industrielles du pays, ils peuvent être mis en réserve pour remplir de futures obligations de Compensations Industrielles ou bien faire l'objet d'une transaction (échange ou revente) avec d'autres entités du groupe ou d'autres entreprises. Les *swap* et *trading* de Compensations nécessitent cependant l'accord du ou des pays dans lesquels les entreprises ont des obligations ; dans la pratique, il devient de plus en plus difficile d'obtenir de tels accords. Il est également aujourd'hui plus difficile que par le passé d'échanger ou de revendre des crédits de Compensations Industrielles en raison de la prédominance des demandes de Compensations directes, techniques et en lien direct avec le bien vendu.

POUR CONCLURE

Réaliser un projet ou un programme de Compensations Industrielles est un défi qui engage l'ensemble de l'entreprise, cette composante mobilisant aussi bien les activités managériales, administratives, financières que juridiques et productives de la société. La mise en place d'une « culture des Compensations Industrielles », aussi bien chez les Intégrateurs que chez les PME et ETI, est ainsi une condition sine qua non de la réussite des Compensations Industrielles. Cela nécessite cependant un effort conséquent et continu de communication et d'éducation, afin que chaque entité comprenne que les Compensations Industrielles sont désormais une composante clé de la stratégie commerciale de l'entreprise. Il s'agira notamment d'insister sur la nécessité de diriger les achats vers des fournisseurs dans le pays acheteur, de convaincre l'entreprise que les compétences clé ne seront pas dépouillées et de démontrer que la logique partenariale doit prévaloir dans les relations avec les fournisseurs/l'Intégrateur.

DO'S AND DON'TS

DO'S :

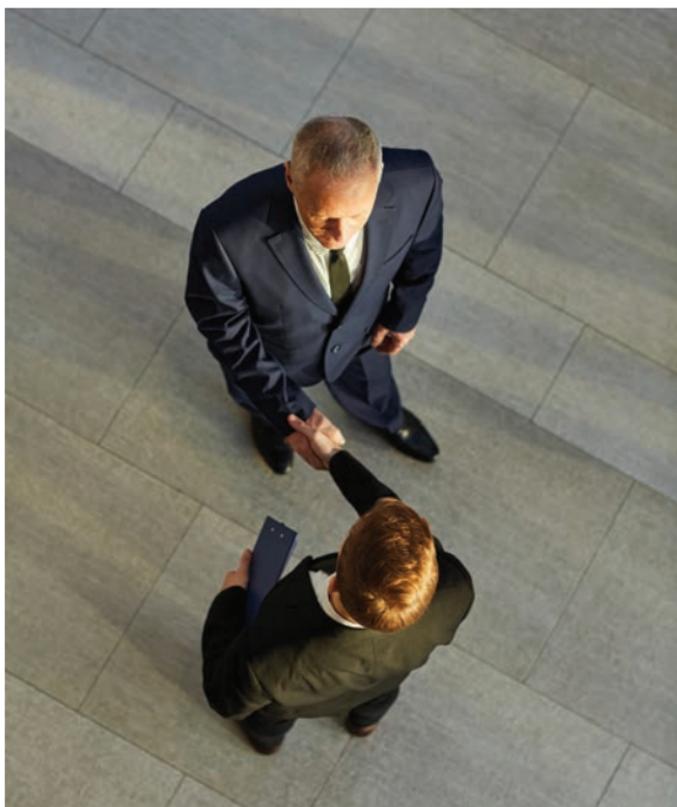
- **Échanger avec les entreprises françaises implantées dans le pays** et ayant une expérience des Compensations Industrielles pour bénéficier de leur expérience et de leurs informations.
- **Prendre contact avec les institutions françaises présentes dans le pays** : missions économiques, attaché de défense, Business France, Chambre de commerce et d'industrie notamment.
- **Avoir une présence locale** qui connaisse le pays (son marché, sa culture) et dispose de relations.
- **Se faire accompagner** (cabinet de conseil, consultants...):
 - sur la réflexion stratégique d'implantation et la définition du schéma industriel ;
 - sur la recherche de partenaires locaux (fournisseurs ou joint-venture) ;
 - dans le domaine fiscal et comptable ;
 - dans le domaine juridique (réglementation et loi locales) ;
 - dans l'embauche de main-d'œuvre locale (ressources humaines).
- **Se tenir à jour des évolutions** de la réglementation offset du pays.
- **Avoir une stratégie de développement** dans le pays au-delà de l'offset.
- **Prévoir les ressources nécessaires, notamment en personnel.**
- **Sécuriser un contrat commercial** permettant de soutenir l'implantation (avoir des commandes).

DON'T :

- **Sous-estimer le coût des Compensations Industrielles** : il faut provisionner le coût des Compensations Industrielles dans le prix de vente et prévoir des provisions pour pénalités suffisantes.
- **Sous-estimer l'aspect culturel** : il est nécessaire de comprendre et de s'adapter aux us et coutumes du pays pour réussir son implantation et faire des affaires dans le pays.
- **Signer un contrat de Compensations Industrielles par opportunisme** pour accéder à de nouveaux marchés mais sans savoir précisément comment les réaliser.
- **S'engager dans un projet de Compensations Industrielles sans l'avoir intégré dans une vision stratégique de développement de l'entreprise.**



COMMENT SE FINANCER ET S'ASSURER



© mediaphotos/stockphoto

109

Un programme de Compensations Industrielles est plus que fréquemment synonyme d'implantation à l'étranger. Cela implique de financer des opérations et des investissements internationaux et, simultanément, de se prémunir des risques qui leur sont associés.

Étant donné l'importance de la question et la complexité de l'offre qui y répond, nous proposons ici une sélection des produits de financement et d'assurance, qu'ils soient particuliers aux Compensations Industrielles ou pas.

Notre choix a été guidé par deux critères : leur pertinence pour l'internationalisation des ETI et PME et la faiblesse relative de leur notoriété. Cette dernière appréciation étant basée sur les résultats du sondage ci-dessous et des échanges avec les PME et ETI lors de la rédaction de ce guide.

3. COMMENT SE FINANCER ET S'ASSURER

Les produits retenus sont issus à la fois du secteur public, Bpifrance y tient bien évidemment une place centrale, mais aussi du secteur privé. Pour la partie financement, les instruments d'emprunt comme les instruments de financement en fonds propres, parfois moins connus dans un contexte d'internationalisation industrielle, y figurent tous deux. Les produits transactionnels (Crédit export, Financement de projet...) traités par les banques commerciales, Bpifrance et SFIL, ne sont pas évoqués ici.

Pour en faciliter la lecture, ce chapitre est organisé autour de quelques questions fondamentales, relatives au financement en premier lieu, à l'assurance en second. L'Annexe recense une sélection de produits, en résume les caractéristiques principales et fournit les liens qui permettront de mieux les connaître.

Pour une large part, ce chapitre a été construit en collaboration avec Bpifrance et Crédit Agricole Corporate & Investment Bank (CACIB) que nous remercions pour leur contribution.

bpi**france**

À la demande de Bpifrance, un sondage a été réalisé par le GIFAS auprès de ses adhérents, en 2017.

Il révélait que 16 % des PME et ETI exportatrices, membres du GIFAS, avaient recours aux solutions proposées par la Bpifrance. Par ailleurs 63 % des services retenus relevaient de l'assurance prospection, c'est-à-dire la part la plus amont du cycle d'internationalisation.

Ces chiffres établissent une opportunité et une focalisation : la première est une pénétration accrue des produits Bpifrance par une meilleure notoriété, la seconde un élargissement au cycle entier du développement international des ETI/PME.

En association avec Bpifrance, le présent guide ambitionne d'y contribuer à sa manière.



@EASTURN@OO.COM TEXASTURN@OO.COM (Photography) - (None)/istockphoto



Le Réseau des International Desks

Une proximité sans frontière ✓

Le groupe Crédit Agricole apporte aux entreprises un accompagnement sur mesure dans plus de 90 pays



CRÉDIT
AGRICOLE
GROUP

CRÉDIT
AGRICOLE



CRÉDIT AGRICOLE
CORPORATE & INVESTMENT BANK

CRÉDIT AGRICOLE
LEASING & FACTORING

SODICA
CORPORATE FINANCE

INTERNATIONAL BUSINESS SOLUTIONS BY CRÉDIT AGRICOLE GROUP

3. COMMENT SE FINANCER ET S'ASSURER

3.1. SE FINANCER

Quels sont les besoins de financement associés à un projet de localisation ?

Les besoins en financement d'un projet industriel international diffèrent selon la maturité du projet (allant de la prospection¹, à l'investissement² et aux opérations) et le mode d'implantation retenu :

- **Financer le besoin en fonds de roulement** pour le démarrage de l'activité: le besoin en fonds de roulement de démarrage peut intégrer des dépenses à caractère non récurrent dans la phase de démarrage.
- **Financer les dépenses de constitution** de la filiale et frais de démarrage (cabinets de conseil, recrutement, avocats, etc.).
- **Financer les investissements** de production et de locaux.
- **Financer l'acquisition d'actions** (croissance externe).
- **Apporter des garanties bancaires** (par exemple: location immobilière, autorités fiscales, etc.).

Les besoins en financement évoluent avec le cycle de maturité du projet. Un partenaire financier stable, familier de l'entreprise, compétent tout au long de ce cycle, aidera considérablement à accompagner ces transitions.

LE MODE D'IMPLANTATION

Le mode d'implantation est déterminé à la fois par la réglementation locale (en particulier dans un contexte de Compensations Industrielles), l'optimum économique ou simplement l'*affectio societatis* avec des partenaires locaux. Les formes classiques, et leurs formes intermédiaires, en sont connues :

- filiale entièrement contrôlée (*WOFE = Wholly Owned Foreign Enterprise*) créée *ex-nihilo* (*Green-field*) ;
- joint-venture associant entre autres un partenaire local ;
- acquisition totale ou partielle (*Brown-field*) ;
- représentation locale qui oriente localement une activité réalisée de l'étranger.

1. Frais de voyage, de recours à un ou des cabinets de conseil et d'audit, embauche de salariés expatriés ou locaux...

2. Achat de terrain, construction de locaux et d'usines, achat ou transfert de machines...

3. COMMENT SE FINANCER ET S'ASSURER

Comment bâtir le montage financier ?

Le contexte du pays cible oriente le montage financier par deux séries de critères : la réglementation d'une part et les origines géographiques de financement (France, pays cible) de l'autre.

RÉGLEMENTATION

- **Quelles sont les contraintes posées par la réglementation locale des changes et des investissements étrangers ?**

Cela détermine souvent le choix de la devise de financement (et donc du risque de change à supporter), le niveau minimal de fonds propres à constituer dans la filiale et impacte également le lieu optimal d'obtention du financement (France ou pays d'implantation) ainsi que les précautions à prendre (ex : enregistrement des modalités de prêt entre une maison mère et sa filiale).
Points d'entrée : banque commerciale française, cabinet juridique local

- **Quelle fiscalité pèse sur les financements locaux vs. les financements obtenus à l'étranger ?**

Par exemple *withholding taxes* affectant les flux financiers transnationaux.
Point d'entrée : cabinet juridique/fiscal local (en concertation avec sa banque commerciale française)

- **Est-il possible d'opérer des réductions de capital ?** Quelles sont les conditions réglementaires et fiscales pesant sur les distributions de dividendes, les versements de royalties, etc. ?

Point d'entrée : cabinet juridique/fiscal local (en concertation avec banque commerciale française)

ORIGINE

- **Quels sont les financements accessibles depuis la France pour le pays considéré ?**

C'est-à-dire les financements que peut obtenir la maison mère pour investir ou prêter à la filiale dans le pays d'implantation. Les sources principales en sont les banques commerciales, et le dispositif public français (Bpifrance), parfois complétés par des dispositifs régionaux. Les fonds peuvent être apportés à la filiale sous forme de fonds propres (capital/compte courant d'associés) ou de prêts inter-entreprises.

Points d'entrée : banque commerciale française, Bpifrance

- **Quels sont les financements accessibles dans le pays et leurs conditions d'accès (coûts) ?**

Toutes les durées sont-elles possibles ? Peut-on s'y financer dans d'autres devises que celle du pays ? Quels sont les niveaux habituels de spreads bancaires (en relation avec le

taux d'inflation local)? Quel est l'appétit des banques locales pour les différents types de financement (immobilier, poste client, etc.)? L'obtention d'un financement bancaire à l'étranger nécessite presque toujours d'anticiper que la banque locale exigera l'obtention d'une garantie bancaire pour la couvrir.

Points d'entrée: banques locales, banque commerciale française et sa représentation locale (il aidera à analyser et comparer les offres de financement locales)

Quels sont les principaux schémas et produits de financement utilisés ?

Le recours à des sources de financement françaises pour soutenir une activité ou implantation à l'étranger est l'option la plus communément retenue par les ETI ou PME.

Les schémas se distinguent selon qu'il s'agisse d'interventions en fonds-propres¹ ou sous forme de prêt².

Dans le secteur public, Bpifrance est la référence centrale pour les besoins de financement des PME et ETI. Elle dispose de

En Inde, la Reserve Bank of India encadre étroitement les conditions de prêt intra-groupe en fixant, par secteur, les maturités et taux d'intérêt. Toute demande de dérogation à cette « Automatic Route » doit faire l'objet d'une autorisation explicite. L'objet de cette réglementation est d'éviter un contournement de la fiscalité sur les dividendes.

Cette solution de financement est également complexe à mettre en place en raison de la réticence des maisons mère à consentir un prêt à leur filiale qui s'inscrirait alors dans leur bilan. Cela est d'autant plus problématique dans les pays dans lesquels la filiale de l'entreprise détient une part minoritaire dans l'entité créée.

Des solutions construites sur mesure avec les banques permettent de diminuer le risque et de favoriser les engagements hors bilan des maisons mères.

1. Le financement en fonds propres consiste pour une entreprise à recevoir des capitaux de la part d'investisseurs privés ou publics qui acceptent de la soutenir financièrement en échange d'un droit sur ses profits futurs et d'un rôle dans la gouvernance de l'entreprise.
2. Recourir à un prêt bancaire consiste à contracter une dette auprès d'un organisme prêteur, dont l'entreprise doit s'acquitter au moyen de versements fixes et réguliers, moyennant un intérêt. Lorsque le produit le permet, les fonds sont empruntés par la maison mère, qui peut ensuite financer son entité à l'étranger sous forme de prêt inter-entreprise, de capital ou de quasi-fonds.

3. COMMENT SE FINANCER ET S'ASSURER

produits, en prêt comme en fonds propres, conçus spécifiquement pour les besoins des ETI-PME qui souhaitent se développer à l'international.

Dans le secteur privé, les banques commerciales disposent de solutions pour accompagner leurs clients sur les marchés internationaux. Certaines banques telle que CACIB portent une attention particulière au segment des ETI-PME. Il faut y ajouter le monde du « Private Equity » pour lequel l'internationalisation figure, avec la digitalisation, la focalisation la plus récurrente.

INTERVENTIONS EN FONDS PROPRES

C'est une ressource à considérer dans des projets de croissance tels que les joint-ventures et acquisitions. L'ouverture de capital d'une entité locale est moins dilutive que celle de la maison mère.

Dans une situation de Compensations Industrielles l'actionariat de l'entité locale peut être une affaire d'obligation réglementaire (par exemple majorité locale pour pouvoir créditer les compensations réalisées) ou de « bonne citoyenneté » (par la qualité et la notoriété des investisseurs).

Outre les fonds d'investissements privés, des solutions d'investissement en fonds propres sont proposées par Bpifrance Investissement. Le « Fonds Build-up International » est particulièrement conçu pour des prises de participation et acquisitions des entreprises françaises à l'étranger.

Par ailleurs, des interventions en fonds propres de Bpifrance au niveau de la maison mère, en direct ou *via* par exemple le Fonds

LE FONDS BUILD-UP INTERNATIONAL (FBI)

Bpifrance devient actionnaire de l'entité étrangère aux côtés de l'entreprise française et participe à sa gouvernance.

La part d'investissement français (entreprise française + Bpifrance) doit être majoritaire. L'objectif pour Bpifrance est de parvenir à un rachat de ses parts par l'entreprise française, ce qui permet ainsi à l'entreprise qui n'a pas immédiatement les moyens d'être majoritaire – dans la création d'une joint-venture par exemple, de sécuriser une part des investissements et de le devenir à moyen terme. (Descriptif en Annexe)

France investissement régions, peuvent financer un projet d'internationalisation.

INTERVENTIONS PAR PRÊT BANCAIRE

Les prêts bancaires se distinguent selon qu'ils sont contractés par la maison-mère ou l'entité locale.

• Prêt bancaire depuis la France

Lorsque le produit le permet, les fonds sont empruntés par la maison-mère, qui peut ensuite financer son entité à l'étranger sous forme de prêt inter-entreprises, de capital ou de quasi-fonds propres. L'emprunt se contracte dans une grande devise internationale (EUR, USD, GBP).

Bpifrance et les banques commerciales peuvent intervenir soit en propre, soit en partenariat pour fournir des solutions adaptées aux ETI et PME. En syndiquant leurs risques, les financeurs diminuent leur exposition au profil de risque accru de ce segment de leur clientèle.

Parmi les produits proposés conjointement par le secteur privé (banques commerciales), le Prêt Croissance International de Bpifrance est particulièrement adapté aux besoins et connu des PME et ETI.

L'Assurance Prospection, portée par Bpifrance en propre, est très largement utilisée car elle permet d'obtenir une avance pour les frais de prospection engagés.

LE PRÊT CROISSANCE INTERNATIONAL (PCI)

Il est destiné exclusivement aux ETI et PME, y compris primo-exportatrices, pour financer leurs investissements immatériels ou de faible valeur, leurs opérations de croissance externe et leur augmentation de BFR.

Le montant s'élève de 30 k€ à 5 M€ pour une durée de 7 ans, remboursable à partir de la troisième année. Sans garantie réelle (seule une retenue de 5 % du montant initial du prêt est prévue).

Au-delà de 150 k€, le PCI est systématiquement associé à des financements extérieurs de même montant.

3. COMMENT SE FINANCER ET S'ASSURER

• Prêt bancaire à l'étranger

Les solutions de financement locales, libellées en devise locale, sont souvent plus onéreuses (les taux dans les pays émergents sont généralement plus élevés) et requièrent des garanties importantes (de la maison mère ou des actionnaires, hypothèque sur les terrains ou bâtiments acquis), l'avantage d'un financement local est qu'il permet d'éviter les risques de change.

Ainsi, il peut être judicieux d'y avoir recours pour les transactions de niveau opérationnel et les affaires quotidiennes, pour lesquelles les dépenses sont réalisées en devise locale. Il conviendra cependant de se renseigner en amont sur les durées de prêts et l'appétit des banques locales pour les différents types de financements. Dans ce cadre, la banque française reste l'interlocuteur privilégié pour analyser les différentes solutions de financement et les comparer.

Outre les solutions de financement, le pays dans lequel mon entreprise s'implante peut-il mettre en place des avantages aux Investissements Directs Étrangers ?

Un grand nombre de pays demandeurs de Compensations Industrielles, dans le but d'attirer des capitaux bénéfiques à l'économie locale, mettent en place des mécanismes de soutien aux investissements étrangers. Très souvent, ils prennent la forme de subventions à l'implantation ou d'exonérations fiscales dans des zones franches. Ils peuvent être décidés au niveau national, comme les corridors de défense en Inde, ou au niveau local, comme c'est le cas en Australie, où chaque État fédéré dispose d'une législation attractive.

Points d'entrée : Autorités centrales ou locales du pays concerné ; Services Économiques des Ambassades de France à l'étranger et/ou Business France.

Existe-t-il d'autres sources de financement auxquelles mon projet pourrait être éligible ?

Diverses institutions multilatérales ou gouvernementales peuvent soutenir financièrement des projets portés par des PME locales qui contribuent positivement au développement de pays émergents.

Les projets mis en place par les PME et ETI françaises dans le cadre d'une obligation de Compensations Industrielles peuvent, dès lors qu'ils allient un acteur local, bénéficier de ces programmes.

La Société Financière Internationale (SFI), membre du groupe Banque Mondiale, est la principale institution multilatérale axée exclusivement sur le secteur privé dans les pays en développement. Elle opère dans plus de 100 pays et propose une offre de financement s'adressant notamment aux projets d'infrastructures, de fabrication, du secteur du Pétrolier et Gazier, des nouvelles technologies. Les activités du secteur de la défense ne sont pas éligibles.

La SFI peut être une source de financement intéressante pour les entreprises qui, dans le cadre d'un projet de Compensations Industrielles civiles, décident de s'implanter *via* une joint-venture; en effet, l'offre de la SFI est destinée à soutenir des entreprises locales. Ses produits sont variés: prêts, investissements en fonds propres, solutions de trésorerie, capital-risque...

Une participation de la SFI est d'abord un catalyseur: elle apporte à la fois de la visibilité publique et un effet de levier en direction d'autres investisseurs et des banques. Les projets sont toutefois d'assez grande taille (5 millions de dollars US à 100 millions de dollars US pour une participation plafonnée à 25 %).

Points d'entrée: bureau local de la SFI¹, en soumettant un dossier de candidature.

En France, l'action de Proparco², filiale de l'Agence Française de Développement (AFD), est dédiée au financement des pays émergents. Elle repose sur le financement et l'accompagnement des projets d'entreprises de toute taille dans ses pays cible. En cohérence avec les orientations stratégiques de l'AFD et les priorités de la politique française de coopération, l'objectif de Proparco est de favoriser l'émergence d'un secteur privé dynamique, innovant et responsable.

De même que la SFI, Proparco peut être une source de financement intéressante pour les entreprises qui, dans le cadre d'un projet de Compensations Industrielles civiles, décident de créer une joint-venture. Proparco soutenant des PME locales, la joint-venture peut alors être bénéficiaire du soutien financier de l'institution. Les solutions proposées sont variées: prêt à long terme,

1. Adresses mail et postales disponibles sur: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/corp_ext_content/ifc_external_corporate_site/about+ifc_new/contacts

2. Pour plus d'informations sur Proparco: <https://www.proparco.fr/fr>

3. COMMENT SE FINANCER ET S'ASSURER

fonds propres, prises de participation *via* des fonds d'investissement, solutions de financement en monnaie locale... Comme pour la SFI, les montants d'intervention sont relativement élevés (10 millions d'euros).

