

NATIONS EMERGENTES

N°50
Janvier
2023

REVUE DE COMMERCE INTERNATIONAL www.nations-emergentes.org

LA TURQUIE, en quête d'un nouveau positionnement



VIC

TRANSPORT

- P A R I S -

VIC TRANSPORT met à votre disposition des véhicules de votre choix en fonction de vos besoins avec un chauffeur à votre écoute.



NOS VALEURS :

- Proposer des solutions sur mesure en fonction de vos besoins
- La disponibilité et écoute de la clientèle 24/24 et 7/7 jours
- La confiance



<https://www.vic-transport.fr/fr/>

La Turquie, en quête d'un nouveau positionnement

La Turquie actuelle a pris ses distances vis-à-vis de l'héritage Kémaliste qui voulait la débarrasser de ses racines orientales pour mieux l'enraciner au modèle occidental et à ses valeurs. Le vent a tourné depuis et la Turquie d'aujourd'hui a changé de cap avec une diplomatie orientée vers le Moyen Orient. Elle a mis en œuvre une politique de « zéro problème avec les voisins », nécessaire à son rayonnement dans son environnement régional. En effet, dans son livre « Profondeur stratégique : la position internationale de la Turquie », Ahmed Devutoğlu, (conseiller diplomatique en 2002 et ensuite Ministre des Affaires étrangères en 2009), propose une refonte de la diplomatie turque dans un contexte de multipolarité. Celle-ci doit chercher de nouveaux ancrages dans le Moyen-Orient, dans les Balkans et en Asie centrale en étendant sa sphère d'influence. Elle doit également pacifier ses relations avec ses voisins en apportant des solutions aux crises régionales ou du moins, un compromis entre les adversaires. Pour clarifier sa pensée, Ahmed Devutoğlu emploie la métaphore du tir à l'arc qui jaillit d'un point à un autre pour rebondir dans l'espace. Il fait allusion à des cercles concentriques qui rejaillissent

d'un cercle vers un autre en fonction de la vitesse d'accélération.¹ Autrement dit, la Turquie doit nouer de nouvelles alliances fluides avec ses voisins pour sauvegarder ses intérêts. On a ici l'idée d'une stratégie offensive qui sait saisir les opportunités du moment et étendre sa sphère d'influence. Avec Recep Tayyip Erdogan, au pouvoir et proche du Parti conservateur musulman AKP (Parti de la justice et du développement) qui a des affinités avec le monde sunnite, la Turquie a mis en application ce modèle en le testant au Moyen-Orient. La Syrie et l'Irak constituent ses champs d'expérimentation car ce sont deux pays clés pour étendre son pouvoir de séduction à son environnement régional. La Turquie a réussi à nouer des alliances et a conclu des accords de commerce avec ces deux pays. Elle a exporté massivement ses feuillets télévisés et conquis des parts de marché. Mais, les révolutions arabes ont ébranlé la diplomatie turque car elles ont balayé d'un revers de main ses acquis. En Syrie par exemple, la Turquie a joué un rôle ambiguë et opaque en soutenant dans le premier temps Bachar el-Assad puis en tentant de le renverser lorsqu'elle s'est aperçue de l'activisme du Parti PYD (Parti de l'union démocratique) la branche syrienne de PKK (Parti des travailleurs du Kurdistan), considéré comme terroriste. La diplomatie turque a eu du plomb dans l'aile car elle s'est laissée piéger en apportant

son soutien à une opposition syrienne sans se préoccuper de son identité (Daech). Les résultats ont été désastreux. Car comme le note Bertrand Badie de « zéro problème avec ses voisins », la Turquie de l'AKP (Parti de justice et du développement) est vite passée à « autant de problèmes que de voisins ».²

La Turquie actuelle cherche de nouveaux pôles d'influence dans l'Asie centrale, dans le Caucase en misant sur ses affinités culturelles (sphère turcique) et en Afrique. « La puissance souligne Pierre Buhler, appartient à ceux qui en comprennent les règles, qui savent en assembler les ressources et les capacités (...) bref à ceux qui savent appliquer à leur profit la grammaire subtile et changeante de la puissance ».³ Il en est ainsi de la Turquie actuelle qui cherche à apprendre de ses échecs et à se réinventer une nouvelle forme de puissance qui lui permettrait de *make Turkey great again*. ◉

Douraya ASGARALY

Nous vous invitons à réagir à cet éditorial en nous écrivant à l'adresse mail suivante: contact@nations-emergentes.org

¹ La Turquie, le grand écart – Questions internationales – Les vicissitudes de l'engagement turc au Moyen-Orient – page 32