Ma banque historique, située en France, peut-elle être un soutien pour mon projet même s'il se situe à l'étranger ?

Tout montage financier complexe, même situé à l'international, est généralement réalisé en coopération avec la (les) banque(s) historique(s) de l'entreprise, qui dispose(nt) généralement d'expérience et de relais d'informations tant en France qu'à l'étranger.

Les grandes banques françaises disposent de réseaux internationaux inégalés ; elles offrent une couverture mondiale et assurent une présence sur tous les continents. S'appuyant sur leurs filiales à l'étranger ou sur des partenariats avec des banques locales, le réseau bancaire français est parmi les plus efficaces en termes de soutien et services bancaires ou financiers rendus à ses clients. Certaines banques françaises ont par ailleurs développé des services d'accompagnement à l'international des PME et ETI ; c'est notamment le cas du Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CACIB), qui déploie un dispositif original d'« International Desks » couvrant plus de 90 pays. Destinés à l'accompagnement transfrontière des entreprises françaises, ils apportent aux entreprises une expertise dans le domaine bancaire et entretiennent des partenariats avec des prestataires de service qui leur permettent de fournir un accompagnement à l'internationalisation complet couvrant non seulement les besoins en financement mais aussi des services de localisation avec leur partenaire ALTIOS (cf. Chapitre n° 4).

3.2. S'ASSURER



© MicroStockHub/istockphoto

Quels sont les risques contre lesquels m'assurer ?

Mettre en place un projet relatif à une obligation de Compensations Industrielles nécessite d'investir dans des infrastructures de production et d'engager des dépenses d'opération dont le retour n'est pas assuré. Développer une activité industrielle ou commerciale à l'étranger ajoute aux risques industriels classiques, un risque propre lié à sa mise en œuvre à l'étranger.

Les risques proviennent principalement de deux faits générateurs :

- **le risque politique** : il s'agit de l'ensemble des événements ou décisions d'ordre politique ou administratif pouvant entraîner des pertes économiques ou financières pour l'entreprise. Il s'agit par exemple de la survenue d'une guerre civile, des décisions arbitraires de nationalisation, d'expropriation... ;
- **le risque économique** : il s'agit principalement du risque d'échec économique de l'entité constituée.

Dans le cadre de Compensations Industrielles, le contractant (généralement l'intégrateur) est souvent amené à devoir émettre une garantie d'offset par sa banque, appelable en cas de retard ou de non-réalisation de l'obligation d'offset. Les pénalités peuvent dans certains cas représenter une part non négligeable du montant du contrat, sans être libératoires de l'obligation. Il faut donc ajouter aux risques précédents :

- **le risque d'appel abusif des garanties de Compensations Industrielles** par l'autorité en charge de leur suivi. La légitimité de recourir à une couverture contre ce risque provient du fait que les motifs avancés par l'autorité (retard ou non-performance) peuvent être remis en cause par le soumissionnaire.

3. COMMENT SE FINANCER ET S'ASSURER

Qui sont les acteurs de l'assurance présents sur le marché ?

Tout comme le marché du financement, le marché de l'assurance dispose d'une offre publique et d'une offre privée, dont les fonctionnements diffèrent sensiblement.

Le marché public de l'assurance est représenté essentiellement par Bpifrance Assurance Export, dont l'offre est très complète. Le marché des assureurs privés existe depuis une trentaine d'années. Il est constitué d'une soixantaine d'assureurs, dont la majorité, en nombre et en capacité offerte, opère depuis la place de Londres. Les capacités disponibles sur le marché des assureurs privés sont évaluées à plusieurs milliards de dollars US et certains – peu nombreux – ont la capacité de s'engager sur de très longues périodes d'assurance. Contrairement à l'assureur public, les assureurs privés s'approchent *via* des courtiers spécialisés en Risques Politiques, dont les principaux intervenants sont regroupés dans un groupe de travail à la Chambre Syndicale des Courtiers d'Assurance¹. En France, huit assureurs spécialisés proposent des garanties d'assurance similaires à celles du secteur public, avec des critères de souscription propres.

Un acteur institutionnel multilatéral peut être par ailleurs intéressant pour les projets civils nécessitant un investissement dans un pays « en voie de développement » – au sens de la Banque Mondiale: il s'agit de l'Agence Multilatérale des Garanties d'Investissement (MIGA).

Puis-je, en tant que PME, recourir aux services du secteur privé ?

Le marché assurantiel privé n'est pas réservé aux grands groupes. S'il existe un seuil en-dessous duquel les courtiers n'interviennent pas, la taille de l'entreprise pour accéder au marché n'est pas discriminante.

L'offre publique est soumise à des critères parfois rigides, qui peuvent ne pas convenir à des projets complexes tels que ceux qu'impliquent parfois les Compensations Industrielles.

À l'inverse, les solutions privées peuvent être construites au cas par cas, en tenant compte de la situation individuelle de

1. Pour plus d'informations sur la Chambre Syndicale des Courtiers d'Assurance: <https://www.casca.fr/>

l'entreprise, PME ou ETI, ainsi que de la réalité et de la durée des risques couverts.

Quelles sont les solutions proposées pour couvrir mon investissement ?

Le marché de l'assurance est vaste et fragmenté, d'autant plus que le marché privé propose des solutions sur mesure aux entreprises. Les assurances investissement, si diverses soient-elles, demeurent toutefois d'un profil similaire à celui de l'offre publique.

Les principales caractéristiques de ces produits assurantiels sont :

- **type d'investissement** : filiale, succursale, usine, stock, équipement mobile ou fixe, prêts, licence, concession... ;
- **risque** : politiques (confiscation, expropriation, nationalisation, dépossession, destruction des actifs, non transfert, perte d'exploitation), économique (le risque économique n'est couvert que dans des cas bien définis et uniquement par BPIAE) ;
- **fait générateur de sinistre** : force majeure politique (guerre, terrorisme, insurrection, coup d'État...), décision étatique.

Bpifrance Assurance Export dispose de trois instruments de garantie des investissements à l'étranger adaptés aux projets de Compensations Industrielles (produits détaillés en Annexe) :

- **la Garantie des Projets à l'International** (contre les risques économiques) ;
- **l'Assurance des Investissements à l'étranger** (contre les risques politiques) ;
- **la Garantie des Projets Stratégiques.**

L'offre assurantielle peut également provenir d'Institutions Multilatérales. La MIGA assure les investissements effectués par des investisseurs issus de pays développés, membres de la MIGA tels que la France, dans un pays membre en développement. Les types d'investissements couverts comprennent ceux effectués en capitaux propres, les prêts des actionnaires,

3. COMMENT SE FINANCER ET S'ASSURER

les garanties de prêts aux actionnaires et les prêts bancaires. La garantie offerte par le MIGA correspond principalement à la couverture du risque politique (expropriation, terrorisme, guerre, rupture unilatérale de contrat, non-respect des obligations financières). Le secteur de la défense (commerce d'armes et de munitions) n'est pas éligible et la MIGA poursuivant des objectifs de soutien au développement et à la croissance durable, l'impact social et environnemental du projet couvert est prioritairement évalué. Cependant, chaque projet est évalué au cas par cas.

LES TROIS INSTRUMENTS DE GARANTIE DES INVESTISSEMENTS DE BPIFRANCE

LA GARANTIE DES PROJETS À L'INTERNATIONAL (GPI)

couvre à hauteur de 50 % les apports en fonds propres réalisés des risques économiques pour la création, l'acquisition ou le développement d'une filiale à l'étranger hors UE pour un montant garanti de 1,5 million d'euros. Ce produit permet de « muscler » ou de diversifier sur plusieurs pays une politique d'internationalisation.

L'ASSURANCE DES INVESTISSEMENTS À L'ÉTRANGER

couvre jusqu'à 95 % les Participations en capital, Prêts d'actionnaire, Prêts bancaires long terme, des risques politiques jusqu'à 100 % des apports en capital et des dividendes à hauteur de 20 % de l'assiette garantie.

LA GARANTIE DES PROJETS STRATÉGIQUES (GPS)

L'objectif est de valoriser la contribution à l'intérêt national des entreprises parties prenantes de « projets stratégiques ». Le risque couvert est le non-paiement au titre d'un contrat commercial, d'un prêt d'actionnaires ou d'un prêt bancaire, du fait générateur de sinistres : politiques, catastrophiques, de transfert ou commercial. Le montant minimum de l'opération est de 10 millions d'euros avec une quotité garantie de 80 %. Ce produit très récent est maintenant opérationnel. SFIL pourra intervenir en refinancement des prêts bancaires bénéficiant de cette garantie, afin d'en maximiser la compétitivité.

Ma banque peut-elle bénéficier d'une couverture sur les avances qu'elle m'a accordées ?

Les institutions bancaires qui acceptent de financer des PME et ETI dans le cadre d'une implantation et de la réalisation d'une activité nouvelle à l'étranger prennent un risque qu'elles souhaitent couvrir. En vue de soutenir leur dossier, les PME et ETI peuvent recourir à des solutions de couverture du risque de compensation pour leur banque.

Parmi l'offre existante, le produit « Garantie International » de Bpifrance est particulièrement apprécié et recommandé des banques commerciales (offre détaillée en Annexe).

Ma PME accompagne un Intégrateur dans son obligation d'Offset. Est-elle concernée par l'émission d'une garantie d'Offset ?

L'Intégrateur étant le contractant principal auprès du pays client, il est responsable de la mise en place et de la réalisation du programme d'Offset. À ce titre, il est celui qui sera sanctionné si ses engagements d'Offset ne sont pas respectés. Ainsi, dans la grande majorité des cas, il est le seul à qui s'impose l'émission d'une garantie. Dans certains cas, la responsabilité, ainsi que l'émission de garantie bancaire, peut être partagée avec les fournisseurs de Rang 1. Elle ne l'est jamais avec les PME et ETI de rang inférieur.

Comment puis-je me couvrir du risque d'appel abusif des garanties d'Offset ?

Les autorités acheteuses exigent généralement d'une entreprise tenue d'exécuter une obligation d'offset de faire émettre une Garantie d'offset par sa banque, appelable en cas de retard ou de non-performance.

Couvrant des montants élevés, dérivés du montant du contrat d'Offset, cette garantie peut être appelée par l'autorité gouvernementale au nom de critères de non-performance dont la légitimité peut être remise en question par l'entreprise. Les entreprises cherchent à se protéger contre ce risque d'appel abusif des cautions.

Le marché demeure frileux vis-à-vis de ce type de produit. Le secteur public (Bpifrance) ne dispose pas encore d'un produit permettant d'assurer les entreprises contre ce risque (la garantie des cautions exclut expressément les garanties d'Offset). Face

3. COMMENT SE FINANCER ET S'ASSURER

aux risques de pertes encourus, le marché privé s'est montré jusqu'à présent assez réticent à mettre en place des schémas de couverture intéressants.

Pour autant, face au besoin croissant des industriels, Bpifrance Assurance Export travaille actuellement à la mise en place d'un nouveau produit, qui prendrait en charge la couverture des garanties émises dans le cadre des Compensations Industrielles. De même, l'intérêt du secteur privé semble émerger : certains courtiers d'assurance et de gestion des risques envisagent de mettre en place des solutions sur mesure pour l'appel abusif de garanties de Compensations Industrielles. L'appétit du marché reste naturellement dépendant du pays et de la structure du contrat commercial sous-jacent.

En résumé, et de façon très sommaire, les risques, acteurs et produits peuvent être ordonnés de la façon suivante :

	Risque économique certains éléments	Risque politique	Risque Compensations Industrielles garanties
Public (Bpifrance)	<ul style="list-style-type: none"> • Garantie des projets à l'international • Garantie des projets stratégiques • Garantie des investissements à l'étranger 	<ul style="list-style-type: none"> • Assurance des investissements à l'étranger • Garantie des projets stratégiques 	En discussion
Privé		Oui	<i>Ad-hoc</i>
Multilatéral (MIGA)		Oui sauf Défense	

ANNEXES : L'OFFRE DE FINANCEMENT ET D'ASSURANCE DE BPIFRANCE

bpi**france**



127

© monsite/istockphoto

Les produits présentés dans cette annexe ont été sélectionnés selon deux critères : l'adéquation à la contrainte de Compensations Industrielles et la notoriété auprès des PME et ETI.

En vertu de ce dernier critère, l'offre de prêt de Bpifrance ne fera pas l'objet d'une fiche spécifique ; le Prêt Croissance International et l'Assurance Prospection sont en effet déjà connus et utilisés par les entreprises.

3. COMMENT SE FINANCER ET S'ASSURER

L'INVESTISSEMENT EN FONDS PROPRES LE FONDS BUILD UP INTERNATIONAL

Objectifs :

- accompagner les prises de position stratégiques des PME et ETI françaises à l'étranger, qui souhaitent passer par des acquisitions ciblées permettant soit d'acquérir une technologie spécifique, soit d'étendre une aire commerciale;
- identifier des projets, choisis en fonction du potentiel de croissance qu'ils recèlent pour leur filière sur le marché national et international et du positionnement actuel de l'industrie.

Éligibilité :

- entreprises françaises détenues majoritairement par des personnes physiques;
- entreprises réalisant un chiffre d'affaires entre 20 millions d'euros et 1,5 milliard d'euros;
- entreprises souhaitant acquérir des entreprises solides sur leur marché à l'étranger pour des valeurs entre 10 et 150 millions d'euros et disposant déjà d'une expérience commerciale à l'export;
- le projet présente une rentabilité proportionnée au risque et est créateur de valeur;
- l'investissement français (entreprise + Bpifrance) doit être majoritaire dans la cible.

Modalités d'intervention :

- investissement minoritaire en fonds propres et quasi fonds propres dans des sociétés de toute forme juridique (joint-venture compris);
- montages d'investissements souples et adaptés au contexte et à la qualité de la cible d'acquisition;
- une participation de l'ordre d'un tiers est recherchée;
- un pacte d'actionnaires est conclu afin d'organiser la gouvernance et la liquidité.

Objet : rachat de titres, Capital Développement, Capital Patient, Equity-Mezzanine.

Montants : de 3 et 30 millions d'euros.

Restrictions :

- les partenaires privés doivent apporter un investissement au moins égal à celui du fonds;
- le projet ne doit pas concerner des opérations ayant un impact négatif sur la production en France.

L'ASSURANCE INVESTISSEMENTS

LA COUVERTURE DE L'ENTREPRISE GARANTIE DE PROJETS À L'INTERNATIONAL

Objectifs: couvrir les apports en fonds propres réalisés par une société mère française pour la création, l'acquisition ou le développement d'une filiale à l'étranger (hors UE).

Éligibilité:

- société mère française ou européenne réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 460 millions d'euros;
- banques participant au financement des apports (possible par délégation de la garantie).

Objet:

- concours garantis: les prêts participatifs, les achats ou souscriptions d'actions ou de titres convertibles en actions et les avances d'actionnaires bloquées plus de trois ans;
- risques couverts: risque économique de la filiale étrangère – la garantie est mise en jeu en cas d'ouverture de procédure judiciaire d'insolvabilité, de cession de titres si l'entreprise a perdu plus de la moitié de ses capitaux propres depuis l'apport en fonds propres ou d'arrêt volontaire d'activité motivé par un échec économique du projet.

Montant garanti: 1,5 million d'euros sur une même entreprise ou groupe d'entreprises.

Quotité: 50 %

Durée: 7 ans maximum.

Coût: 0,50 % l'an du montant des apports.

Restrictions:

- la filiale doit être détenue majoritairement par sa société mère ou minoritairement dans les pays où la réglementation locale interdit la prise de participation majoritaire;
- sont exclues les délocalisations d'activités précédemment exercées en France, ainsi que les opérations de reclassement de titres et de restructuration financière.

Contact: *Bpifrance Assurance Export*

3. COMMENT SE FINANCER ET S'ASSURER

ASSURANCE DES INVESTISSEMENTS À L'ÉTRANGER

Objectifs : protéger votre entreprise des risques politiques liés aux pays dans lesquels vous souhaitez vous développer.

Éligibilité :

- entreprises françaises réalisant un investissement à l'étranger dans une société nouvelle ou existante ;
- les établissements de crédit accompagnant ces entreprises *via* un prêt bancaire consenti à la filiale étrangère.

Objet : participation en capital, Prêt d'actionnaire, Prêt bancaire long terme, Caution sur prêt bancaire, Redevances, Dotation agence/succursale.

Risques couverts :

- impossibilité d'exercer les droits attachés à l'investissement ;
- actif détruit en totalité ou partiellement ;
- empêchement de fonctionner normalement ;
- non-paiement et/ou non-transfert des sommes dues à l'investisseur.

Faits générateurs du sinistre : acte volontaire des autorités du pays, violence politique, non-transfert.

Assiette de la garantie :

- capital: couverture d'une enveloppe constituée des apports en capital et des revenus réinvestis (jusqu'à 100 % des apports). L'enveloppe inclut la couverture des dividendes (à hauteur de 20 % de l'assiette garantie) ;
- redevances: plafonnées à 2 situations semestrielles revolving ;
- prêt d'actionnaire, prêt bancaire, caution ou avance en compte courant bloqué: le restant dû du prêt ou de l'avance en principal et intérêts ou le montant appelé au titre de la caution.

Quotité : 95 % maximum.

Durée de la garantie : au choix, de 3 à 20 ans.

Coût : taux unique compris entre 0,2 % et 0,8 % par an pour les 3 faits générateurs de sinistre.

Contact : Bpifrance Assurance Export

GARANTIE DES PROJETS STRATÉGIQUES (DEPUIS 2019)

Objectifs: favoriser le développement à l'international des entreprises françaises. L'objectif pour les pouvoirs publics est de valoriser la contribution des entreprises à l'intérêt national.

Éligibilité: entreprises françaises ou leur filiale locale dont le siège social est en France et qui agit en tant que: fournisseur, investisseur, exploitant, prestataire, sous-traitant, financeur, client ou concessionnaire.

Assurés: banques françaises et étrangères, investisseurs, entreprises exportatrices et importatrices.

Critères de qualification des « projets stratégiques »: l'opération garantie répond à l'un des critères suivants:

- filière essentielle à la sécurité nationale, à l'apport en ressources énergétiques et de matières premières;
- l'absence de réalisation de l'opération représenterait un risque pour l'économie nationale, un secteur ou une filière économique;
- générer un avantage compétitif pour le pays;
- développement de l'activité des entreprises françaises;
- pénétration d'un marché sectoriel ou géographique à fort potentiel de croissance;
- pas de minimum de part française requis;
- pas nécessairement de contrat d'exportation.

La décision d'octroi est soumise à la décision du ministre de l'Économie sur avis de la Commission des Garanties.

Risque couvert: non-paiement au titre d'un contrat commercial, d'un prêt d'actionnaires ou d'un prêt bancaire.

Fait générateur de sinistres: politiques, catastrophiques, de transfert ou commercial.

Montant minimum de l'opération: 10 millions d'euros.

Quotité garantie: 80 %.

Prime: conforme au prix du marché.

Éligibilité au refinancement SFIL: les prêts bancaires bénéficiant de la garantie des projets stratégiques pour un montant minimum de 70 millions d'euros seront éligibles au refinancement SFIL.

3. COMMENT SE FINANCER ET S'ASSURER

LA COUVERTURE DES BANQUES

GARANTIE INTERNATIONALE

Objectifs : couvrir les risques pris par les banques qui financent les investissements internationaux des TPE et PME et faciliter ainsi le financement par crédit de leurs entités et projets internationaux.

Éligibilité : TPE et PME (ETI non éligibles).

Objet :

- les investissements corporels ou incorporels de la société française dédiés au développement de son activité internationale ;
- la prise de participation minoritaire ou majoritaire à l'étranger ;
- la création d'une filiale ou d'une succursale à l'étranger ;
- les investissements corporels ou incorporels de la société française et l'augmentation des besoins en fonds de roulement de la filiale étrangère ;
- les investissements corporels ou incorporels de la société française qui réalise plus du tiers de son CA à l'export.

Concours garantis :

- les financements moyen et long terme (MLT) : prêts, crédits-bails mobiliers et immobiliers, locations financières ;
- la participation en risque d'une banque française au profit d'une banque étrangère octroyant des concours à court (découvert local), moyen ou long terme à la filiale étrangère avec la caution de la société mère française ;
- les crédits documentaires import ou lettres de crédit stand-by.

Montage : Deux cas sont possibles pour cette garantie ; l'un permet d'assurer la banque qui octroie un financement à une PME, l'autre d'assurer la garantie bancaire émise par la banque à la demande d'une PME qui se finance auprès d'une banque locale.
Quotité maximum : 60 %

Quotité garantie : 60 %.

Plafond de risques (toutes banques confondues) : 1,5 million d'euros sur une même entreprise ou groupe d'entreprises.

Contact : Bpifrance en région

ENTREPRENEURS,

ALLEZ VOUS FAIRE VOIR AILLEURS

#EXPORTetvous



bpifrance.fr

Financement - Assurance Export* - Conseil - Mise en Réseau





© fizkes/istockphoto

L’implantation à l’étranger, la recherche de partenaires, l’obligation d’offset... Tous ces sujets sont complexes et difficiles à appréhender seul. Il est donc nécessaire que les entreprises puissent faire appel à des partenaires qui détiennent une expertise et l’information utile sur les différentes étapes à franchir pour réaliser une obligation d’offset.

135

Il existe, pour chacun des besoins, de nombreux acteurs qui peuvent apporter leur soutien. Pour certains, leur existence est encore trop méconnue.