² La Turquie émergente, préface de Bertrand Badie – éditions CNRS - 2017

³ Pierre Buhler, la puissance au XXI^e siècle – éditions CNRS – page 588

NATIONS ÉMERGENTES

N°50 | Janvier 2023

Association de loi 1901 | W931002897
ISSN : 2429-7461
Email: contact@nations-emergentes.org
web: www.nations-emergentes.org

• Directrice de publication •
Douraya ASGARALY
Tél.: (33) 6 16 63 45 19
Email: nat.emergentes@yahoo.fr

• Directrice de rédaction •
Sri Damayanty MANULLANG

• Consultant éditorial •
Hervé THÉRY – <http://confins.revues.org>

• Ont collaboré à ce numéro •
Jean MARCOU
Franck MEREYDE
Jean Claude REQUIER

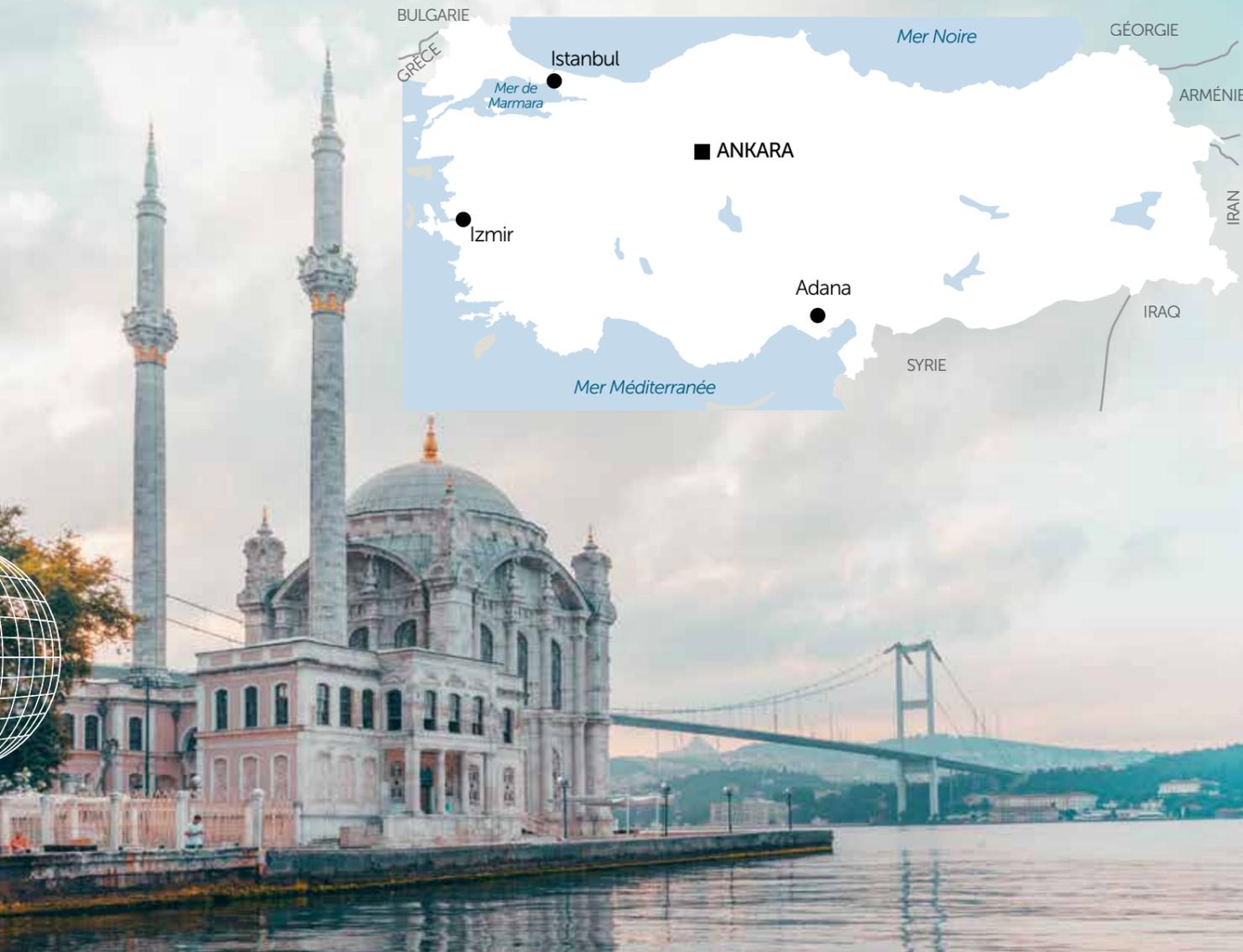
• Avec •
Chantal Caraman, maquette
Gwendal LE SCOUL, conception graphique