Ce chapitre a ainsi vocation à répertorier les instruments d’information et d’accompagnement les plus pertinents, adaptés aux contraintes de Compensations Industrielles mais également aux caractéristiques propres aux PME et ETI. Cette sélection est basée sur le retour des utilisateurs interrogés lors de la réalisation de ce guide et propose une classification par besoins identifiés. Elle est volontairement non-exhaustive et susceptible d’évoluer au cours du temps. Ce chapitre ne recense pas les services propres à un pays ou les produits de finance et assurance qui figurent pour les premiers dans les fiches pays, pour les seconds dans le chapitre III, « Comment se financer et s’assurer ». Les services sont répartis par nature et opérateur dans le tableau en page suivante. Ils seront présentés dans un classement par nature dans la suite du chapitre afin d’en faciliter la lecture.

4. SUR QUI S'APPUYER

		S'INFORMER	
		INFORMATION SPÉCIALISÉE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES	INFORMATION GÉNÉRALISTE EXPORT ET IMPLANTATION COMPENSATIONS INDUSTRIELLES
SERVICES DE L'ÉTAT	Services économiques des ambassades de France à l'étranger		Services économiques
GROUPEMENTS PROFESSIONNELS	GIFAS	GIFAS	GIFAS
	GICAN		GICAN
	GICAT		GICAT
ORGANISMES INSTITUTIONNELS	CNCCEF	CNCCEF	CNCCEF
	BPI France		
	Business France		Business France
	Chambres de Commerce et d'Industrie		CCI
	Inpi		
	Formatex		
ASSOCIATIONS PRIVÉES	ECCO	ECCO	
	GOCA	GOCA	
	DKF e.V.	DKF e.V.	
	Cabinets de conseil		Cabinets de conseil
	Cabinets d'audit		Cabinets d'audit
	Intégrateurs		
PRESSE SPÉCIALISÉE	CTO	CTO	

SE FAIRE ACCOMPAGNER				SE FORMER
LA PROSPECTION ET L'AUDIT DE PARTENAIRES	LE DÉPLOIEMENT À L'INTERNATIONAL			
	LES ACCÉLÉRATEURS	LES AIDES À L'IMPLANTATION	LE MENTORING	
Services économiques				
GIFAS				
GICAN				
GICAT				
			CNCCEF	
	BPI France			BPI France
Business France	Business France			
				Inpi
				Formatex
				ECCO
Cabinets de conseil			Cabinets de conseil	
Cabinets d'audit				
Intégrateurs				

4. SUR QUI S'APPUYER

4.1. S'INFORMER

Si les entreprises de la filière et tout particulièrement les Intégrateurs sont une source fondamentale d'information sur les Compensations Industrielles, de nombreuses sources extérieures sont disponibles, sous format papier, électronique ou de conférences.

Les informations retenues sont réparties en deux groupes : les informations spécialisées sur les Compensations Industrielles d'une part et une sélection d'informations généralistes sur le développement et l'implantation à l'international, d'autre part.

4.1.1 L'INFORMATION SPÉCIALISÉE SUR LES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

• GROUPEMENT DES INDUSTRIES FRANÇAISES AÉRONAUTIQUES ET SPATIALES (GIFAS)



Le GIFAS est une fédération professionnelle regroupant 400 entreprises du secteur aéronautique et spatial, civil et militaire. Au sein de la Commission des Affaires internationales du Gifas, un groupe de travail Contreparties rassemble les industriels concernés par les offsets (donneurs d'ordre, équipementiers, PME), avec pour objectif de partager les informations et bonnes pratiques et de porter l'enjeu des Compensations au niveau des administrations en France et ailleurs.

Le groupe est également l'interlocuteur privilégié sur le sujet offset des organisations industrielles de l'aéronautique et de défense étrangère avec lesquelles peuvent être menées des actions concertées sur certains pays à la réglementation plus complexe.

Le GIFAS met ainsi à disposition de ses membres des fiches pays synthétisant la réglementation et les pratiques offset d'un certain nombre de pays et publie au besoin des éléments d'information réglementaire ou pratique (ex: rédaction du présent manuel en partenariat avec le CNCCEF).

Accès : sociétés membres

► **Renseignements :** <https://www.gifas.fr>

Direction des Affaires Internationales et européennes :
caroline.guetta-rupied@gifas.fr



Mission du Président du GIFAS en Inde : signature d'un MoU entre le GIFAS et son homologue indien SIDM afin de promouvoir des partenariats et des coopérations.

LES ASSOCIATIONS SPÉCIALISÉES

Il existe différentes associations, européennes et internationales, qui détiennent et mettent à disposition de l'information spécialisée sur les Compensations Industrielles.

- **GLOBAL OFFSET AND COUNTERTRADE ASSOCIATION (GOCA)**
Association internationale, basée aux États-Unis, dédiée aux Compensations Industrielles, elle est organisée autour de cinq comités. Elle organise, deux fois par an, une conférence sous la forme de séminaires de formation et d'information.

► **Renseignements :** <http://www.globaloffset.org/>

- **DKF E.V.**

Historiquement association allemande, la DKF est ouverte à l'ensemble des entreprises – plus particulièrement européennes – confrontées aux offsets, pratiques compensatoires et participations industrielles. Elle propose un lexique et met à disposition de ses membres des publications et ressources informationnelles spécialisées. Elle organise des rencontres pluriannuelles entre ses membres.

► **Renseignements :** <https://www.dkf-offset.com/en/>

- **EUROPEAN CLUB FOR COUNTERTRADE & OFFSET (ECCO)**
Association européenne, elle agit dans les domaines de la mise en relation, la formation et la réflexion en lien avec les problématiques de Compensations Industrielles. Elle met à disposition des informations générales sur les offsets en accès libre et des informations spécifiques sous forme de livres disponibles à l'achat.

► **Renseignements :** <http://www.ecco-offset.eu>

4. SUR QUI S'APPUYER

LA PRESSE SPÉCIALISÉE

• COUNTERTRADE AND OFFSET (CTO)

CTO est une publication anglo-saxonne qui fournit de l'information réglementaire et de l'analyse.

Il publie deux fois par mois une revue recensant les dernières évolutions en matière de politique compensatoire (tous pays confondus). En supplément, le journal publie tous les quatre mois un « Offset Guidelines Quarterly Bulletin », qui regroupe l'ensemble des réglementations en vigueur dans le monde ainsi que les pratiques de compensations dans les pays ne publiant pas de réglementations officielles.

Accès : public

► Renseignements : <https://cto-offset.com>

4.1.2 L'INFORMATION GÉNÉRALISTE, POUR SE DÉVELOPPER ET S'IMPLANTER À L'INTERNATIONAL

L'information disponible sur les problématiques de développement et d'implantation à l'international est très volumineuse. Sans prendre en compte la variété des sources disponible sur Internet mais pas toujours fiables ou vérifiables, beaucoup d'organismes proposent des services d'informations généralistes que l'on peut généralement regrouper en trois catégories : de la veille informationnelle par zone géographique ou secteur, des guides généralistes sur l'environnement des affaires et de l'échange d'informations en B2B. Les organismes fléchés dans ce chapitre sont ceux constitutifs du réseau français d'accompagnement public et reconnu des PME et ETI.

• LA GAMME « INFORMATIONS ET CONSEIL » DE BUSINESS FRANCE



Business France, dont la mission est tout particulièrement d'aider les PME et les ETI à mieux se projeter à l'international, dispose d'une gamme « Conseil » permettant aux entreprises d'accéder à de la documentation réglementaire, géographique ou thématique complète. Cette documentation propose notamment :

- des « Guides des affaires » par pays (Synthèse du contexte pays et présentation de la pratique des affaires);

- des « Lettres de veille » géographiques et sectorielles ;
- un service de « Veille de marché personnalisée » ;
- une expertise réglementaire sur les conditions d'accès à un marché (droits et taxes, formalités administratives, normes...).

Accès : public sur demande à un conseiller Business France

► **Renseignements :**

<https://export.businessfrance.fr/prestations/conseil-export.html>

• **COMITÉ NATIONAL DES CONSEILLERS DU COMMERCE EXTÉRIEUR DE LA FRANCE (CNCCEF)**



Présents dans plus de 150 pays et dans toutes les régions de France, les Conseillers du Commerce extérieur (CCE) forment un réseau actif de 4 000 membres nommés, pour trois ans par décret du Premier ministre, pour leur compétence et leur expérience à l'international. Ils ont quatre missions : conseiller les pouvoirs publics, appuyer les entreprises (en particulier les PME et ETI), promouvoir l'attractivité de la France et la formation à l'international.

Les CCE forment une institution unique au monde, composée d'hommes et de femmes exerçant des responsabilités au sein d'entreprises ou d'organismes contribuant au rayonnement international de l'économie française. Ils mettent en œuvre des actions concrètes en partenariat avec les acteurs publics et privés ayant un rôle dans la promotion et l'appui à l'internationalisation des entreprises françaises. À ce titre, ils réalisent des guides pratiques, soit pays, soit thématiques :

- les guides « Affaires et ne pas faire », notamment les 3 tomes « Veiller futé à l'international » ;
- Newsletters et documents d'information sur des pays cibles (disponibles sur le site) ; le présent manuel sur les Compensations Industrielles à destination des PME et ETI, en partenariat avec le GIFAS, en fait partie.

Le site Internet du CNCCEF (onglet « Nos partenaires ») renvoie également vers un nombre important de sites institutionnels français ou étrangers.

Accès : public

► **Renseignements :**

<https://www.cnccef.org/>
section « Documents et publications »

4. SUR QUI S'APPUYER



© matejmo/stockphoto

142

Beaucoup d'organismes proposent des services d'informations générales.

• CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE INTERNATIONAL (CCI INTERNATIONAL)



Le réseau Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) constitue un maillage de 126 établissements publics nationaux, régionaux et locaux. Ses activités se prolongent à l'international grâce à la présence de 123 CCI dans 92 pays, et forment ainsi le réseau CCI International. Son action est structurée autour de 4 thèmes : « Vous informer » ; « Préparer votre projet » ; « Structurer votre activité » ; « Accompagner votre développement ».

Les CCI mettent ainsi à disposition des entreprises de l'information réglementaire, fiscale, sectorielle, financière... et peuvent réaliser des études de marché. La CCI d'Île-de-France a par ailleurs mis en place le site internet « Lexportateur.com » ; il met à disposition de ses abonnés une lettre d'information mensuelle sur plus de 175 pays.

Accès : public

► Renseignements : <https://www.lexportateur.com/>
<https://www.cci.fr/web/international>

• GROUPEMENT DES INDUSTRIES FRANÇAISES AÉRONAUTIQUES ET SPATIALES (GIFAS)



La Direction des Affaires internationales et européennes du GIFAS, déjà citée ci-dessus, organise régulièrement des groupes de travail et séminaires sur des thématiques pays ou liés à l'internationalisation (douanes, contrôle des exportations...). Ces moments sont dédiés à l'échange d'informations et d'expérience entre industriels du secteur aéronautique.

Pour favoriser le développement de ses membres, le GIFAS a par ailleurs mis en place des réseaux d'entreprises françaises installées sur des marchés prometteurs (Asie du Sud-Est, Amérique du Nord, Inde, Émirats arabes unis). Ceux-ci sont animés par des VIE et s'appuient sur des membres du GIFAS ayant déjà une forte présence dans le pays, ou, pour le cas de l'Amérique du Nord, sur un partenariat avec Business France.

Accès : public/sociétés membres

► Renseignements :

- VIE en Inde : <https://www.infan-aerospace.com/#>
- VIE en Amérique du Nord : <http://www.nafan-aerospace.com/>
- VIE en Asie du Sud et de l'Est : <https://www.seafan-aerospace.com/>
- VIE aux Émirats arabes unis : <http://www.mefan-aerospace.com/>
- Direction des Affaires Internationales.

• LE GROUPEMENT DES INDUSTRIES DE CONSTRUCTION ET ACTIVITÉS NAVALES (GICAN)



Le GICAN fédère plus de 180 industriels de la filière maritime française. Il réunit les chantiers navals, systémiers, équipementiers, sous-traitants, sociétés d'ingénierie, architectes navals et toutes les entreprises qui concourent à la construction navale civile, de défense, de sûreté et de sécurité, aux énergies marines renouvelables, à la valorisation et à la protection des océans et aux infrastructures côtières et portuaires.

Le GICAN anime un Comité Défense et Sécurité et un Club des Exportateurs regroupant la communauté des exportateurs de la filière navale ayant des activités à l'international dans les domaines civils et de défense. Le GICAN organise au profit de ses membres des réunions et met à leur disposition des notes et

4. SUR QUI S'APPUYER

études pays. Son Délégué à l'internationalisation des entreprises et à l'export est un point focal qui détient de l'information générale sur les marchés export.

Accès: sociétés membres

► **Renseignements:**

<https://www.gican.asso.fr/Page/61/Club-des-exportateurs>

• LE GROUPEMENT DES INDUSTRIES DE DÉFENSE ET DE SÉCURITÉ TERRESTRES ET AÉROTERRESTRES (GICAT)

GICAT Réunissant plus de 270 adhérents, le GICAT représente les intérêts des industriels français de la Défense et de Sécurité terrestres et aéroterrestres autour de quatre objectifs: organiser le dialogue entre institutionnels et industriels, offrir des services pour favoriser leur développement en France et à l'international, créer un environnement favorable aux échanges entre industriels et valoriser les savoir-faire et l'image du secteur. Parmi les services proposés, le GICAT propose des services « Accès à l'information stratégique » à ses membres. Ses services s'organisent autour de:

- la veille technologique sur les salons;
- la veille d'appels d'offres;
- la veille réglementaire;
- la veille sur les brevets;

Accès: sociétés membres

► **Renseignements:**

<https://www.gicat.com/services/acces-a-linformation-strategique/>

• « DOING BUSINESS IN... » ET FICHES PAYS DES CABINETS DE CONSEIL ET D'AUDIT PRIVÉS

La plupart des grands cabinets de conseil et d'audit mettent à disposition des entreprises (gratuitement ou non) des guides et fiches pays reprenant l'essentiel de l'environnement juridique, réglementaire, fiscal et douanier des pays dans lesquels ils ont une implantation. Nombreux sur le marché (Deloitte, Ernst & Young, KPMG, Mazars, PwC...), ils sont facilement accessibles car présents dans de nombreux pays à travers le monde et impliqués dans l'accompagnement des PME et ETI à l'international. Parmi ces groupes internationaux, Mazars se distingue par son origine française.

Accès: public pour la plupart

► **Renseignements: sites internet et conseillers.**

4.2. SE FAIRE CONSEILLER ET ACCOMPAGNER

Outre l'accès à l'information, réaliser une obligation de Compensations Industrielles nécessite souvent le recours à des services d'accompagnement spécialisés, incluant l'aide à la prospection, l'audit de partenaires et l'aide à l'implantation dans un pays étranger. Non-exhaustif, il met en avant les services dont les industriels ayant contribué à ce manuel nous ont fait part ou qui ont été approuvés par eux.

4.2.1 LA PROSPECTION ET L'AUDIT DE PARTENAIRES

• GROUPEMENT DES INDUSTRIES FRANÇAISES AÉRONAUTIQUES ET SPATIALES (GIFAS)



La Direction des Affaires internationales et européennes du GIFAS, déjà citée ci-dessus, organise régulièrement des missions à l'étranger ; celles-ci consistent à emmener une délégation d'entreprises françaises dans un pays à forts enjeux, dans le but d'y rencontrer des entreprises locales et de parvenir à mieux appréhender l'environnement du pays ciblé.

Le GIFAS fédère par ailleurs un certain nombre de pavillons France sur les salons aéronautiques à l'étranger et permet aux entreprises de bénéficier d'un stand clé en main et d'un soutien logistique.

Le GIFAS dispose également d'un réseau de Volontaires Internationaux en Entreprise (VIE) en Malaisie, Inde, Canada et aux Émirats arabes unis. Les VIE, qui ont la charge d'animer les réseaux précités, peuvent orienter et faciliter la mise en contact avec les industriels français, étrangers et locaux présents dans le pays. Ils sont ainsi des facilitateurs dans leur zone géographique.

Accès : sociétés membres

► Renseignements :

VIE en Inde : <https://www.infan-aerospace.com>

VIE en Amérique du Nord : <http://www.nafan-aerospace.com>

VIE en Asie du Sud et de l'Est : <https://www.seafan-aerospace.com>

4. SUR QUI S'APPUYER

• LE GROUPEMENT DES INDUSTRIES DE CONSTRUCTION ET ACTIVITÉS NAVALES (GICAN)



Le GICAN soutient l'action de ses adhérents à l'étranger en fédérant des pavillons France sur les salons internationaux et en travaillant en collaboration avec les acteurs publics et privés de l'international.

Afin de renforcer son action internationale, le GICAN dispose de deux Volontaires International en Entreprise, l'un positionné à Adélaïde, en Australie, et l'autre à Singapour. Leur rôle est de faire remonter les informations sur ses marchés et de contribuer au développement de ses adhérents français dans ces deux zones.

Enfin, le GICAN est membre du « France Australia Maritime Group », une initiative mise en place dans le sillage du contrat remporté par Naval Group et qui coordonne des actions visant à aider les entreprises françaises du secteur maritime à exporter, investir et développer de la R&D collaborative en Australie.

► Renseignements :

<https://www.gican.asso.fr/Page/61/Club-des-exportateurs>

• LE GROUPEMENT DES INDUSTRIES DE DÉFENSE ET DE SÉCURITÉ TERRESTRES ET AÉROTERRESTRES (GICAT)



Pour aider ses membres à se développer à l'international, le GICAT propose des services de « Soutien export » dont l'objectif est principalement de mettre en relation les PME et ETI françaises en relation avec des entreprises étrangères.

Ces services passent par la fédération de pavillons sur les salons internationaux du secteur terrestre ainsi que par l'organisation, en fonction de l'ouverture de nouveaux marchés de Défense et de Sécurité, de missions de prospection à l'international (identification et rencontres de prospects).

Accès : sociétés membres

► Renseignements :

<https://www.gicat.com/services/soutien-export/>

• LA GAMME « CONTACT » DE BUSINESS FRANCE



Business France a développé une offre de prospection de marché dont l'objectif est de favoriser les rencontres avec des partenaires étrangers. Cette offre se décline sur différentes solutions, parmi lesquelles :

- séquence de prospection sur mesure : le bureau Business France local sélectionne des prospects locaux et organise la mise en relation ;
- rencontres *B to B* : mission collective de rencontres avec des acheteurs étrangers selon un programme de rendez-vous individuels.

Business France fédère également des pavillons France sur les salons internationaux phares de divers secteurs, qui permettent la mise en relation avec les entreprises étrangères.

Business France dispose par ailleurs de correspondants à l'étranger à disposition des entreprises et en poste au sein des ambassades ; ces derniers peuvent orienter vers des entreprises françaises ou locales dont ils connaissent la valeur. Leurs coordonnées figurent dans les Fiches Pays de ce présent guide.

Enfin, Business France met à disposition des entreprises une solution RH clé en main pour les aider dans leur développement à l'international : le Volontariat International en Entreprise (V.I.E). Cette formule permet aux entreprises de confier à de jeunes européens âgés de 18 à 28 ans une mission professionnelle à l'étranger d'une durée de 6 à 24 mois, renouvelable une fois dans la limite de 24 mois.

Les avantages pour les entreprises : un faible coût d'acquisition de talents et une gestion simplifiée.

Les plus pour les PME : des frais de gestion réduits et des aides financières.

À fin mars 2019, on dénombrait 10648 V.I.E en poste au sein de 1930 entreprises dont 75 % de PME/ETI.

• LES SERVICES ÉCONOMIQUES ET DE DÉFENSE DES AMBASSADES DE FRANCE À L'ÉTRANGER



Les services économiques et de défense des ambassades de France à l'étranger sont un passage obligé de l'implantation à l'étranger.

Ces services sont avant tout destinés à faciliter la mise en relation avec des entreprises françaises implantées localement ou avec des entreprises locales. Les ambassades connaissent également l'environnement institutionnel du pays dans lequel elles sont implantées et peuvent donc orienter les entreprises vers les bons interlocuteurs institutionnels locaux.

4. SUR QUI S'APPUYER

Par ailleurs, la Direction Générale du Trésor et les industriels du secteur de la défense (dans le cadre du Comité de Coordination des Contreparties Économiques) ont signé en mars 2019 la « Charte Offset »; par le recueil d'informations, cette Charte octroie aux services économiques un rôle de soutien pratique dans la réalisation des obligations de Compensations Industrielles. Concrètement, le réseau des Services économiques partie à la Charte indique aux entreprises détenant des Compensations Industrielles les entreprises ayant une activité dans le pays valorisable au titre des Compensations.

• LES INTÉGRATEURS

Les entreprises intégratrices, grâce à leur connaissance de l'environnement économique et industriel du pays, facilitent la mise en relation avec des entreprises locales. Ce rôle de mise en relation peut être soit proactif, avec par exemple l'organisation par l'intégrateur de journées *B to B*, soit initié à la demande des fournisseurs qui l'accompagnent sur le volet offset. Ils pourront également conseiller les entreprises et « tester » leur plan de développement pour en améliorer la robustesse.

148

↳ **Les Intégrateurs peuvent également conseiller les PME et ETI françaises sur le choix d'un partenaire local de qualité. Il peut, en outre, vous faire part de ses recommandations grâce à sa connaissance du tissu industriel local.**

Les Intégrateurs peuvent également conseiller les PME et ETI françaises sur le choix d'un partenaire local de qualité. Il peut en effet vous faire part de ses recommandations une fois la liste de partenaires restreinte à 2 ou 3 candidats. En effet, sa connaissance des industriels locaux, et parfois son expérience de coopération dans le pays, lui permettront de se prononcer sur la fiabilité et la réputation d'un partenaire potentiel.

• CABINETS DE CONSEIL ET D'AUDIT PRIVÉS

Les cabinets de conseil en stratégie et développement privés sont nombreux (Deloitte, Ernst & Young, KPMG, Mazars, PwC...); une partie de leurs solutions d'accompagnement est destinée à faciliter la prospection de partenaires à l'étranger. Ils disposent pour cela bien souvent d'une présence locale qui connaît l'environnement entrepreneurial du pays.

En ce sens, ils peuvent également apporter leur soutien dans la sélection et l'évaluation des



© Silvia Jansen/Istockphoto

La fiabilité d'un partenaire potentiel n'est pas toujours facile à appréhender.

149

partenaires potentiels et faire bénéficier les entreprises de leur réseau de contacts.

Il vous revient de déterminer l'opportunité d'y avoir recours car les cabinets privés sont souvent plus coûteux que les solutions proposées dans le secteur public; elles sont également davantage dimensionnées pour correspondre aux besoins des grandes entreprises bien que très adaptables.

Accès : public

LE CABINET DE CONSEIL MAZARS



Mazars est un groupe international spécialisé dans l'audit, le conseil ainsi que les services comptables, fiscaux et juridiques. Fort de sa présence dans 89 pays, il assiste aussi bien les multinationales que les PME et ETI, investisseurs privés et institution publique dans leur développement. Le cabinet dispose d'une expertise sectorielle, notamment dans les secteurs de l'aéronautique et de la défense ainsi que des énergies.

Renseignements : <https://www.mazars.com/>

4. SUR QUI S'APPUYER

4.2.2 LE SOUTIEN AU DÉPLOIEMENT À L'INTERNATIONAL

LES ACCÉLÉRATEURS

• L'ACCÉLÉRATEUR INTERNATIONAL DE BPI FRANCE



En collaboration avec Business France, BPI France a lancé en avril 2019 son accélérateur international destiné aux PME et ETI déjà exportatrices ayant la volonté de développer et structurer leur activité à l'international.

L'accélérateur se présente sous la forme d'une promotion d'environ 30 entreprises accompagnées durant 18 mois, et comprend deux phases :

→ un accompagnement individuel :

✓ 20 jours de conseil à réaliser durant les 6 premiers mois par des consultants habilités par BPI France ; cette étape débouche sur la mise en place d'un plan d'action sur mesure adapté aux priorités et besoins de l'entreprise,

✓ mise en œuvre du plan d'action durant les 12 mois suivants ; des points d'étape réguliers permettent de s'assurer de la mise en œuvre effective de ce plan d'action, et de lever les freins éventuellement rencontrés par des mises en relation pertinentes ;

→ un accompagnement collectif : 6 séminaires thématiques de deux jours destinés à l'ensemble des entreprises du programme, à Paris ; l'objectif est d'y aborder les grandes thématiques rencontrées à l'international et de favoriser le partage d'expériences entre pairs.

Accès : public

► Renseignements :

- Clémence Lamothe, Responsable des Accélérateurs Internationaux
- Grégoire Caner-Chabran, Chargé de mission chez BPI France

• LES PROGRAMMES D'ACCÉLÉRATION DE BUSINESS FRANCE



Business France a la capacité de mettre en place des programmes d'accélération personnalisés, qui dans la durée, intègrent une offre de *coaching*, *mentoring*, recherche d'investisseurs et rendez-vous individuels. Business France participe également à la mise en place de l'Accélérateur International proposé par BPI France.

Enfin, Business France est membre du « France Australia Maritime

Group », une initiative mise en place dans le sillage du contrat remporté par Naval Group et qui coordonne des actions visant à aider les entreprises françaises du secteur maritime à exporter, investir et développer de la R&D collaborative en Australie.

Dans ce cadre, Business France a mis en place un programme d'accélération, les *Maritime Connection Days*: ce programme d'accompagnement est destiné à soutenir l'implantation et la recherche de partenaires en Australie. Après sélection par un jury *ad hoc*, une dizaine d'entreprises françaises ont été accompagnées pendant 10 mois et ont pu bénéficier d'une mission dans le pays d'une semaine pour concrétiser leur suivi. Inauguré en 2018, le programme a lancé en mars 2019 sa deuxième édition.

Accès: Public.

► **Renseignements:**

• **Accompagnement:**

<https://export.businessfrance.fr/prestations/contacts.html>

• **Maritime Connection Days:** <https://events-export.businessfrance.fr/maritimeconnectiondays-australia/>

151

LES RÉSEAUX D'EXPERTISE

• INTERNATIONAL DESKS – CRÉDIT AGRICOLE CORPORATE AND INVESTMENT BANK (CACIB)



Le groupe Crédit Agricole a mis en place un maillage local et international unique incarné par le dispositif des *International Desks*. Destinés à l'accompagnement transfrontière des entreprises françaises et couvrant plus de 90 pays, ils sont fortement impliqués dans la vie locale des affaires et en connaissent les principaux acteurs, publics comme privés.

Ils apportent une expertise dans le domaine bancaire (conseils, aide à l'ouverture de comptes, cash management, assistance à la mise en place de financements locaux). En complément ils entretiennent localement des relations étroites avec des acteurs publics (Business France, CCIF, etc.) mais aussi privés, tels que l'entreprise ALTIOS International qui propose des services de :

- conseil en stratégie et développement à l'international;
- mission de prospection individuelle (présélection des partenaires et organisation d'un planning de rendez-vous);
- mise à disposition de structures d'accueil pour l'hébergement des collaborateurs, VIE, bureaux de représentation ou filiale.

4. SUR QUI S'APPUYER

Leur connaissance des acteurs français présents localement permet aux *International Desks* de rediriger les entreprises qu'ils accompagnent vers le bon interlocuteur (CCI, Business France, BPI...).

Accès: entreprises clientes du Crédit Agricole via les banques locales françaises (Crédit Agricole ou LCL)

► **Renseignements:**

<https://international.groupecreditagricole.com/fr>

LE MENTORING

• COMITÉ NATIONAL DES CONSEILLERS DU COMMERCE EXTÉRIEUR DE LA FRANCE (CNCCEF)



Le CNCCEF, déjà cité ci-dessus, appuie le développement des entreprises françaises à l'export par le biais de la commission « Appui aux entreprises » dont la mission est de favoriser l'assistance aux TPE et PME souhaitant s'internationaliser. Tous les CCE sont encouragés à partager leur expérience de l'international avec les entrepreneurs ou cadres décisionnaires des sociétés ayant une problématique internationale.

Dans ce cadre, le référent Mentorat entretient un contact privilégié avec la PME ou ETI et agit avant tout comme facilitateur et « point d'entrée » sur le pays concerné.

Accès: public

► **Renseignements:** <http://parrainagecce.cnccef.org>

• CABINETS DE CONSEIL PRIVÉS

Les cabinets de conseil en stratégie et développement privés sont nombreux sur le marché (Deloitte, Ernst & Young, KPMG, Mazars, PwC...) ; ils peuvent proposer un accompagnement personnalisé pour l'implantation dans un pays étranger et s'appuient pour cela sur des experts présents localement.

Il vous revient de déterminer l'opportunité d'y avoir recours car cette solution est souvent plus coûteuse que celles proposées dans le secteur public; elles sont également davantage dimensionnées pour correspondre aux besoins des grandes entreprises, bien que très adaptables.

Accès: public

4.3. SE FORMER



© skynesher/istockphoto

Des formations qualifiantes existent dans le domaine des Compensations Industrielles.

Pour les entreprises qui souhaitent former leurs collaborateurs à la problématique offset, il existe un certain nombre, quoique limité, de formations qualifiantes disponibles sur le marché. Ces formations n'ayant pas fait l'objet d'un audit de notre part, nous ne reviendrons pas en détail sur leur contenu, ni ne nous portons garant de leur qualité.

• BPI FRANCE UNIVERSITÉ ET LES MODULES E-LEARNING



Le portail *e-learning* BPI France Université dispose de ressources d'information sur des thématiques très diversifiées. Pour chaque thème, des modules comportant des séquences vidéo d'une durée de quelques minutes sont conçus par des experts et enrichis régulièrement par de nouveaux contenus. Parmi les thèmes à disposition dans le catalogue, trois semblent particulièrement utiles dans le cadre d'une opération de développement à l'international :

- International: 14 vidéos courtes, allant du choix du mode d'implantation au financement des ventes export et à des clés de compréhension géographiques (Afrique, Chine, USA).
- Juridique: huit vidéos portant sur la propriété intellectuelle et industrielle ainsi que la lutte contre la corruption et le trafic d'influence.
- Finance: neuf vidéos particulièrement utiles pour faire les bons choix d'investissement, évaluer ses partenaires, conduire une opération de croissance externe ou lever des capitaux auprès de fonds d'investissement.

Accès: public, gratuit

► **Renseignements:** catalogue de modules e-learning, <https://www.bpifrance-universite.fr/>

4. SUR QUI S'APPUYER

• FORMATEX



Formatex conçoit et anime des actions de formation professionnelle continue spécialisées sur l'international. Dans le domaine de l'offset, Formatex dispense une journée de formation intitulée: « Les compensations industrielles et financières dans les contrats publics internationaux ». Deux formations complémentaires peuvent aussi avoir un intérêt dans le cadre d'une obligation de compensation: « Transfert de technologie et partenariats industriels » et « Transferts de technologie à l'international (secteur armement) ».

► **Renseignements:**

<http://www.formatex.fr/offsets-compensations-commerce-international/>

• MASTER CLASS PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE DE L'INPI



L'Institut National de la Propriété Industrielle propose une formation de six jours sur six mois pour aider les PME à mettre en place des bonnes pratiques en matière de propriété intellectuelle (PI).

La formation se déroule en trois étapes:

- Atelier collectif et diagnostic personnalisé
- Ateliers d'accompagnement individualisés
- Atelier collectif de débriefing

► **Renseignements:**

<https://www.inpi.fr/fr/services-et-prestations/master-class-pi>

• L' EUROPEAN CLUB FOR COUNTERTRADE & OFFSET (ECCO)

ECCO (activités précédemment décrites) organise deux fois par an à Paris une « Offset and Countertrade Academy », session de trois jours destinée aux professionnels des contrats publics internationaux et mêlant approches pratique et théorique.

► **Renseignements:**

<http://www.ecco-offset.eu/training/academy>

TRANS - FOR - MA - TION

CREA -
TING
SHARED
VALUE



LE CABINET MAZARS A LE PLAISIR
D'AVOIR CONTRIBUÉ À LA RÉFLEXION
ET L'ÉLABORATION DE CE GUIDE.

MAZARS, ACTEUR INTERNATIONAL D'AUDIT ET DE CONSEIL, ACCOMPAGNE LES ORGANISATIONS
À TOUTES LES ÉTAPES DE LEUR DÉVELOPPEMENT



Audit . Conseil . Services comptables . Services fiscaux . Services juridiques
23 000 professionnels . 89 pays et territoires





1. LES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES EN AUSTRALIE

1.1. APPROCHE ET OBJECTIFS DU PAYS

Deux maîtres mots caractérisent les priorités poursuivies par l'Australie à travers sa politique de contenu local (*local content*):

- **supériorité**: des équipements et matériels acquis par la force publique;
- **souveraineté**: capacité d'utiliser de manière indépendante les capacités de défense acquises, où et quand ces dernières sont requises pour produire l'effet militaire recherché¹.

Ainsi, l'Australie cherche avant tout à se doter des compétences nécessaires à une utilisation autonome des matériels acquis ainsi que de la capacité à pouvoir les adapter et maintenir en condition opérationnelle. À plus long terme, l'objectif est de favoriser l'émergence d'une BITD australienne fiable, robuste et autonome qui puisse répondre aux besoins du pays en matière de Défense.

La politique menée vise également à favoriser l'accès des PME et ETI australiennes aux chaînes mondiales de fournisseurs et à favoriser l'emploi de la main-d'œuvre australienne.

1. « Independent ability to employ defence capability or force when & where required to produce the desired military effect ». Capability Acquisition and Sustainment Group.

1.2. RÉGLEMENTATION APPLICABLE

TEXTES EN VIGUEUR

Si des accords d'offset officiels ont existé en Australie dans les années 1980, ces derniers ont été abandonnés dans les années 1990. Aujourd'hui, la politique menée n'est pas une politique d'offset ; il n'existe donc pas de textes de lois, réglementation ou guidelines formalisés. Cependant, un certain nombre de documents constituent le socle sur lequel le pays entend favoriser la participation de l'industrie locale aux programmes structurants, civils et de défense.

- **L'« Australian Industry Participation (AIP) National Framework »** : il découle de l'« Australian Job Act » publié en 2013 et introduit une demande de participation locale pour l'ensemble des projets liés aux infrastructures civiles supérieurs à 500 millions de dollars australiens (317 millions d'euros).

- Dans le domaine de la défense, un *corpus* de documents cadres a servi à la mise en place de mécanismes de Compensations Industrielles :

- « **Building Defence Capability: A policy for a smarter and more agile defence industry base** » publié en 2010 ;
- « **Defence Industry Policy Statement** », publié en 2016 à la suite de la remise du Livre Blanc par le gouvernement australien ;
- « **Defence Industrial Capabilities Plan** » publié en avril 2018.

Ces documents fixent des objectifs de montée en capacité et d'intégration de l'industrie australienne aux chaînes de valeur mondiales.

AUTORITÉS

SECTEUR DE LA DÉFENSE

- **La « Defence Industry Branch »** : au sein du Département de la Défense, elle est responsable de la mise en place de la politique industrielle de défense. C'est elle qui pilote et veille à l'application du programme « Australian Industry Capability » (AIC). Elle rapporte à la « Defence Industry Policy Division ».

- **Le « Capability Acquisition and Sustainment Group »** (CASG, équivalent de la DGA) : il assure la cohérence entre les priorités de capacités souveraines fixées à l'échelon politique et leur traduction dans les programmes d'AIC.



- Le « **Centre for Defence Industry Capability** » (CDIC) : au sein du Département de l'Industrie, de l'Innovation et des Sciences, il fournit une assistance aux entreprises australiennes et étrangères à la mise en place de leur programme d'AIC.

SECTEURS CIVILS

- L'« **Australian Industry Participation (AIP) Authority** » : au sein du Département de l'Industrie, de l'Innovation et des Sciences, assiste et guide les entreprises sur les obligations imposées par l'Australian Jobs Act de 2013.

PRINCIPES GÉNÉRAUX

- Systématisation, sur tous les contrats publics et de défense octroyés à une entreprise étrangère, de l'obligation d'intégrer des sociétés australiennes à la chaîne de fournisseurs, sur l'ensemble du cycle de vie du produit acquis. Il s'agit de procéder à une réelle « australianisation » de l'entreprise et de sa chaîne de fournisseurs.

SECTEUR DE LA DÉFENSE

- L'« **Australian Industry Capability Programme** » est le mécanisme contractuel mis en place pour favoriser l'intégration des PME et ETI locales et obtenir un retour économique et industriel pour la BITD australienne.

Les entreprises candidates doivent inclure dans leur offre un « AIC Plan », qui décrit leur stratégie pour intégrer le tissu industriel et la main-d'œuvre locale, effectuer sa montée en compétences et créer de nouvelles opportunités à l'export pour le pays.

- Les objectifs à atteindre en termes de transfert de technologies et de compétences sont spécifiés contractuellement, au cas par cas.

- Depuis avril 2018, le gouvernement a établi des priorités en termes d'acquisition de capacités souveraines (les « Sovereign Industry Capability Priorities » [SICPs]). Les programmes d'AIC présentés par les soumissionnaires doivent donc désormais concourir à l'acquisition de ces capacités souveraines.

- Pour améliorer la transparence, une version publique de l'AIC Plan doit être fournie : elle est publiée sur le site du Département de la Défense.

- Les fournisseurs étrangers qui accompagnent un Intégrateur sur un contrat australien doivent également favoriser la partici-



© ymgerman/istockphoto

Melbourne. L'État du Victoria a publié un *guideline* sur la participation industrielle.

160

pation du tissu industriel local. Ils s'y engagent par la signature d'un « **Approved subcontractor Deed** » avec le gouvernement, qui recouvre trois composantes : l'AIC, un engagement du transfert de propriété intellectuelle et la transparence des prix.

SECTEURS CIVILS

- Les entreprises candidates doivent intégrer à leur offre un « Australian Industrial Participation (AIP) Plan ».

L'objectif de ce plan est strictement similaire à celui de l'AIC Plan : maximiser la participation de l'industrie australienne aux projets d'envergure financés par le gouvernement, quel que soit le secteur.

- Contrairement au secteur de la défense, il n'y a pas d'exigences en termes de transfert de compétences et technologies.

MODALITÉS DE RÉALISATION D'UNE OBLIGATION (NON EXHAUSTIF)

- Transferts de compétences, connaissances, technologies, *work-packages*.

- Soutien à la R & D et à l'innovation.

- Transfert progressif d'une partie de la propriété intellectuelle des entreprises étrangères vers l'Australie.

- Emploi de la main-d'œuvre locale.



TYPE DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES VALORISABLES

- Les compensations sont directes et semi-directes, l'AIC/AIP Plan étant un engagement contractuel sur l'intégration des entreprises australiennes à la réalisation du bien ou service acquis.

SEUILS DE DÉCLENCHEMENT D'UN AIC/AIP

- Un AIC/AIP Plan est requis pour toute acquisition supérieure à 20 millions de dollars australiens (environ 13,7 millions d'euros), aussi bien dans les secteurs civils que de la défense.

- Pour l'ensemble des contrats supérieurs à 4 millions de dollars australiens (environ 2,5 millions d'euros), les autorités sont autorisées à favoriser l'offre proposant le retour économique local le plus important. (« Commonwealth Procurement Rule » [2017]).

SECTEURS ET ACTIVITÉS CIBLÉS

- Tous secteurs d'activité faisant l'objet d'une acquisition gouvernementale auprès de fournisseurs étrangers.

MONTANT DE L'AIC/AIP

- Pas de minimum de part locale/de montant de Compensations Industrielles. Les offres sont évaluées au cas par cas.

MULTIPLICATEURS

- Pas de multiplicateurs.

DURÉE D'EXÉCUTION DES PLANS D'AIC/AIP

- La même que celle du contrat principal.

MODE DE SUIVI

- Chaque AIC/AIP Plan doit inclure une description des moyens mis en œuvre pour suivre et contrôler l'avancement du Plan et du Contrat.

- Un rapport d'avancement doit être remis à l'autorité compétente au minimum tous les 6 mois.

PÉNALITÉS/GARANTIE

Pas de pénalités ni de garanties.

PRÉ-OFFSET ET BANKING DE CRÉDITS

Non-applicable

PARTICULARITÉS

- Plusieurs des États fédérés australiens disposent d'une politique de participation locale. On compte notamment : l'Australian Capital Territory qui dispose d'une « Local Industry Participation Policy », l'Australie-Méridionale et l'État du Victoria, qui ont publié des *guidelines* sur la participation industrielle. L'objectif est de mettre en avant les PME locales et de favoriser l'emploi.

Ces politiques ne concernent pas le secteur défense ; elles s'appliquent avant tout aux projets d'infrastructure, de construction ou de maintenance conséquents.

DIFFICULTÉS RÉCURRENTES

- Maillage industriel constitué essentiellement de PME et de peu d'ETI : complexité à réaliser des joint-ventures et à attirer de la main-d'œuvre qualifiée.

- Manque important de compétences en ingénierie, notamment en Australie-Méridionale ; peu de compétences spécialisées.

- Coût du travail élevé par rapport aux qualifications détenues et par rapport à la France.

- Procédure très longue d'obtention de visas de travail pour les employés étrangers. Cela peut être un facteur de complication lorsque les Compensations impliquent, par exemple, la participation de salariés français dans la formation d'équipes locales.

- Pour les contrats de défense, une procédure très longue d'obtention des équivalences d'habilitations secret-défense (6-9 mois).

FACILITÉS

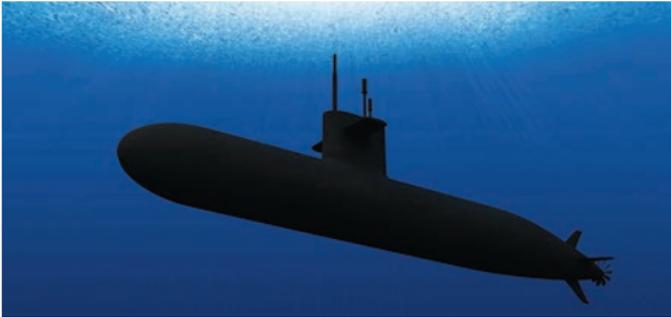
- Une offre d'accompagnement efficace et nombreuse (cabinets de conseil, soutien des autorités gouvernementales, subventions).

- Une forte proximité et une collaboration aisée avec les universités australiennes ; elles offrent des facilités de recrutement, des possibilités d'échanges d'étudiants et contribuent à développer la réputation des entreprises.

- Un dispositif administratif rapide et peu cher pour la création de structures locales.



2. CAS D'ÉCOLE



© alxpin/stockphoto

2.1. PREDICT AUSTRALIA

Predict Australia, une filiale de Predict France (Groupe SNEF), a fait le choix de s'implanter en Australie début 2018. Spécialiste de maintenance industrielle, la société française travaille au cœur du secteur de la défense, de l'énergie et développe ses activités dans le domaine minier.

Predict Australia explique : « L'installation en Australie se trouve être plutôt aisée. Les exigences imposées aux entreprises françaises sont reliées à l'exigence de favoriser la souveraineté australienne. Aucune compensation n'a été explicitement demandée par nos équipes. En revanche, nous remarquons que la nécessité d'australieniser toute entité d'origine française s'implantant en Australie passe principalement par l'embauche d'employés de nationalité australienne (management team incluse) et le développement de produits et services australiens. Nous avons donc fait appel aux universités locales (University of South Australia, University of Adelaide & Flinders University) afin de recruter des ingénieurs d'Australie-Méridionale. Nous pensons qu'il faut activement favoriser le développement de nos solutions en partenariat avec les universités locales. »

2.2. EASY SKILL

Easy Skill est une société franco-australienne de conseil et d'assistance technique en ingénierie, spécialisée dans la défense, le pétrole et la mine. Elle possède cinq ans d'expérience sur le territoire australien. À l'annonce de la décision de Canberra de doter la Royal Australian Navy de 12 sous-marins du constructeur Naval Group, Easy Skill a ouvert de nouveaux bureaux à Adélaïde, afin de comprendre au mieux les besoins de ce projet qui s'étend sur plusieurs décennies.

Le Premier ministre australien de l'époque plante le décor : « Les sous-marins [...] seront construits ici, en Australie, [...] par

des Australiens, avec de l'acier australien ». Seulement, plusieurs challenges se présentent :

- les compétences pour concevoir, construire et maintenir les sous-marins les plus sophistiqués ne sont pas présentes en nombre suffisant sur le territoire;
- la chaîne des fournisseurs australiens n'est pas encore assez mature pour un tel challenge industriel.

Partant de ce constat, Easy Skill a décidé d'ajuster son offre de services pour répondre au mieux aux besoins de ses clients européens et locaux relatifs aux exigences d'implantation et d'intégration des sociétés étrangères sur le projet des futurs sous-marins (ainsi que d'autres programmes de défense [SEA5000, SEA1180, LAND400...]).

Easy Skill détaille : *« Notre première initiative, Graduate Program, est destinée aux filiales australiennes des sociétés françaises afin de les aider à former des Australiens "à la française" et à moindre coût. L'initiative est lancée en juin 2018 conjointement avec des universités australiennes. L'objectif est d'envoyer en formation des étudiants australiens chez nos partenaires industriels français pour une durée de six mois avant de retourner en Australie et d'être embauchés par la filiale australienne de notre partenaire. Safran Electronics & Defense a été notre premier client, avec deux stagiaires en fin d'études d'ingénierie formés sur la conception de systèmes optroniques. Une seconde initiative porte sur l'assistance aux sociétés australiennes, pour les aider à s'adapter aux exigences françaises et européennes dans le secteur de la défense. Pour ce faire, nous mobilisons des ingénieurs français pour injecter des compétences nouvelles dans l'industrie australienne. À titre d'exemple, nous avons mobilisé deux ingénieurs, anciens de la Marine nationale française, pour optimiser la maintenance des moteurs électriques de marque française Jeumont Electric sur la classe actuelle de sous-marins : les Collins Class. Le cycle de maintenance de ces moteurs a été réduit de 12 à 7 mois. »*

Sur la prochaine décennie (à partir de 2018), l'Australie s'engage à investir plus de 200 milliards de dollars australiens (125 milliards d'euros) dans le secteur de la défense. Cela crée des opportunités extraordinaires pour les sociétés françaises et européennes qui souhaitent s'ouvrir à ce marché en pleine croissance et demandeur de nos savoir-faire. Easy Skill est, grâce à sa stratégie d'adaptation de ses services aux contraintes locales et sectorielles de défense, une véritable *success story*.



3. CONTACTS & SOURCES D'INFORMATION

3.1. DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

- **Australian Industry Participation National Framework**
<https://www.industry.gov.au/sites/default/files/australian-industry-participation-national-framework.pdf>
- « **Building Defence Capability: a policy for a smarter and more agile defence industry base** »
http://www.defence.gov.au/dmo/multimedia/dips_2010-9-5621.pdf
- **Defence Industry Policy Statement**
<http://www.defence.gov.au/whitepaper/docs/2016-defence-industry-policy-statement.pdf>
- **Defence Industrial Capabilities Plan 2018**
<http://www.defence.gov.au/SPI/Industry/CapabilityPlan/>

165

3.2. AUTORITÉS AUSTRALIENNES EN CHARGE DES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

- **Department of Defence, Defence Industry Branch**
@ aic.info@defence.gov.au
 <http://www.defence.gov.au/SPI/Industry/AIC.asp>
- **Department of Industry, Innovation and Science, Direction de la Croissance Industrielle (« Industry Growth »)**
 GPO Box 9839 Canberra Act 2601, Australie
 + 61 2 6213 6404
 <https://www.industry.gov.au>
@ aip@industry.gov.au
- **Centre for Defence Industry Capability (CDIC)**
 <https://www.business.gov.au/centre-for-defence-industry-capability>
@ cdic@business.gov.au

3.3. PRÉSENCE FRANÇAISE EN AUSTRALIE

- **Ambassade de France en Australie**
 - 📍 6 Perth Avenue, Yarralumla ACT 2600, Canberra, Australie
 - ☎ + 61 (0) 2 6216 0100
 - 💻 <https://au.ambafrance.org>
<https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/AU>
- **Le Service économique régional de Canberra**
 - 📍 6 Perth Avenue, Yarralumla ACT 2600, Canberra, Australie
 - ☎ + 61 (0) 2 6216 0116 – Fax: (02) 6216 0114
 - @ canberra@dgtresor.fr
- **La Mission militaire**
 - 📍 6 Perth Avenue, Yarralumla ACT 2600, Canberra, Australie
 - ☎ + 61 (02) 6216 0100
 - @ information.canberra-amba@diplomatie.gouv.fr
- **Bureau de Business France à Sydney**
 - 📍 31 Market Street, St Martins Tower 35th floor, Sydney NSW 2000, Australia
 - ☎ + 61 (0)2 9264 2711 – Fax: + 61 (0) 2 9264 5988
 - @ sydney@businessfrance.fr
 - 💻 <https://export.businessfrance.fr/australie/export-australie-avec-notre-bureau.html>
 - **Fernando Alves**, Head of Industry Department
 - @ fernando.alves@businessfrance.fr
 - ☎ + 61 (0) 451 503 026
 - Correspondant Business France, Filière Industrie & Clean Tech: **Arthur Lenoir**, conseiller export
 - @ arthur.lenoir@businessfrance.fr
- **Présence du GICAN en Australie**

Le GICAN dispose d'un VIE à Adélaïde:

 - **Clément Arata**, Business Development
 - @ clement.arata@gican.asso.fr
 - ☎ +61 (0) 402 602 326



- **Chambre de Commerce et d'Industrie franco-australienne (FACCI)**

La CCI franco-australienne dispose d'un bureau principal à Sydney et de quatre bureaux à Melbourne, Brisbane, Perth et Adélaïde.

- Bureau de Sydney
-  Level 26, 31 Market Street, Sydney NSW 2000, Australie
-  +61 2 9099 1320
-  nsw@facci.com.au
-  <https://www.facci.com.au/>

- **L'« International Desk » Asie-Pacifique du Crédit Agricole CIB**

Depuis Hong Kong, l'équipe de l'International Desk Asie Pacifique assure un accompagnement aux entreprises implantées en Australie.

- Responsable : **Michel Demuynck**
-  30F, Two Pacific Place, 88 Queensway, Hong Kong
-  internationaldesks@ca-cib.com
-  <https://international.groupecreditagricole.com/fr/accompagnement-a-l-international/notre-offre/33,malaisie>

167

3.4. PRÉSENCE AUSTRALIENNE EN FRANCE

- **Bureau d'Austrade à Paris**

Austrade est l'agence fédérale publique chargée de promouvoir les exportations australiennes et d'attirer les investissements étrangers. Elle est une source d'information sur l'environnement commercial et réglementaire australien ainsi que le point de contact national pour toutes les demandes relatives à l'investissement. Elle propose des services d'accompagnement aux entreprises françaises, les entreprises devant fournir un AIC/AIP Plan. Ses services sont gratuits. Austrade propose également un suivi en Australie.

- Représentant d'Austrade à Paris:
Jennifer Mackinlay,
Senior Trade and Investment Commissioner
-  Ambassade de l'Australie, 4 rue Jean Rey
Paris Cedex 15, France
-  +33 1 5677 1230 – Fax: +33 1 4059 3322
-  info@austrade.gov.au

FICHE PAYS

CANADA



© Pajam/istockphoto

168

1. LES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES AU CANADA

1.1. APPROCHE ET OBJECTIFS DU PAYS

Le Canada souhaite favoriser le développement des régions non industrialisées du pays (provinces maritimes, Québec, Nord Ontario, régions de l'Ouest). L'objectif est de soutenir le développement du secteur de la défense canadien, notamment les PME et leurs capacités d'exportation. Une forte importance est accordée à la R & D et à l'innovation.

1.2. RÉGLEMENTATION SUR LES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

La législation canadienne en matière de Compensations Industrielles est en phase de transition : pour tous les contrats signés avant 2014, les obligations sont régies par l'*Industrial and Regional Benefits policy* (IRB) ; la nouvelle réglementation, l'*Industrial and Technological Benefits Policy* (ITB), s'impose progressivement et s'applique à tous les contrats signés après 2014. Nous ne nous focaliserons, dans cette fiche, que sur l'*ITB Policy*, c'est-à-dire la réglementation qui s'impose aux nouveaux contrats de défense.

L'ITB Policy est déployée en collaboration avec les Agences Régionales de Développement (Regional Development Agencies), qui gèrent les retombées régionales de l'ITB.



TEXTES EN VIGUEUR

- **Industrial and Technological Benefits Policy**: elle indique les objectifs macroéconomiques à atteindre dans le domaine de la défense.
- **The Value Proposition Guide**, publié en décembre 2014 : *guidelines* traduisant concrètement les modalités et mécanismes nécessaires pour atteindre les objectifs fixés dans l'ITB Policy.

AUTORITÉS

- **Innovation, Science and Economic Development (ISED) Canada**: elle est en charge des négociations et du suivi des ITB.
- **Des ITB Managers sont désignés par secteur** (Air, Terre, Mer, ITB Policy, Recherche, Projets spéciaux); ils sont rattachés à l'ISED.
- **Regional Development Agency**: employées par les régions pour concourir à leur développement, elles disposent de contacts par secteur (Air, Terre, Mer) chargés d'attirer la mise en place de projets et d'activités localement.

PRINCIPES GÉNÉRAUX

- Les ITB ne s'appliquent qu'aux acquisitions de défense; ils ne concernent pas les procédures dans le domaine civil.
- Le gouvernement canadien a identifié un certain nombre de capacités industrielles clés (Key Industrial Capabilities); ces dernières sont considérées prioritaires pour le pays car elles doivent permettre de favoriser l'innovation, les exportations et la croissance industrielle.
- L'approche ITB repose sur la présentation par l'entreprise candidate de plans appelés « propositions de valeur » (*Value Propositions*) permettant de contribuer aux KICs identifiées par le gouvernement. Elles font partie de l'offre commerciale principale et contribuent à son évaluation globale (environ 10 %).
- L'ITB requiert par ailleurs des entreprises de soumettre des plans régionaux pour montrer que leurs *Value Propositions* contribuent équitablement à l'ensemble des régions.
- Pour tous les contrats de support et de maintien en condition

opérationnelle des équipements militaires, une importance est accordée aux retombées économiques en termes d'emplois et bénéfiques à l'économie canadienne. Il s'agit de la « Sustainment Initiative », lancée en 2016 et totalement mise en place à partir de 2018.

- 30 % des ITB devront avoir été identifiés avant la signature du contrat principal; 30 autres pourcents dans l'année qui suit la signature et les 40 % restants dans les 3 ans.
- Les critères de causalité et d'additionnalité sont importants et doivent être respectés.

PROCÉDURE

- Chaque marché contient des exigences spécifiques.
- Chaque entreprise soumet des « Value Propositions » évaluées en fonction des exigences formulées dans l'appel d'offres et de leur contribution aux KIC; le mode d'évaluation se fait par l'octroi de points et s'attache en particulier à évaluer :
 - la contribution « directe » au produit vendu;
 - l'emploi dans le secteur de la défense canadien;
 - la coopération avec des fournisseurs canadiens;
 - la R&D au Canada (investissements dans les universités);
 - le soutien aux exportations.

Les projets qui remplissent plusieurs de ces critères simultanément reçoivent davantage de points.

Les « Value Propositions » ont une valeur d'engagement conditionnel de la part du soumissionnaire.

- Le plan d'ITB proposé doit nécessairement :
 - représenter 100 % du montant du contrat principal;
 - consacrer 15 % à la participation des PME;
 - comprendre 4 plans : management des ITB; plan régional, plan pour les PME et business plan de l'entreprise.

SECTEURS ET ACTIVITÉS CIBLÉS

- Les activités directes sont favorisées.
- Dans les cas où le Canada ne dispose pas des capacités nécessaires, les activités semi-directes ou indirectes peuvent être acceptées.



TYPES D'ACTIVITÉS POSSIBLES (NON EXHAUSTIF)

- Sous-traitance/fabrication sous licence pour le programme objet du contrat principal.
- Activités de support complet durant toute la vie de l'équipement.
- Investissements directs dans des entreprises canadiennes (apport de fonds).
- Soutien aux universités (investissements).

SEUILS

- Tout contrat de défense de plus de 100 millions de dollars canadiens et pour lesquels une « National Security Exception » s'applique.
- Tout contrat entre 20 et 100 millions de dollars canadiens est soumis à évaluation ; il peut en résulter une demande d'ITB.

MONTANT

- 100 % du contrat principal.

DURÉE

- La durée du contrat principal.

MULTIPLICATEURS

En vertu de l' « Investment Framework », un mécanisme destiné à favoriser la participation des PME, des multiplicateurs sont associés aux investissements en nature et en valeur réalisés dans des PME canadiennes :

- R&D ou licences de propriété intellectuelle : 9
- investissements pour réaliser des achats ou transfert d'équipements : 7
- transfert de savoir ou de supports à la vente/marketing : 4

OCTROI DES CRÉDITS DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

- Le montant de l'investissement réalisé et la valeur ajoutée canadienne servent de base au calcul des crédits.

MODE DE SUIVI

- Des jalons (*milestones*) annuels sont établis à la signature du contrat.
- Un rapport annuel est à soumettre ; la progression annuelle des projets d'ITB est publique.

PÉNALITÉS/GARANTIE DE PERFORMANCE

- 10 % du contrat de Compensations/d'ITB.

PRÉ-BANKING

- Autorisé : les crédits bancaqués sont valables 10 ans.
- Pas de dépréciation des crédits.

PARTICULARITÉS

- Procédure très détaillée et restrictive à chaque appel d'offres.

2. CONTACTS & SOURCES D'INFORMATION

2.1. DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

- **Industrial and Technological Benefits Policy**
http://www.ic.gc.ca/eic/site/086.nsf/eng/h_00032.html

2.2. AUTORITÉS CANADIENNES CHARGÉES DES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

- **Liste des ITB Managers et des contacts dans les Regional Development Agency**
disponible sur :
http://www.ic.gc.ca/eic/site/086.nsf/eng/h_00140.html

2.3. PRÉSENCE FRANÇAISE AU CANADA

- **Ambassade de France au Canada**
 Ambassade de France au Canada, 42 Promenade Sussex, Ottawa, Ontario, K1M 2C9
 +1 (613) 789 1795
 <https://ca.ambafrance.org/>
- **Service économique régional**
 Ambassade de France, 42, Promenade Sussex, Ottawa, Ontario, K1M 2C9
 +1 613 789 5681
 <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/CA>
- **Mission de Défense**
 Ambassade de France, 42 Promenade Sussex, Ottawa, Ontario, K1M 2C9
 +1 613 562-3780
 defense@ambafrance-ca.org
 <https://ca.ambafrance.org/La-mission-de-defense>



- **Bureaux de Business France au Canada**

Business France est présent au Canada dans trois villes :
Toronto, Montréal et Vancouver.

Liste des contacts et adresses d'implantation :

 <https://export.businessfrance.fr/canada/contact-et-plan-d-acces-business-france-canada.html>

@ canada@businessfrance.fr

 <https://export.businessfrance.fr/canada/export-canada-avec-nos-bureaux.html>

→ Correspondant Business France, Filière Industrie & Clean Tech :

Laurence Grelet, Directrice Industrie & Clean Tech

@ laurence.grelet@businessfrance.fr

- **Réseau NAFAN du GIFAS**

Présence d'un VIE à Montréal

 1501 Avenue McGill College,
Montréal, QC H3A 3M8 – Canada

 +1 514 670 3989

@ nafan.aero@gmail.com

 <https://www.nafan-aerospace.com/>

- **Représentant CCE au Canada**

Chambre de Commerce et d'Industrie indo-française

 1455, rue Drummond, bureau 2B,
Montréal (Québec) H3G 1W3, Canada

 +1 514 281-3200

@ info@ccifcmtl.ca

Liste des coordonnées de l'équipe présente au Canada :

<https://www.ccifcmtl.ca/la-chambre/contactez-nous.html>

 <https://ccfc-france-canada.com/>

- **L' « International Desk » Amérique du Nord du Crédit Agricole CIB**

Implantée à New York, l'équipe du Pôle d'Accompagnement International « Amérique du Nord » assure un accompagnement aux entreprises implantées au Canada.

 1301 Avenue of the Americas, NY 10019, New York

 +1 (514) 982-6200

@ info-ca@ca-cib.com

 <https://www.ca-cib.fr/notre-reseau/ameriques/canada>

FICHE PAYS

CORÉE DU SUD



© aomam/istockphoto

174

1. LES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES EN CORÉE DU SUD

La politique de Compensations Industrielles en Corée du Sud se matérialise par la politique de coopération industrielle de défense (« Korean Offset Policy »).

1.1 APPROCHE ET OBJECTIFS DU PAYS

L'objectif des programmes de coopération industrielle est de favoriser le développement et les exportations des PME coréennes, en particulier dans le domaine de la Défense. Plus globalement, le programme de Compensations Industrielles doit soutenir la compétitivité technologique de l'industrie coréenne de défense ainsi que l'emploi associé.

1.2 RÉGLEMENTATION SUR LES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

TEXTES EN VIGUEUR

• **Art. 26 du décret d'application du Defense Acquisition Program Act**: législation nationale organisant la procédure d'acquisition sur les marchés publics de défense. L'article 26 entérine le principe des Compensations dans les procédures d'acquisition (« Offset Trade »).



- **DAPA Offset Program Guidelines** datées de décembre 2018. Ces « guidelines » 2018 sont les dernières en date. Cependant, pour un contrat offset donné, les règles applicables sont celles en vigueur au moment de la signature de ce contrat.

AUTORITÉS

- **Defense Acquisition Program Administration (DAPA) : la DAPA** est en charge des acquisitions de défense à destination de l'armée sud-coréenne. En son sein, la DAPA's Offset Division est responsable de la politique et de l'exécution des coopérations industrielles dans le domaine de la défense. Les négociations sont effectuées par la DAPA Offset Division, qui est par ailleurs l'agence contractante au nom du gouvernement.

- **Defence Agency for Technology and Quality (DTaQ)**. DTaQ est en charge de l'évaluation des projets de coopération et participe aux négociations.

PRINCIPES GÉNÉRAUX

- L'entreprise étrangère doit s'associer à un ou plusieurs Korean Industry Partners (KIP); ces derniers sont sélectionnés par la DAPA ou soumis par l'Intégrateur à cette dernière, qui doit les approuver en amont de la signature du mémorandum d'accord sur les coopérations industrielles. Les KIP sont évalués par la DAPA selon des critères et standards préétablis.

- Les droits de propriété pour les technologies et l'usage des équipements doivent être fournis à la République de Corée du Sud ou au partenaire coréen.

- En principe, un mémorandum d'accord sur les coopérations industrielles de défense doit être signé avant ou en même temps que le contrat principal. Les MOU avec les bénéficiaires (industriels ou étatiques) doivent être signés avant ce mémorandum d'accord; ils définissent les détails de la coopération.

- Seul l'Intégrateur, signataire du contrat principal, ses filiales majoritaires ou ses partenaires sont éligibles à la réalisation des Compensations Industrielles. Des exceptions peuvent être octroyées au cas par cas par la DAPA.

MODALITÉS DE RÉALISATION D'UNE OBLIGATION

Les coopérations industrielles sont catégorisées en 5 classes; les classes éligibles sont précisées au cas par cas dans les appels d'offres:

- classe A: transfert de technologies clés (systèmes d'armes); fabrication et exportations de composants et fournitures militaires; participation aux programmes de R & D;
- classe B: amélioration des systèmes d'armes existants; MRO; exportation de biens non militaires (liste recommandée par le Minister of Trade, Industry and Energy et par le Ministry of SME's and *start up*);
- classe C: support logistique et MRO, projets attirant les investissements étrangers;
- classe D: transfert de technologies autres que celles définies dans la classe A; Activités de maintenance au profit de clients non coréens (export maintenance);
- classe E: tout autre projet qui puisse contribuer à l'intérêt national (amélioration des capacités militaires).

176

SECTEURS ET ACTIVITÉS CIBLÉS

- Les transactions doivent porter en priorité sur des produits de défense.
- Les Compensations Industrielles indirectes sont possibles mais à réaliser dans les limites d'une liste de thèmes/produits approuvés (liste changeant fréquemment et sans préavis), fournie dans le cadre des appels d'offres.

SEUILS DE DÉCLENCHEMENT D'UNE OBLIGATION DE COMPENSATIONS

- 10 millions de dollars, montant du contrat d'acquisition;
- La DAPA peut revoir le seuil à la baisse selon les cas (notamment si le projet est considéré d'intérêt national).

MONTANT DES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

- 50 % pour les appels d'offres ouverts à la concurrence;
- 10 % ou davantage (par exemple 30 %) pour les appels d'offres sans concurrence.
- Pour les programmes supérieurs à 100 millions de dollars, le montant des compensations est déterminé par un « Defence Programme Promotion Committee ».

MULTIPLICATEURS

- Transferts de technologie: la valeur du savoir-faire transmis



peut être augmentée, au mieux doublée, lorsque ce savoir-faire est considéré par DAPA comme une technologie clé.

- Fabrication et exportation : dans le cas général, le volume d'activité du bénéficiaire, le partenaire coréen, est pris en compte avec un multiplicateur de 1,5. Si le partenaire coréen est une PME, le multiplicateur peut être doublé.
- Autre (maintenance export, fabrication export de biens non militaires) : le volume d'activité est pris en compte avec un multiplicateur 2 dans le meilleur des cas, i.e. dans le cas d'une PME.

DURÉE D'EXÉCUTION DES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

- Durée de livraison du contrat principal; une période plus longue peut être négociée.

MODE DE SUIVI

- Le montant des crédits alloués est examiné chaque année avec le TEC.

PÉNALITÉS

- 10 % de la part de l'obligation non exécutée sur le jalon.

GARANTIE

- 10 % du montant de l'obligation.

PRÉ-OFFSET

- Autorisés mais soumis à autorisation écrite de la DAPA.

BANKING DE CRÉDITS

- Autorisés.
- L'utilisation de crédits bancaqués est soumise à l'autorisation de la DAPA.
- Les crédits bancaqués sont valides 7 ans si générés par une activité de défense, sinon 5 ans.

TRANSFERT DE CRÉDITS À UN TIERS

- Possible mais seulement pour les crédits relatifs aux Compensations militaires ou de biens à double usage.

DIFFICULTÉS

- Diverses interprétations possibles des Guidelines Offset par la DAPA.
- Faible valorisation des projets.
- Longues phases d'approbation des projets par la DAPA (parfois

6 mois ou plus).

- Difficulté d'identifier des projets éligibles dont la période d'exécution correspond strictement à celle du contrat principal.
- Effort administratif assez significatif.
- La main-d'œuvre coréenne est relativement chère.

2. CONTACTS & SOURCES D'INFORMATION

2.1. DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

- **DAPA, Offset Program Guidelines 2019**
http://www.dapa.go.kr/dapa_en/na/ntt/selectNttList.do?bbsId=402&menuId=600

2.2. AUTORITÉS SUD-CORÉENNES CHARGÉES DES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

- **Defense Acquisition Program Administration**
 -  Government Complex-Gwacheon, 47, Gwanmun-ro, Gwacheon-si, Gyeonggi-do, Republic of Korea. 13809
 -  + 82 2 2079 6345
 -  http://www.dapa.go.kr/dapa_en/main.do

2.3. PRÉSENCE FRANÇAISE EN CORÉE DU SUD

- **Ambassade de France en Corée du Sud**
 -  43-12, Seosomun-ro, Seodaemun-gu, Seoul 03741(120-030)
 -  + 82 (2) 3149 4300
 -  info.seoul-amba@diplomatie.gouv.fr
 -  <https://kr.ambafrance.org/>
- **Service économique régional**
 -  8F, Samheung Bldg, 329, Teheran-ro, Gangnam-gu, 135-711 Séoul
 -  + 82 2 563 2158
 -  <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/KR>



- **Bureaux de Business France en Corée du Sud**
 -  Samheung Bldg, 8Fl. 705-9 Yeoksam-dong, Gangnam-gu Seoul 135-711
 -  + 82 2 564 9032
 -  seoul@businessfrance.fr
 -  <https://export.businessfrance.fr/coree-du-sud/contact-et-plan-d-acces.html>
 - Correspondant Business France, Filière Ind. & Clean Tech
Sylvain Degueurce, Conseiller export
 -  sylvain.degueurce@businessfrance.fr
- **Président de la section Conseillers du Commerce Extérieur en Corée du Sud**
 - **Patrick Defranoux**, Président et CEO, Thales Corée
Yongsan-gu, Séoul
 -  + 82 2 3278 8210
 -  patrick.defranoux@thalesgroup.com
- **Chambre de Commerce et d'Industrie franco-coréenne**
 -  (Yeoksam-dong) Joy Tower, 11F, 7, Teheran-ro 37-gil, Gangnam-gu, Seoul 06142
 - Liste des contacts « Service d'appui aux entreprises » :
<https://www.fkcci.com/la-chambre/equipe.html>
 -  <https://www.fkcci.com/>
- **L'« International Desk » Asie-Pacifique du Crédit Agricole CIB**

Depuis Hong Kong, l'équipe de l'International Desk Asie Pacifique assure un accompagnement aux entreprises implantées en Corée du Sud.

 - Responsable : **Michel Demuynck**
 -  30F, Two Pacific Place, 88 Queensway, Hong Kong
 -  internationaldesks@ca-cib.com
 -  <https://international.groupecreditagricole.com/fr/accompagnement-a-l-international/notre-offre/13,coree-du-sud>

FICHE PAYS

ÉMIRATS ARABES UNIS



© basar17/istockphoto

1. LES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES AUX ÉMIRATS ARABES UNIS (EAU)

1.1. APPROCHE ET OBJECTIFS DU PAYS

La politique de Compensations Industrielles est façonnée par l'existence de plans de développement macro-économique de long terme qui fixent des objectifs et orientent les secteurs à privilégier. La politique vise ainsi à favoriser la Vision 2021 et le plan de développement « Abu Dhabi 2030 »; les objectifs qui lui sont assignés sont :

- diversification économique (après pétrole);
- renforcement de la base technologique et industrielle du pays;
- favoriser les exportations;
- favoriser l'emploi des Émiratis et le développement du secteur privé.

1.2. RÉGLEMENTATION SUR LES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

TEXTE EN VIGUEUR

• *The Tawazun Economic Program, Policy Guidelines*, publiées par le Tawazun Economic Council. La dernière édition a été publiée en mars 2019.

AUTORITÉS

• Le Tawazun Economic Council (TEC) : en charge de la négociation et du contrôle et de la gestion des obligations de Compensations Industrielles. Il fait partie intégrante de la Holding Tawazun, fonds d'investissement stratégique émirati.



- Le « Defence Contractor Council (DCC) » : créé par le TEC pour maintenir un échange régulier avec les contractants sur les enjeux des Compensations Industrielles.

PRINCIPES GÉNÉRAUX

- Systématisation de l'obligation de Compensations Industrielles sur tous les contrats d'achat de défense, y compris sur les contrats de service.
- Pas d'obligations dans les contrats civils, avec quelques exceptions pour le secteur de l'aéronautique commerciale.
- Nécessité de signer un accord de confidentialité et un accord cadre de reconnaissance d'engagement d'offset, puis un accord spécifique d'engagement de Compensations Industrielles à chaque contrat d'achat.
- Le fournisseur étranger doit soumettre un plan de Compensations Industrielles au TEC (comprenant des projets décrits sous forme de « concept paper ») en parallèle de l'offre commerciale; ce plan doit être approuvé par le TEC avant l'auto-risation de la signature du contrat principal.

MODALITÉS DE RÉALISATION D'UNE OBLIGATION

- Les fournisseurs étrangers doivent s'associer à un partenaire local. TEC a néanmoins accepté des cas dérogatoires où un industriel a pu créer une filiale à 100 %, accompagnant ainsi le mouvement aux Émirats visant à relâcher les contraintes sur les investissements étrangers (limités à 49 % du capital jusqu'en 2018).
- Si à l'origine les projets de Compensations Industrielles devaient impérativement inclure la création d'une joint-venture, TEC a introduit plus de souplesse dans les formes de partenariats avec l'autorisation d'accords de sous-traitance et de substitution d'importation (« contractual engagement ») et la possibilité de mettre en place des partenariats technologiques et d'éducation (« capability development »).

SECTEURS ET ACTIVITÉS CIBLÉS

- Dans la pratique, les demandes sont essentiellement orientées vers les secteurs de la défense et de l'aéronautique.
- Les modifications à la réglementation de 2019 prévoient d'ouvrir les Compensations à d'autres secteurs impliquant des

technologies duales (systèmes autonomes et de cyber sécurité, secteurs des infrastructures de transports, environnement et changement climatique, infrastructures agricoles et de management des eaux ou encore technologies de l'éducation).

SEUILS DE DÉCLENCHEMENT D'UNE COMPENSATION

- 10 millions de dollars.

- Le seuil peut être atteint par cumul de contrats, sur 5 ans.

MONTANT DES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

- 60 % du montant du contrat de vente principal.

MODE DE CALCUL DES CRÉDITS

- À partir de paramètres tels que le montant de l'investissement, la contribution en actifs tangibles ou intangibles, les revenus générés (dont export), les montants sous-traités, le salaire payé aux employés émiratis, la formation fournie, la valeur d'IP générée.

MULTIPLICATEURS

- Ils sont limités à une fourchette de 0,5 à 2 avec des bonus possibles de 0,5 à la discrétion du TEC, si le projet est jugé particulièrement intéressant pour le pays.

DURÉE D'EXÉCUTION DES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

- 7 ans.

MODE DE SUIVI

- Le montant des crédits alloués est examiné chaque année avec le TEC.

PÉNALITÉS

- En fin de période, l'industriel aura le choix entre :
 - payer une pénalité libératoire sur le non-réalisé (taux de 8,5 %);
 - demander à prolonger le projet;
 - reporter l'obligation résultante sur un autre projet.

GARANTIE

- Garantie bancaire exigée correspondant aux pénalités (8,5 % de la valeur de l'obligation).

PRÉ-OFFSET ET BANKING DE CRÉDITS

- Autorisés.



TRANSFERT DE CRÉDITS À UN TIERS

- Possibilité d'utiliser des crédits d'offset de tiers après accord du TEC.

PARTICULARITÉS

- La loi fédérale suisse s'applique aux contrats de Compensations Industrielles.

DIFFICULTÉS

- Procédure de négociation des projets très longue, avec risque de refus en fin de parcours.
- Industrie du secteur aéronautique défense en construction avec restructuration-réorganisation fréquente.
- Écosystème industriel en développement, avec très peu de PME ou d'ETI.
- Notion de temps différente/changements fréquents d'interlocuteurs.
- Marché du travail incomplet et très polarisé entre Émiratis et main-d'œuvre étrangère.

2. CAS D'ÉCOLE

L'entreprise Photonis, spécialiste mondiale des intensificateurs de lumière pour jumelles de vision nocturne militaires, est basée en France, aux Pays-Bas et aux États-Unis. En 2013-2014, elle remporte un contrat de défense important aux Émirats arabes unis, qui l'oblige à mettre en place un plan de Compensations Industrielles.

Le projet qui a été poursuivi fut celui de la création d'une joint-venture avec un partenaire local, International Golden Group (IGG), dans le but de confier à cette entité des activités d'assemblage des jumelles. Le contrat de joint-venture répartissait les rôles comme suit :

- Photonis: apporte les machines et fournit la formation des employés à l'assemblage ;
- IGG: fournit les bâtiments, les capitaux et facilite le recrutement de la main-d'œuvre ;
- la direction de la joint-venture est nommée par le *Board* avec accord de Photonis; la nationalité du président n'est pas un critère. Dans la pratique, IGG n'a pas été proactif et la construction et l'équipement du bâtiment a pris du retard. La vision, différente, de la contrainte du temps a joué un rôle important.

La mise en place et la validation du schéma de Compensations Industrielles avec le TEC ont été longues ; elles ont duré deux ans et ont été menées sur place par Photonis (en non IGG). La négociation a souffert de flottements et de périodes sans retours

de la part de TEC. De plus, la joint-venture a été mise en place en 2015, soit deux ans avant la signature officielle du contrat de Compensations Industrielles: les négociations ont donc été menées en parallèle de l'avancement de la joint-venture. Cela est en partie dû au fait qu'IGG dispose d'une grosse notoriété locale, qui diminuait le risque de remise en cause du projet.

Enfin, Photonis considère qu'à long terme, cette joint-venture sera avant tout un tremplin pour le marché national émirati et non pour le marché de la zone moyen-orientale, chacun des pays développant en interne sa propre stratégie de Compensations.

3. CONTACTS & SOURCES D'INFORMATION

3.1. DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

- **The Tawazun Economic Program**, Policy Guidelines 2019
<https://www.tawazun.ae/home/economic-development-program/>

3.2. AUTORITÉS ÉMIRATIENNES EN CHARGE DES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

- **Tawazun Economic Council**
 -  P.O. Box 908, Abu Dhabi, United Arab Emirates
 -  + 971 (0) 2 616 0000
 -  info@tawazun.ae
 -  <https://www.tawazun.ae/>

3.3. PRÉSENCE FRANÇAISE AUX EAU

- **Ambassade de France aux EAU**
 -  P.O. Box 4014, Abu Dhabi, U.A.E Etihad Tower
Office Tower n°3 22nd Floor - Corniche West
 -  + 971 (0) 2 813 1000
 -  admin-francais.abou-dabi-amba@diplomatie.gouv.fr
 -  <https://ae.ambafrance.org/>
- **Service économique régional**
 -  Etihad Towers 3, Corniche Rd, 22nd Floor
PO Box 4014, Abu Dhabi, United Arab Emirates
 -  + 971 (0) 2 813 1080
 -  <https://www.tresor.economie.gouv.fr/pays/AE>



- **Bureaux de Business France aux EAU**
 - 📄 Al Habtoor Business Tower, 24th Floor, Dubai Marina, P.O. Box 3314, Dubai
 - 📞 + 971 (0)4 408 4950
 - @ dubai@businessfrance.fr
 - 💻 <https://export.businessfrance.fr/emirats-arabes-unis/export-emirats-arabes-unis-avec-notre-bureau.html>
Blog pays : <https://www.youbuyfrance.com/ae/>
- Correspondant Business France, Filière Ind. & Clean Tech
Karim Gaoua, chargé de développement
 - @ karim.gaoua@businessfrance.fr
- **Réseau MEFAN du GIFAS** – Présence d'un VIE à Abu Dhabi
 - 📄 Etihad Towers, Tower 3, 19th Floor, Corniche Road West, Abu Dhabi
 - 📞 + 971 507 120 127
 - 💻 <http://www.mefan-aerospace.com/>
- **Président de la section Conseillers du Commerce Extérieur aux Émirats arabes unis**
 - **Mikail Houari**, Délégué général Airbus Group
Corniche Road, Abu Dhabi
 - 📞 + 971-2 651 8900
 - @ mikail.houari@airbus.com
- **Chambre de Commerce et d'Industrie France-Dubai**
 - 📄 P.O. Box 25775, Dubai, United Arab Emirates
 - 📞 + 971 (0)4 312 67 00
 - @ fbc(@)fbcdubai.com
 - 💻 <https://www.fbcdubai.com/>
- **L'« International Desk » Inde du Crédit Agricole CIB**
Implantée à Paris, l'équipe du Pôle d'Accompagnement International « Moyen-Orient » assure un accompagnement aux entreprises implantées aux Émirats arabes unis.
 - 📄 12, place des États-Unis, 92120 Montrouge.
 - @ infoMENA@ca-cib.com
 - 💻 <https://www.ca-cib.fr/notre-reseau/middle-east-and-north-africa-mena/emirats-arabes-unis>



© kishore.kumar/istockphoto

1. LES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES DANS LE DOMAINE DE LA DÉFENSE

1.1. APPROCHE ET OBJECTIFS DU PAYS

Dans le cadre de la politique du « Make in India », lancée en 2014 et visant à acquérir une capacité autonome de production, les Compensations Industrielles sont avant tout destinées à favoriser l'émergence de la Base Industrielle de défense indienne. Ainsi, la montée en compétences des entreprises est recherchée dans les domaines de la conception, le développement et la fabrication d'équipements, de plates-formes, de systèmes et de sous-systèmes de défense.

Très concrètement, il s'agit de renforcer la participation des entreprises locales (privées et publiques) aux programmes de défense confiés à des Intégrateurs étrangers, et dans ce cadre, de favoriser la participation des PME et ETI indiennes.

1.2. RÉGLEMENTATION TEXTE EN VIGUEUR

- La « **Defence Procurement Policy (DPP)** », publiée en avril 2016; elle encadre les acquisitions gouvernementales et comprend un chapitre sur les Compensations Industrielles. Cette réglementation évoluant régulièrement, les contrats sont assujettis à la régulation en vigueur au moment de la signature du contrat.



AUTORITÉS

• La « **Defence Offset Management Wing (DOMW)** » : relevant du « Department of Defence Production » au sein du « Ministry of Defence », elle est en charge de formuler les lignes directrices de la réglementation, du contrôle de l'exécution des programmes, de l'administration des pénalités. Elle participe à l'évaluation technique et commerciale des propositions de Compensations Industrielles en tant que membre du Comité d'évaluation techniques des compensations (TOEC) et de l'évaluation commerciale (CNC).

PRINCIPES GÉNÉRAUX

• La DPP de 2016 couvre l'ensemble des acquisitions de défense. Elle introduit 6 voies possibles pour les acquisitions publiques ; parmi ces six catégories, deux permettent aux agences publiques de se fournir auprès d'un fournisseur étranger. Il s'agit des catégories « Buy and Make » et « Buy (Global) ».

• Dans ces deux cas, la réglementation indienne prévoit une obligation de Compensations Industrielles s'élevant à 30 % pour la part non indienne du contrat d'acquisition.

• Pour la part « Make » de la catégorie « Buy and Make », les autorités indiennes imposent au fournisseur étranger un haut niveau de transferts de technologie concernant les équipements, systèmes et composants majeurs, ainsi que de garantir un minimum de 40 % de contenu local pour l'assiette du contrat « Make ».

• Sur certains segments, le gouvernement indien met en place une politique de « Strategic Partnerships », qui vise à favoriser les partenariats entre industriels indiens et entreprises étrangères dans le cadre du « Make in India ». L'objectif serait de faire émerger des champions nationaux du secteur privé, auprès desquels les autorités pourraient se fournir. Les PME et ETI sont cependant peu concernées.

• Le soumissionnaire est libre de choisir ses partenaires industriels (dénommés « Indian Offset Partners » IOP), pour autant que ceux-ci fournissent des produits/services éligibles définis dans la DPP et respectent la réglementation indienne. Ces entreprises peuvent être du secteur public (DPSUs, OFBs), du secteur de la recherche d'État (« Defence Research and Development Organisation » [DRDO]) ou du secteur privé.

- Seuls l'Intégrateur et ses sous-traitants de rang 1 au contrat principal peuvent contribuer à l'exécution de l'obligation, dans la limite de leur quote-part au contrat.

PROCÉDURE

Dans le cadre de la réponse à un appel d'offres, l'offre de Compensations Industrielles doit comprendre deux volets :

- **une proposition technique** (« Technical Offset Offer ») : elle comprend les détails des produits et services concernés, les propositions d'investissement et les partenaires indiens potentiels. La conformité de l'offre par rapport à la DPP est évaluée par le Technical Offset Evaluation Committee (TOEC).

Lorsque l'offre comprend un volet relatif à un transfert de technologie vers le DRDO, le Technology Acquisition Committee (TAC) est en charge de l'évaluation spécifique de ces projets et soumet son rapport au TOEC.

- **Une proposition commerciale** (« Commercial Offset Offer ») : elle comprend les détails chiffrés relatifs à la valeur des projets de Compensations Industrielles, une proposition de calendrier d'exécution et éventuellement une demande d'utilisation des crédits pré-banqués. Seule la proposition commerciale du compétiteur retenu comme moins disant pour l'offre du contrat principal est évaluée par le *Commercial Evaluation Committee* (CNC).

Le rapport d'évaluation des Compensations Industrielles est approuvé en dernier ressort par le ministre de la Défense. Le contrat de Compensations Industrielles (dont un modèle est fourni dans les DPPs) est signé après que le contrat principal a été approuvé par les autorités financières compétentes.

SECTEURS ET ACTIVITÉS CIBLÉS

- Les Compensations Industrielles sont essentiellement directes ou éventuellement semi-directes (secteurs de la défense, de l'aéronautique civile et de la sécurité intérieure).

- Les Compensations Industrielles en dehors des secteurs précités ne sont pas autorisées.

MODALITÉS DE RÉALISATION D'UNE OBLIGATION

Ces différentes modalités d'exécution doivent impérativement s'inscrire dans les secteurs et activités ciblés (cf. ci-dessus).



Il existe 6 manières différentes de s'acquitter d'une obligation de Compensations Industrielles dans le domaine de la défense :

- 1. L'achat direct de produits ou services** à une entreprise indienne reconnue.
- 2. Les investissements étrangers directs** dans des joint-ventures. Des règles particulières d'actionnariat et de licence doivent être respectées.
- 3. L'investissement en « nature »** dans des entreprises indiennes par la réalisation de **transferts de technologies** pour la fabrication ou le maintien en condition des équipements; le ToT peut être effectué dans le cadre d'une joint-venture, co-production, co-développement ou production sous licence.
- 4. L'investissement en « nature »** dans des entreprises indiennes **sous forme de fourniture d'équipements** (autre que le transfert de technologies).
- 5. La fourniture d'équipements et/ou de transferts de technologies aux institutions et établissements publics** engagés dans la production ou le maintien en condition des équipements de défense, y compris le DRDO.
- 6. L'acquisition de technologies** par le DRDO dans des domaines de haute technologie.

=> 70% minimum des Compensations Industrielles doivent être réalisées en combinant les activités 1, 2, 3 et 4.

SEUILS DE DÉCLENCHEMENT DES OFFSETS

- Toute acquisition s'élevant à plus de 2000 crores soit 20 milliards de roupies (environ 280 millions d'euros).

MONTANT DES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

- 30 % du volume d'achat représentant la part non indienne du produit vendu, aussi bien dans sur les marchés « Buy and Make » que sur ceux « Buy (global) ».
- Dans certains cas exceptionnels, le DAC peut décider une exemption partielle ou totale de la demande de Compensations Industrielles.

MODE DE CALCUL DES CRÉDITS

Le critère actuellement pris en compte pour le calcul des crédits est le montant des achats (restreint à la valeur ajoutée locale), investissements et transferts réalisés dans le pays.

La réglementation actuelle ne prévoit pas explicitement la notification de crédits.

MULTIPLICATEURS

- 1,5 lorsque les projets d'achat direct/IDE/transfert de technologies/fourniture d'équipement intègrent une ou des PME (attention: la définition d'une PME en Inde diffère de la définition française).
- 2 à 3 pour les technologies transférées au DRDO (catégorie 6) suivant les critères d'utilisation concédés.
- Il n'y a pas de multiplicateurs pour les transferts de technologie vers l'industrie.

DURÉE D'EXÉCUTION DES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

- Réalisation sur la période d'exécution du contrat principal (incluant la période de garantie des équipements) augmentée de deux ans au maximum.

190

MODE DE SUIVI

- Rapports semestriels à adresser au DOMW.
- Des jalons d'exécution de l'obligation sont fixés annuellement.

PÉNALITÉS/GARANTIE

- Elles s'élèvent à 5 % du montant des obligations non réalisées durant la période donnée (1 an).
- La pénalité est soit payée directement par le fournisseur, soit couverte par la garantie bancaire du contrat principal ou la garantie d'exécution du contrat de Compensations Industrielles s'il y en a une. Elle peut aussi être déduite des paiements du contrat principal.
- La pénalité n'est pas libératoire. Le non réalisé est reporté sur les années restantes.
- Tout fournisseur échouant à remplir ses obligations peut être exclu de la participation à de futurs contrats de défense, pour une période maximale de cinq ans.



BANKING DE CRÉDITS

- Autorisé pour les crédits réalisés en achats directs/IDE/ToT/ fourniture d'équipements.
- Les crédits sont valides pour sept ans et peuvent être réutilisés sur d'autres contrats, dans une limite maximale de 50 % du montant des obligations.
- Les crédits ne sont pas transférables à une entreprise tierce autre que le sous-traitant de rang 1.

PARTICULARITÉS

- La gestion des délais et du temps est particulièrement critique : il est nécessaire de maintenir une pression et d'effectuer des rappels réguliers aux fournisseurs indiens pour tenir les délais de livraison et remettre les rapports d'avancement de l'obligation dans les temps. Il est également recommandé de prévoir des marges.
- L'Inde étant un État fédéral, plusieurs de ses États fédérés disposent d'une politique d'incitation aux investissements appliquée aux secteurs de l'aéronautique et de la défense, telle que celle des « Defence Corridor » (Tamil Nadu, Uttar Pradesh).

2. LES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES DANS LES SECTEURS CIVILS

Dans les domaines civils, les règles de localisation contenues dans la stratégie du « Make in India » obligent les entreprises étrangères à se fournir auprès d'entreprises indiennes et à fabriquer une partie du produit dans le pays.

Ainsi, la « Public Procurement (Make in India) Order » publiée en 2017 dispose que les marchés publics doivent contenir un minimum de 50 % de production locale et oblige les soumissionnaires à indiquer dans leur offre initiale le pourcentage de contenu produit localement et sa nature.

Cependant, les demandes de Compensations Industrielles ne sont pas obligatoires ; leur intégration à l'appel d'offres, ainsi que leur niveau, est à la discrétion des ministères.

L'autorité en charge des Compensations Industrielles civiles est la State Trading Corporation (STC) for Civil Sector Procurements.

3. CAS D'ÉCOLE

L'entreprise Engie Axima India fabrique des systèmes de ventilation et de climatisation embarqués à bord de frégates militaires. Elle a réussi à transformer la contrainte de Compensations Industrielles en une véritable opportunité, dans un pays très souvent considéré comme difficile. L'objectif de l'entreprise consistait à tirer parti de la démarche « Make in India » pour être plus compétitive sur l'ensemble de ses marchés, en Inde et à l'étranger. La stratégie de l'entreprise était ainsi de s'implanter sur le marché indien de manière très progressive, de sorte à sécuriser et pérenniser les investissements réalisés.

L'entreprise a ainsi débuté ses activités en Inde en 2010 dans le cadre d'un contrat portant sur trois frégates et requérant 5 % seulement d'achat local. En 2015, Engie Axima décide de s'implanter localement en s'associant à un partenaire indien, Anchor Offshore services, spécialisé dans l'oil & gas et dans l'aménagement des frégates. La joint-venture Engie Axima India, une entité paritaire, voit ainsi le jour dans le but d'apporter un soutien aux contrats français de l'entreprise; elle s'inscrit alors dans une démarche de recherche de fournisseurs. Cependant, l'entité monte en puissance, et en 2014, obtient un contrat sur 4 destroyers, nécessitant environ 20 % d'achats en Inde.

Poursuivant sa montée en puissance, l'entreprise a récemment remporté un contrat portant sur 7 frégates destinées à la marine indienne, d'une valeur de 32 millions d'euros. S'inscrivant dans le cadre du « Make in India », ce contrat comprenait une obligation dont le montant minimum avait été fixé à 30 % du contrat principal. Cependant, forte de sa présence de long terme, l'entreprise a remporté le contrat en proposant 50 % de « Make in India ». L'identification des fournisseurs ayant eu lieu en amont de la réponse à l'appel d'offres, Engie Axima India offrait par ailleurs la certitude aux autorités que son engagement pourrait être honoré.

Conformément à ses objectifs, 25 projets de l'entreprise, dans le monde, intègrent aujourd'hui au moins une pièce fabriquée en Inde; l'entreprise cherche par ailleurs à étendre son périmètre d'activité et vise désormais des contrats sur les sous-marins destinés à la marine indienne.



4. CONTACTS & SOURCES D'INFORMATION



© alexsi/istockphoto

4.1. DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

- **Defense Procurement Policy de 2016**
<https://mod.gov.in/dod/defence-procurement-procedure>
- **Public Procurement Order de 2017**
<https://dipp.gov.in/public-procurements>
- **Make in India**
<http://www.makeinindiadefence.gov.in/>
- **Législation des États**
<http://www.makeinindiadefence.gov.in/pages/success-stories>

193

4.2. AUTORITÉS INDIENNES EN CHARGE DES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

- **Ministry of Defence, Department of Defence Production**
 - 📄 Defence Offset Management Wing (DOMW)
Ministry of Defence, Room No.: 225-B, South Block
New Delhi – 110011
 - 📞 + 91 (11) 24364917
Liste des contacts du personnel:
 - 🖥️ <https://ddpmod.gov.in/myauth/domw/index1.php?lang=1&level=0&linkid=4&lid=8>
<https://ddpmod.gov.in/myauth/domw/index.php?lang=1>

4.3. PRÉSENCE FRANÇAISE EN INDE

- **Ambassade de France en Inde**

 Ambassade de France, 2/50-E Shantipath
Chanakyapuri, New Delhi 110 021
 + 91 (11) 4319 6100
 <https://in.ambafrance.org/-Ambassade-de-France-a-New-Delhi->

- **Service économique régional**

Le Service économique régional est situé à New Delhi et dispose d'une antenne à Bombay.

 Ambassade de France 2/50-E, Shantipath,
Chanakyapuri, 110 021 New Delhi, Inde
 + 91 11 4319 6300
 <https://www.tresor.economie.gouv.fr/pays/IN>

- **Mission de Défense**

 Ambassade de France 2/50-E, Shantipath,
Chanakyapuri, 110 021 New Delhi, Inde
 + 91 (011) 4319 6100
 mdd-new-delhi.ops.fct@def.gouv.fr
 <https://in.ambafrance.org/La-Mission-de-Defense>

- **Bureaux de Business France en Inde**

Les bureaux de Business France en Inde sont implantés à New Delhi, Bombay, Bangalore et Chennai.

→ Liste des contacts et adresses d'implantation :
<https://export.businessfrance.fr/inde/contact-et-plan-d-acces.html>

 inde@businessfrance.fr

 <https://export.businessfrance.fr/inde/export-inde-avec-nos-bureaux.html>

→ Correspondant Business France, Filière Industrie & Clean Tech : **Aurélien Sostaponti**, chef de Pôle Industrie & Clean Tech

 aurelien.sostapontil@businessfrance.fr

- **Réseau INFAN du GIFAS**

Présence d'un VIE à New Delhi.
Defence Colony, New Delhi, India.

 + 91 (011) 2465 2465

 <https://www.infan-aerospace.com/>



- **Président de la section des Conseillers du Commerce Extérieur en Inde**
 - **Jean-Michel Casse**
Chief Operating Officer,
Accor Hôtels India & South Asia
 -  Plot Number 86-P, Sector 44, Haryana
 -  + 91 124 714 5560
 -  jean-michel.casse@accor.com

- **Chambre de Commerce et d'Industrie indo-française**

La CCI France-Inde dispose d'une implantation dans quatre villes du pays : Mumbai, New Delhi, Chennai, Bangalore.

 - La liste des contacts est disponible sur :
<https://www.ifcci.org.in/about-us/contact-us.html>
 -  <https://www.ifcci.org.in/>

- **L'« International Desk » Inde du Crédit Agricole CIB**

Depuis Bruxelles, l'équipe du Pôle d'Accompagnement International « Asie-Pacifique » du groupe Crédit Agricole, implanté à Mumbai, assure un accompagnement aux entreprises implantées en Inde.

 - Responsable : **Sravanthi V**
 -  Hoechst House - 11th, 12th floors - Nariman Point
400 021 Mumbai Inde
 -  + 91 22 6737 1000
 -  internationaldesks@ca-cib.com
 -  <https://international.groupecreditagricole.com/fr/accompagnement-a-l-international/notre-offre/25,inde>

FICHE PAYS

MALAISIE



© SeanPavonePhoto/istockphoto

1. LES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES EN MALAISIE

Les Compensations Industrielles en Malaisie sont portées par la politique du « Programme de Collaboration Industrielle » (*Industrial Collaboration Programme, ICP*).

1.1. APPROCHE ET OBJECTIFS DU PAYS

La politique de Compensations Industrielles mise en place par la Malaisie cherche à remplir un certain nombre d'objectifs macro-économiques formulés dans son « ICP Policy and Guidelines » de 2019 :

- établir des partenariats internationaux permettant de développer et renforcer les compétences locales ;
- maximiser l'usage de Local Content & réduire la sortie de capitaux, établir une industrie de Défense pérenne avec des capacités de support logistique local stratégique ;
- promouvoir le TOT ;
- collaborer dans des projets de R & D et dans les ressources humaines pour créer de l'emploi et développer l'expertise locale ;
- mettre en place des Centres d'Excellence visant à développer des compétences locales.

1.2. RÉGLEMENTATION APPLICABLE TEXTE EN VIGUEUR

• La « **Policy and Guidelines on Industrial Collaboration Programme in Government Procurement** », publiée pour la première fois en 2014 et mise à jour en avril 2019.



AUTORITÉS DE CONTRÔLE

- **ICP civils** : ministère des Finances, plus particulièrement l'agence en charge des acquisitions gouvernementales. En son sein, l'autorité dépositaire de la politique de Compensations Industrielles est la Technology Depository Agency (TDA). Dans la grande majorité des cas, elle est en charge de gérer au quotidien les ICP dans le pays (négociations avec les entreprises, évaluation des projets et de la capacité des entreprises locales à prendre part à ces derniers).

- **ICP de défense** : ministère de la Défense, plus particulièrement la *Defence Industry Division*. Elle est en charge de gérer au quotidien les ICP et est donc l'équivalent de TDA pour le domaine de la défense.

TDA et la DID sont deux autorités dont l'approche des Compensations Industrielles est différente ; la première privilégie les compensations indirectes (support de l'industrie dans son ensemble), la seconde les compensations directes (afin de favoriser l'industrie de défense). Dans le cadre d'un programme intégrant des projets directs et indirects, il faudra ménager les deux entités et être capable de temporiser entre les deux.

PRINCIPES GÉNÉRAUX

- Les Compensations Industrielles peuvent s'appliquer aux marchés publics de défense et civils.

- Les critères de causalité et d'additionnalité sont impératifs ; tout programme de d'ICP doit en tenir compte.

- La réglementation offre un cadre général d'action ; dans la réalité, l'approche de la réglementation est avant tout pragmatique. La négociation est possible, les autorités privilégient la plus-value et l'intérêt pour le pays des projets proposés.

- Le programme d'ICP fait partie de l'offre à soumettre pour le contrat principal ; il compte donc dans l'évaluation globale de l'offre.

- La réglementation prévoit la signature de deux types de contrat d'ICP :

- Le *First Tier ICP Agreement* : signé en même temps que le contrat principal entre l'Intégrateur et le gouvernement malaisien, il détaille l'ensemble des projets d'ICP sur lesquels l'Intégrateur s'engage.

→ Le *Second Tier ICP Agreement* : signé entre l'Intégrateur et les entreprises malaisiennes bénéficiaires de projets d'ICP dans les 12 mois après la signature du contrat principal, il contient les détails de chacun des projets.

MODALITÉS DE RÉALISATION D'UNE OBLIGATION

L'ICP comprend trois catégories de Compensations Industrielles :

- l'*Economic Enhancement Programme* (EEP) : obligatoire pour les maîtres d'œuvre locaux lorsque le marché dépasse le seuil des 100 millions de ringgits (environ 22 millions d'euros) ;
- le *Countertrade* : il s'applique aux marchés publics octroyés à des fournisseurs étrangers dont la valeur dépasse 50 millions de ringgits (environ 11 millions d'euros). L'achat en retour de produits fabriqués par des entreprises locales doit représenter au minimum 30 % de la valeur nominale de l'ICP ;
- le programme d'offset (*offset program*) : il comprend des activités de compensations directes ou indirectes et s'applique à tous les marchés supérieurs à 50 millions de ringgits (environ 11 millions d'euros) octroyés à un fournisseur étranger.

Un Programme d'ICP doit donc comprendre des projets de *Countertrade* et/ou d'offsets. La valeur du programme doit par ailleurs comprendre au minimum 30 % de contenu local (achat ou production). Pour être comptabilisée en tant que « contenu local », l'entité de production, notamment les joint-ventures, doit :

- être établie en Malaisie ;
- être détenue majoritairement par des capitaux malais ;
- comprendre : plus de 50 % de cadres supérieurs locaux, plus de 70 % de cadres exécutifs locaux et plus de 90 % de main-d'œuvre ouvrière locale.

TYPES D'OFFSET VALORISABLES

- Le programme d'offset doit nécessairement comprendre des activités directes et indirectes, de sorte à assurer une contribution équitable aux différents secteurs identifiés prioritaires par le gouvernement.
- Pour les projets d'offsets indirects, la Malaisie a introduit un dispositif de multiplicateurs additionnels spécifiques en accord avec ses objectifs macroéconomiques.

L'octroi de multiplicateurs est réalisé en tenant compte de critères géographiques (5 corridors ont été établis), du secteur économique impacté (13 secteurs prioritaires ont été identifiés) et des objectifs fixés par le gouvernement pour sa politique d'ICP.



SEUILS DE DÉCLENCHEMENT DES ICP

- Acquisitions gouvernementales auprès d'une entreprise étrangère supérieures à 500 millions de ringgits (~11M. d'euros).

MONTANT DES ICP

- Au moins égal à 100 % de la valeur du contrat principal.
- Au moins 40 % des projets doivent avoir été identifiés et accordés avant la signature du contrat d'ICP.

MULTIPLICATEURS

Ils varient de 1 à 5, en fonction de l'impact économique envisagé du projet de Compensations Industrielles et peuvent bénéficier d'un multiplicateur supplémentaire pour les projets indirects.

DURÉE D'EXÉCUTION DES ICP

- La période de réalisation des ICP est la même que celle du contrat principal. Il est parfois possible de l'étendre à la période de garantie.

MODE DE SUIVI

- Un rapport trimestriel est à fournir au TDA pour faire le bilan de l'avancée des projets de Compensations Industrielles. Si les rapports sont une obligation réglementaire, il est plus bénéfique pour le projet de maintenir un lien relationnel avec les autorités. Ainsi, les rencontres régulières, en personne, sont à privilégier.

PÉNALITÉS

- Pour tout retard dans la remise des rapports de suivi des projets : pénalité déduite du montant total de crédits alloués au titre de l'ICP. Cette pénalité croît en fonction du nombre de jours de retard (jusqu'à 0,1 % de la valeur des crédits alloués).

• En cas de retard sur la réalisation d'un projet d'ICP, une période de grâce de 6 mois peut être accordée. Une pénalité libératoire n'excédant pas 5 % de la valeur des crédits dus peut alors être imposée. La société pénalisée peut également être blacklistée pour les futurs marchés.

Cependant, les autorités malaisiennes sont flexibles : les pénalités sont perçues comme un véritable échec du programme d'ICP. Les négociations et l'octroi de délais sont donc privilégiés dès lors que l'Intégrateur démontre sa volonté à remplir son obligation.

GARANTIE

- 5 % de la valeur du contrat principal.
- Garantie à fournir auprès d'une banque malaisienne.
- Si le programme de Compensations Industrielles obtient une extension de durée d'exécution, une autre garantie de performance est demandée, à hauteur de 5 % de la valeur du contrat d'ICP restant à effectuer.

BANKING DE CRÉDITS

- Autorisé.
- Les crédits peuvent être transférés à toute entité devant réaliser une obligation d'ICP en Malaisie, dans la limite de 50 % de la valeur de la nouvelle obligation.
- Les crédits « banqués » sont valables 5 ans sans dégressivité.

PRÉ-OFFSET

- La valeur d'activités ICP réalisées volontairement sans être liées à un contrat gouvernemental peut être éligible à une valorisation en crédit d'ICP (sous réserve d'un accord des autorités gouvernementales).

• Ils sont valables 5 ans.

- Un maximum de 50 % des crédits banqués peut être utilisé pour un même projet, une obligation ne peut pas être couverte par plus de 50 % de crédits provenant d'un banking.

PARTICULARITÉS

La Malaisie, pays multiethnique, a mis en place depuis les années 70 un ensemble de politiques économiques raciales destinées à favoriser les Malais Bumiputra. Ce terme renvoie aux habitants de la Malaisie dits autochtones, et comprend officiellement les Orang Asli, les Malais et les autochtones de Sabah et Sarawak. Cela se traduit par exemple par un accès privilégié à certaines universités, certains postes de la fonction publique ou certains marchés, une facilité d'accès à la propriété ou à des aides sociales.

La révision réglementaire sur les Compensations Industrielles publiée en 2019 intègre cette dimension et impose aux joint-ventures créées dans ce cadre d'être détenues au minimum à 30 % par des Bumiputra (cas d'une joint-venture avec un partenaire non Bumiputra) et au minimum à 51 % pour une joint-venture en partenariat avec une entreprise Bumiputra.



2. CAS D'ÉCOLE



© 06photo/istockphoto

201

Dans le cadre de ses obligations en Malaisie au titre d'un contrat de défense, l'entreprise Thales a fait le choix de mener un projet d'ICP indirect. Elle a ainsi mis en place un projet qui associe l'Académie du rail, l'opérateur ferroviaire national principal (Keretapi Tanah Melayu) et quatre universités malaisiennes. Le projet comportait deux volets :

- la formation de 12 enseignants membres de l'Académie du Rail et d'universités locales sur l'ensemble des technologies liées à la signalisation ferroviaire ;
 - la création d'une plateforme de simulation d'un centre de contrôle et du réseau de gares et lignes malaisiennes.
- Le projet a été une réussite et a obtenu le plein soutien des autorités malaisiennes: les universités ont pu intégrer un module signalisation dans leurs cursus, l'Académie du rail forme aujourd'hui ses futurs opérateurs aux technologies utilisées en Malaisie et le centre d'excellence apporte un soutien de long terme à l'économie et l'industrie malaisienne.

3. CONTACTS ET SOURCES D'INFORMATION

La France et la Malaisie entretiennent d'excellentes relations et une réelle proximité. La DGA et les ambassades ont établi des liens avec les autorités en charge des Compensations Industrielles en Malaisie dont les entreprises doivent tirer parti.

Ainsi, les premières prises de contact doivent être dirigées vers :

- les autorités malaisiennes (TDA et DID): elles sont ouvertes et disponibles; leur association active au programme de Compensations est incontournable;
- les autorités françaises: la DGA ou l'ambassade de France en Malaisie sont de bons relais.

3.1. DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

- **Policy and Guidelines on Industrial Collaboration Programme (ICP) in Government Procurement:**
<http://tda.my/icp/icp-policy-guidelines>
- **Autorités malaisiennes en charge des Compensations Industrielles:**
 - **ministère de la Défense:** sous-secrétaire à la Division de l'Industrie de Défense (Defense Industry Division [DID])
 - **ministère des Finances:** Technology Depository Agency (TDA)
 Menara Prisma, Persiaran Perdana, Presint 3,
62000 Putrajaya, Wilayah Persekutuan Putrajaya,
Malaisie
 + 60 (0)3 8893 5411
 <http://tda.my/>

3.2. PRÉSENCE FRANÇAISE EN MALAISIE

- **Bureau de Business France à Kuala Lumpur**
 Ambassade de France en Malaisie
The Intermark, Level 31, Integra Tower 348 Jalan Tun Razak 50400 Kuala Lumpur
 + 60 (0)3 2053 5600
 kualalumpur@businessfrance.fr
 <https://export.businessfrance.fr/malaisie/export-malaisie-avec-notre-bureau.html>



- Correspondant Business France, Filière Industrie & Clean Tech : **Laetitia Boura**, conseillère export
@ laetitia.boura@businessfrance.fr

- **Ambassade de France en Malaisie**
 -  The Intermark, Level 31, Integra Tower, 348, Jalan Tun Razak, 50400 Kuala Lumpur
 -  + 60 3 20 53 55 00
 -  <https://my.ambafrance.org/-Francais-https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/MY>

- **Réseau SEAFAN du GIFAS**
 - Présence d'un VIE à Kuala Lumpur :
 -  MFCCI Unit No. 2B-103, 10th Floor Plaza Sentral, Jalan Stesen Sentral 550470 Kuala Lumpur
 -  + 60 3 2166 1723
 - + 60 3 2714 6156
 -  <https://www.seafan-aerospace.com/>

- **Président de la section des Conseillers du Commerce Extérieur en Malaisie**
 - **Jean-Bernard Guillemin**, Président, Aramis Group
 -  E05-01 Plaza Mont' Kiara, 50480, Kuala Lumpur
 -  + 60 3 6201 0388
 - @ jb.guillemin@aramis-gr.com

- **Chambre de Commerce et d'Industrie France-Malaisie**
 - Réfèrent : **Michel Lozach**
 -  Unit 2B-10-3, 10th floor Plaza Sentral Jalan Stesen Sentral 5 Kuala Lumpur 50470
 -  + 60 3 2714 6151
 - @ mfcci@mfcci.com
 -  <https://www.ccifrance-international.org/le-reseau/lescifi/asia-oceanie/exporter-s-implanter-malaisie.html>

- **L'« International Desk » Asie-Pacifique du Crédit Agricole CIB**

Depuis Hong Kong, l'équipe de l'International Desk Asie-Pacifique assure un accompagnement aux entreprises implantées en Malaisie.

 - Responsable : **Michel Demuynck**
 -  30F, Two Pacific Place, 88 Queensway, Hong Kong
 - @ internationaldesks@ca-cib.com
 -  <https://international.groupecreditagricole.com/fr/accompagnement-a-l-international/notreoffre/33,malaisie>

FICHE PAYS

TURQUIE



© fequhan/istockphoto

204

1. LES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES EN TURQUIE

En Turquie, les Compensations Industrielles se matérialisent sous la forme d'un programme dénommé « Industrial Participation and Offset » (IP&O), qui se décline dans les domaines civils et militaires.

1.1. APPROCHE ET OBJECTIFS DU PAYS

La Turquie cherche avant tout à favoriser la montée en puissance du tissu industriel de défense local, et plus particulièrement des PME. La mise en place de partenariats, de projets de développement conjoints et la production sous licence sont ainsi recherchées.

Pour les projets civils, c'est également la création de valeur ajoutée locale au travers de transferts de technologies et de compétences qui est mise en avant.

À moyen et long terme, cette stratégie vise à doter les entreprises turques de compétences suffisamment poussées pour que le pays soit en mesure de substituer des produits nationaux aux importations, puis de trouver des débouchés à l'export dans des secteurs industriels nouveaux.



1.2. RÉGLEMENTATION APPLICABLE TEXTES EN VIGUEUR

- **Dans le secteur de la défense:** l'« Industrial Participation/ Offset Guidelines » de 2011.
- **Dans les domaines civils:** la *Public Procurement Law* No. 4734, publiée en 2002. Elle a été amendée en février 2018 par la « Regulation on the Implementation of the Turkish Industrial Cooperation Program ».

AUTORITÉS DE CONTRÔLE

- **Compensations Industrielles militaires:** présidence des Industries de Défense (SSB); cette agence civile d'acquisition dispose d'un département dédié à l'« Industrial Participation and Offset », qui comprend trois divisions:
 - aéronautique et spatial;
 - construction de machines et construction navale;
 - systèmes électroniques et logiciels.
- **Compensations Industrielles civiles:** ministère de l'Industrie et des Technologies (Ministry of Science, Industry and Technology - MSIT). Les autres ministères pratiquant les Compensations Industrielles dans le domaine civil rapportent au MSIT, qui est l'entité en charge de l'octroi des crédits.

PRINCIPES GÉNÉRAUX

- Les Compensations Industrielles sont autorisées pour les acquisitions militaires et civiles.
- Bien qu'une réglementation générale soit en vigueur, les contrats de Compensations Industrielles sont négociés au cas par cas et comptent pour 40 % dans l'évaluation globale de l'offre.
- La mise en place de Compensations Industrielles militaires dans le secteur civil n'est pas acceptée, à moins que les activités ne soient dirigées vers l'aviation civile et l'espace.
- Pour les programmes civils, les agences d'acquisition des différents ministères sont autorisées à décider d'elles-mêmes si l'importation qualifie ou non le marché pour un programme d'IP&O. Dans le cadre d'un appel d'offres sur un marché public, les candidats devront ainsi proposer une offre incluant un volet « Industrial Technology Partnership » (ITP), examinée par un comité *ad hoc*.

MODALITÉS DE RÉALISATION D'UNE OBLIGATION

Trois catégories ont été établies pour permettre la réalisation des IP&O:

- **catégorie A:** participation industrielle directe - Contenu local. Cette catégorie doit représenter au moins 30 % des IP&O et 15 % minimum des IP&O de cette catégorie doivent être alloués aux PME;
- **catégorie B:** exportations de produits et systèmes aéronautiques, spatiaux et de défense;
- **catégorie C:** transfert de technologies et investissement.

L'évaluation de l'offre d'IP&O tend à valoriser la catégorie A, qui compte désormais pour 60 % dans l'évaluation de l'offre.

SECTEURS ET ACTIVITÉS CIBLÉS

Les domaines privilégiés de partenariats dans le domaine de la défense sont: l'aéronautique, l'intégration de systèmes, les satellites d'information, le cyber et les systèmes de contrôle de guidage des missiles.

SEUILS DE DÉCLENCHEMENT DES IP&O

• **Contrats de défense:** dès lors que la valeur importée est supérieure à 5 millions de dollars US; les contrats sont cumulatifs sur une période d'un an.

• **Contrats civils:** à la discrétion des ministères; la législation ne contient pas de seuils minimums.

MONTANT DES IP&O

• **Secteur de la défense:** les IP&O (Cat. A + Cat. B + Cat. C) doivent représenter 70 % minimum de la valeur du contrat principal. En valeur, le montant des engagements est soumis à révision (LIBOR + 2 %).

• **Domaines civils:** montant à la discrétion des ministères, en fonction des appels d'offres.

MODE DE CALCUL DES CRÉDITS

• Seule la Valeur Ajoutée locale turque (DNAV) est prise en compte.

MULTIPLICATEURS

Les multiplicateurs appliqués aux IP&O sont alloués par catégorie d'IP&O.



• Dans le secteur militaire

- Contenu local (Catégorie A) : coefficient 1 et coefficient 2 s'il est confié à une PME ;
- catégorie B : multiplicateur à négocier, pouvant aller de 2 à 5 (si exportations de plateformes terrestres, navales ou aériennes) avec majoration +1 si l'activité est réalisée par une PME et/ou sur un marché prioritaire ;
- catégorie C : multiplicateur entre 3 et 8 suivant les secteurs d'activité requis par le SSB. Les investissements directs dans les secteurs éligibles (Défense & Sécurité), comme le soutien à la R&D, peuvent obtenir un multiplicateur allant de 3 à 5.

Des multiplicateurs négatifs peuvent être appliqués si le projet se déroule dans une « free trade zone » (-2), en raison des avantages déjà octroyés par la localisation. Le multiplicateur négatif peut être levé si le projet inclut un transfert de très haute technologie.

• Dans les domaines civils

- Contenu local (Catégorie A) : multiplicateur de 1 mais la participation des PME peut permettre d'obtenir de plus grands multiplicateurs.
- catégories B et C : le Comité ITP établit les multiplicateurs au cas par cas, en fonction des acquisitions.

207

DURÉE D'EXÉCUTION DES IP&O

- Réalisation des IP&O sur la même période d'exécution que le contrat principal.

Un supplément de deux ans peut être négocié.

MODE DE SUIVI

- Mise en place d'un échéancier annuel de réalisation à la signature du contrat, par catégorie d'IP&O.
- Remise d'un bilan annuel détaillé à l'autorité en charge du suivi de l'IP&O faisant le point sur l'avancée des différents projets.
- La non-présentation du bilan peut entraîner l'application de pénalités.

PÉNALITÉS

- 6 % applicables à tout jalon en cas de non-performance, aussi bien dans les domaines civils que militaires. Des négociations sont possibles dans le secteur défense pour les faire descendre à 4 %.
- La pénalité est appliquée à la part non-réalisée du contrat d'IP&O par période de 12 mois ; elle est non libératoire.

- Les obligations non réalisées en fin de programme sont soumises à pénalités; la valeur de ces pénalités pourra être ajoutée à une obligation future du soumissionnaire.

GARANTIE

- Requête pour le civil et le militaire.
- Elle s'élève à 6 % de la pénalité maximale potentielle (réactualisée en fonction de l'évolution des crédits octroyés).

PRÉ-OFFSET

- Possibles en phase d'appel d'offres sous réserve de pré-approbation.
- Validité limitée à 5 ans.
- Non transférables à un tiers.

BANKING DE CRÉDITS DE COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

- Les crédits supplémentaires peuvent être conservés suite à un accord de « banking ».
- Validité limitée à 5 ans.
- Non transférables à un tiers.

TRANSFERT DE CRÉDITS À UN TIERS

Après constatation d'un excès de crédit en fin de contrat, les crédits peuvent être transférables à un tiers éligible avec l'accord du SSB mais sous certaines restrictions, après décote et dans des limites prédéfinies.

PARTICULARITÉS

- Les contrats de Compensations Industrielles sont soumis à la loi turque; les potentiels litiges doivent donc être examinés devant les tribunaux turcs.
- Le contrat est en langue turque.
- La liste de priorités industrielles est révisée périodiquement.
- La pérennité d'éligibilité des projets d'IP&O est non acquise.



2. CONTACTS ET SOURCES D'INFORMATION

2.1. DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

- **Industrial Participation/Offset Guideline 2011 :**
<https://www.ssb.gov.tr/WebSite/contentlist.aspx?PageID=1058&LangID=2>
- **Public Procurement Law No. 4734, 2002 :** des mises à jour ont été apportées en février 2018 par la publication d'une « Regulation on the Implementation of the Turkish Industrial Cooperation Program ».

3.2. AUTORITÉS TURQUES EN CHARGE DES COMPENSATIONS INDUSTRIELLES

- **Présidence de la République de Turquie**
 -  Présidence des Industries de Défense (SSB)
Devlet Mahallesi Süleyman Emin Caddesi, No: 6-7
06420 Çankaya, Ankara
 -  + 90 (312) 411 90 00 - 400 ISDN hat
 -  posta@ssb.gov.tr
 -  <https://www.ssb.gov.tr/Default.aspx?LangID=2>
- **Ministère de l'Industrie et des Technologies**
 -  Mustafa Kemal Mahallesi Dumlupınar Bulvarı
(Eskişehir Yolu 7.Km) 2151.Cadde No: 154/A 06510
Çankaya, Ankara
 -  + 90 444 61 00
 -  info@sanayi.gov.tr
 -  <https://www.sanayi.gov.tr/>

3.3. PRÉSENCE FRANÇAISE EN TURQUIE

- **Ambassade de France en Turquie**
 -  Paris Caddesi, 70, Kavaklıdere – Ankara
 -  + 90 (312) 455 45 45
 -  <https://tr.ambafrance.org/-Francais->

- **Service économique régional d'Ankara**
 -  B.P. n° 1 Iran Caddesi, Karum Is Merkezi n° 21, Asansör E, n° 444, Kat.6, Kavaklıdere, 06680, Ankara
 -  + 90 312 428 31 75
 -  <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/TR>
- **Bureau de Business France à Ankara**
 -  + 90 0 212 982 02 82
 -  istanbul@businessfrance.fr
 -  <https://export.businessfrance.fr/turquie/export-turquie-avec-notre-bureau.html>
 - Correspondant Business France, Filière Industrie & Clean Tech: **Alper Unal**, chargé d'affaires export
 -  alper.unal@businessfrance.fr
- **Président de la section des Conseillers du Commerce Extérieur en Turquie**
 - **Franck Mereyde**
Deputy CEO et administrateur, TAV Airports Holding Co. International Terminal, 34149, Istanbul
 -  + 90 212 463 30 00
 -  franck.mereyde@tav.aero
- **Chambre de Commerce et d'Industrie France-Turquie**
 -  Ayazma Dere Caddesi - Pazar Sokak No: 4 Bareli Merkezi K: 2 Gayrettepe-Beşiktaş 34387 Istanbul
 -  + 90 212 249 29 55 ou/veya 56
 -  ccift@ccift.com
 -  <https://www.ccift.com/>
- **L'« International Desk » Turquie du Crédit Agricole CIB**

Depuis Bruxelles, l'équipe du Pôle d'Accompagnement International « Benelux, Grèce, Turquie » assure un accompagnement aux entreprises implantées en Turquie.

 - Responsable: **Valérie Bancal**
 -  Adresse en France: 12, Place des États-Unis, 90120 Montrouge
 -  Adresse en Belgique: Chaussée de la Hulpe 120, B 1000, Bruxelles
 -  + (32) 2661 3350
 -  internationaldesks@ca-cib.com
 -  <https://international.groupecreditagricole.com/fr/accompagnement-a-l-international/notre-offre/52,turquie>



Compensations Industrielles: toutes formes de compensations associées à l'octroi d'un marché public international à l'étranger; il peut tout aussi bien s'agir d'opérations d'offset, de localisation, de contre-achat que d'achat en retour.

Compensations Industrielles directes: compensations en lien direct avec l'objet du contrat principal; l'activité est directement liée à la fabrication/la production du bien ou du service acquis.

Compensations Industrielles semi-directes: elles sont réalisées dans le même secteur que l'objet du contrat principal, mais elles ne le concernent pas directement.

Compensations Industrielles indirectes: transactions portant sur des biens ou des équipements sans rapport avec ceux stipulés dans le contrat principal et portant sur divers domaines et secteurs économiques.

Contrat de Compensations Industrielles: accord signé entre le pays acheteur et l'entreprise étrangère, il est signé en général simultanément au contrat principal et engage l'entreprise à réaliser un programme de Compensations Industrielles dont les grands traits sont contenus dans l'accord.

Contrat principal: contrat commercial portant sur le bien ou service acquis par l'État acheteur. Son montant et son objet déterminent la demande de Compensations Industrielles.

Crédit de Compensations Industrielles: valeur que l'autorité du pays en charge des Compensations Industrielles accepte de prendre en compte pour la réalisation de l'obligation de Compensations Industrielles. Les modalités de calcul des crédits sont explicitées dans les réglementations nationales. L'ensemble des crédits doit correspondre au montant total de l'obligation.

Chaîne de fournisseurs: ensemble des fournisseurs d'un intégrant, de rang 1 au rang n.

ETI: entreprise qui a entre 250 et 4 999 salariés, et soit un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliard d'euros soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros.

Guidelines: instructions ou réglementations officielles destinées à orienter les entreprises étrangères lorsqu'elles souhaitent participer à un appel d'offres. Elles définissent les règles qui régissent les Compensations Industrielles.

Intégrateur: Entreprise concevant, assemblant, produisant et vendant un équipement et des services en un ensemble industriel complexe (avion, navire, char d'assaut, centrale électrique...). Dans le cadre des Compensations Industrielles, l'Intégrateur est généralement le contractant principal auprès du pays client, tant pour le contrat principal que pour le contrat de Compensations Industrielles. Terme qui s'applique aussi dans le cas de PME ou ETI lorsqu'elles sont contractantes en direct auprès du pays client.

Multiplicateur: mécanisme incitateur destiné à orienter les projets de Compensations Industrielles dans les secteurs et activités jugés prioritaires pour le pays. Il permet de calculer le montant d'un crédit de Compensations Industrielles en appliquant à la valeur réelle d'un projet un coefficient pouvant typiquement varier de 0,5 à 10.

Obligation de Compensations Industrielles: engagement contractuel d'une entreprise étrangère vis-à-vis d'un pays client à réaliser un programme de Compensations Industrielles en échange de l'octroi d'un marché. Elle est imposée par la réglementation du pays acheteur.

Obligation de Compensations Industrielles en direct: désigne l'obligation de Compensations Industrielles détenue par un Intégrateur, c'est-à-dire l'entreprise ayant signé le contrat principal et responsable auprès des autorités de la réalisation des Compensations Industrielles. Il peut s'agir d'une PME ou ETI aussi bien que d'un grand groupe.

Obligation de Compensations Industrielles en accompagnement d'un Intégrateur: désigne la part de l'obligation de Compensations Industrielles de l'Intégrateur dont doit s'acquitter une entreprise appartenant à sa Chaîne de fournisseurs.

Offset: terme anglo-saxon désignant les Compensations Industrielles. Il est employé de l'acceptation la plus large à la plus étroite, c'est-à-dire faisant l'objet d'une réglementation explicite propre aux contrats de défense. C'est dans cette seconde acceptation qu'il est utilisé dans ce guide.

Part Locale: désigne la partie du contrat principal exécutée localement dans le pays comme condition fixée par le pays acheteur. Si sa nature peut s'assimiler à celle des Compensations Industrielles directes, elle se distingue par le fait qu'elle est partie intégrante du contrat principal et dans ce cas il n'y a pas de Contrat de Compensations Industrielles.

PME: entreprises qui occupent moins de 250 personnes, et qui ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

Programme de Compensations Industrielles: il correspond à l'ensemble des activités et projets envisagés par l'Intégrateur pour répondre à son obligation de Compensations Industrielles. Il est proposé et évalué par les autorités du pays avant la signature du contrat. Le programme est porté par l'Intégrateur.

Projet de Compensations Industrielles: toute activité entreprise par l'Intégrateur ou sa Chaîne de fournisseurs pour remplir l'obligation de Compensations Industrielles. La nature des activités est diverse et déterminée par la réglementation: co-production, formation, construction d'usine, transfert de technologie...

Valorisation d'un projet en Compensations Industrielles: un projet est valorisé lorsque l'autorité en charge des Compensations Industrielles accepte que les transactions qui en découlent soient comptabilisées en crédits et contribuent ainsi à remplir l'obligation de l'Intégrateur.

Gras Savoye Willis Towers Watson
vous accompagne dans la gestion
de vos risques pour exploiter le
potentiel de votre entreprise

GRAS SAVOYE, Société de courtage d'assurance et de réassurance. Immeuble Quai 33, 33/34 quai de Dion-Bouton, CS 70001, 92814 Puteaux Cedex. Tél : 01 41 43 50 00. Télécopie : 01 41 43 55 55. <http://www.grassavoye.com>. Société par actions simplifiée au capital de 1 432 600 euros. 311 248 637 RCS Nanterre. N° FR 61 311 248 637. Intermédiaire immatriculé à l'ORIAS sous le n° 07 001 70 (<http://www.orias.fr>).

Gras Savoye est soumis au contrôle de l'ACPR (Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution)

©GettyImages.com. Gras Savoye Willis Towers Watson. Tous droits réservés.

RÉDACTEURS ET MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE

CNCCEF

Philippe ADVANI



Co-président du Comité de Pilotage pour la rédaction de ce guide pour le compte des CNCCEF.

Conseiller du Commerce Extérieur, en tant que Vice-Président Global Sourcing chez AIRBUS GROUP, Philippe Advani a orchestré l'internationalisation de la chaîne de valeur du groupe, conjuguant les priorités d'accès au marché (Compensations Industrielles) et de position de coût. Il a précédemment dirigé les activités d'EADS en Inde et d'ALCATEL SEL en Chine. Philippe Advani est diplômé de l'INSEAD (MBA), de CentraleSupélec (Ingénieur) et des Langues Orientales (chinois).

Anne CRÉPIN



Conseillère du Commerce Extérieur, Anne Crépin est Directrice Adjointe du Crédit Export de SFIL, la banque publique de développement en charge notamment du refinancement des grands crédits export français. Elle a précédemment occupé différents postes au sein de la Direction des Financements Export et des Projets du groupe AREVA, dont elle a pris la direction en 2014.

Dans ces fonctions, en tant que membre du groupe de travail export du Comité Stratégique de la Filière Nucléaire, elle a participé à la rédaction du Vade-mecum financier des PME et ETI du nucléaire.

Alain PFEIFFER



Conseiller du Commerce Extérieur, Alain Pfeiffer est banquier commercial ; il a consacré une grande partie de sa carrière au développement international des entreprises françaises, au sein de Paribas puis de la Société Générale. Il partage sa riche expérience tant géographique (Afrique, Asie et Europe de l'Est) que sectorielle (Banque & Finance, Défense, Pétrole & Gaz, Biens d'équipement...) auprès des PME/ETI, des étudiants ainsi que de groupes de travail tels que ceux du CNCCE ou de l'IHEDN.

Alain Pfeiffer est diplômé en Sciences Économiques et en Sciences Politiques de l'Université de Strasbourg, du Collège d'Europe et auditeur de l'IHEDN (SN 50).

Au nom des CNCCEF et du GIFAS les rédacteurs tiennent tout particulièrement à remercier Ghislaine Graciet du CNCCEF pour son soutien efficace apporté à la réalisation de ce guide.

GIFAS

Michel PASKOFF



Co-président du Comité de Pilotage pour la rédaction de ce guide pour le compte du GIFAS.

Responsable des Coopérations Économiques Internationales au sein de Dassault Aviation, Michel Paskoff pilote depuis plus de 15 ans les offres, négociations et réalisations des programmes de Compensations Industrielles de l'entreprise.

Il est Président du groupe de travail Contreparties du GIFAS.

Michel Paskoff est diplômé du MBA d'HEC et de Centrale Marseille.

Caroline GUETTA-RUPIED



Directeur Adjoint Affaires Réglementaires au sein de la Direction des Affaires Internationales du GIFAS, Caroline Guetta-Rupied anime les groupes de travail thématiques sur la réglementation du contrôle des exportations, de l'éthique et de la responsabilité d'entreprise, ainsi que le groupe de travail Contreparties du GIFAS. Avant cela, elle était en charge de la Société d'Échanges Industriels Internationaux (SEII), SARL missionnée par la DGA pour négocier et gérer l'accord de Compensations Industrielles signé avec Northrop-Grumman parallèlement à l'achat des E2C-Hawkeyes pour la Marine française.

Caroline Guetta-Rupied est diplômée de l'université de Paris II Master 2 Industries de défense.

Nicolas BŒUF



Nicolas Boeuf est Directeur Adjoint Développement International et Manager Offsets pour l'ETI Etienne Lacroix Group. Le groupe, acteur majeur de la pyrotechnie au niveau international, est spécialisé dans le développement de solutions appliquées aux secteurs de la Défense, du maintien de l'ordre et de la sécurité civile ainsi que dans la création d'évènements pyrotechniques grand public depuis 1848. Dans le cadre de ses responsabilités Nicolas Boeuf a participé à de nombreux projets de Compensations ces 10 dernières années notamment aux Émirats arabes unis, au Canada et en Inde. Nicolas Boeuf est membre du groupe de travail Contreparties du GIFAS.

Noémie JACQUEMOND



Chef de projet pour la rédaction de ce guide, Noémie Jacquemond est chargée de mission à la Direction des Affaires Internationales du GIFAS.

En 2019, elle sera diplômée de Sciences Po Lyon (Relations Internationales) et de Paris II/ISAD (Master 2 Défenses et dynamiques industrielles).



LES CONSEILLERS DU COMMERCE
EXTÉRIEUR DE LA FRANCE

22, avenue Franklin D. Roosevelt
75008 Paris
www.cncef.org

GIFAS



8, rue Galilée
75116 Paris
www.gifas.fr