• Photo de couverture •
La Sublime porte Istanbul

SOMMAIRE

ÉDITORIAL.....	3
FICHE PAYS.....	4
LE PAYS... VU PAR UN SPÉCIALISTE.....	8
FOCUS: CONQUÉRIR LE MARCHÉ DU PAYS.....	13
LES SECTEURS PORTEURS.....	16
EXPORTER AU PAYS : MODE D'EMPLOI.....	20
ENTREPRISES FRANÇAISES.....	22
FOIRES ET SALONS.....	23

TURQUIE



Les infrastructures

La Turquie dispose d'infrastructures de qualité

→ TRANSPORT AÉRIEN

56 aéroports dont 37 sont internationaux

→ TRANSPORT ROUTIER

68 230 km dont 3 060 km d'autoroutes

→ TRANSPORT FERROVIAIRE

12 803 km dont 1 213 km de lignes de grandes vitesses

→ TRANSPORT MARITIME

Les ports maritimes : Aliaga, Ambarli, Diliskelesi, Eregli, Izmir, Kocaeli (Izmit), Mersin (Icel), Limani, Yarimca

Les ports à conteneurs : Ambarli, Mersin (Icel), Izmet

Les terminaux d'importation : Aliaga, Dortyol, Ekti (Izmir), Marmara Ereglisi

Source : CIA Fact book - 2022

Télécharger les principales villes de Turquie :

<https://nations-emergentes.org/wp-content/uploads/2023/01/Turquie-villes.pdf>

« Bir Baskadir », la série turque qui dévoile les divisions du pays

Source : Orient XXI - 26 février 2021



« Bir Baskadir » : « C'est différent », « C'est unique », telle est la signification du titre original de la série turque Ethos. Tout un programme. Différent aussi est l'accueil reçu en Turquie par cette série lancée le 12 novembre par la plateforme de streaming Netflix. Regardée par plusieurs millions de Turcs dès les premiers jours de sa diffusion, elle est immédiatement devenue un objet de la culture populaire.

Bir Baskadir innove avec Meryem, une femme de ménage voilée, en personnage principal. Mais au fil des épisodes, la série fait l'éloge d'une société où religieux et laïcs, modernes et conservateurs, pauvres et riches, acceptent le rôle qui leur est assigné.

« Comment peuvent-ils se laisser avoir par ces religieux ? » demande avec insistance Peri (Defne Kayalar) à sa consœur psychiatre Gülbin (Tülin Özen). « Ces gens sont fous avec leurs prières et leurs hodja. Nous ne pouvons pas comprendre. C'est comme si on vivait dans un autre pays que ces gens ». Les premières scènes de la série Bir Baskadir (Ethos pour la version internationale) dressent d'emblée le constat d'une Turquie divisée entre religieux et laïcs, modernes et conservateurs, riches et pauvres. Malgré l'usage appuyé que fait le réalisateur et scénariste Berkun Oya de ces oppositions, la série est une réussite et connaît un franc succès depuis sa diffusion sur la plateforme Netflix fin 2020.

Servi par une distribution haut de gamme et une excellente direction d'actrices et d'acteurs, des dialogues ciselés, une intrigue efficace et une certaine poésie bucolique, Bir Baskadir est un drame psychologique. Une série sur les non-dits, silences, incompréhensions, dénis, traumatismes et refoulements qui jalonnent l'existence, à laquelle on peut toutefois reprocher son côté didactique et son sentimentalisme, à l'instar d'autres productions turques grand public. Sa plus grande qualité est de faire la part belle aux personnages féminins, dont celui de Meryem (Öykü Karayel), qui crève l'écran.

Bir Baskadir semble déjouer certains stéréotypes avec des personnages masculins, musulmans pratiquants et conservateurs qui s'avèrent en définitive plus ouverts et tolérants que ce à quoi l'on s'attendrait.

Le religieux qui citait Jung

À partir de la relation de Meryem avec le psychiatre Peri qu'elle consulte pour tenter de comprendre les multiples évanouissements dont elle est sujette, va se déployer l'arc narratif de la série. Chaque personnage est en lien avec l'une ou l'autre, souvent même les deux. Chacun appartient au monde des laïcs ou à celui des religieux, modernes ou conservateurs, ruraux ou urbains, riches ou pauvres, des femmes voilées ou non voilées, des actrices ou des spectatrices de feuilletons, etc. L'opposition a beau être une des structures élémentaires de la narration, Berkun Oya (le réalisateur) étire le procédé à l'excès. Du récit au discours, jusqu'à la mise en scène et l'abondance de plans en champ/contrechamp, tout dans la série repose sur un mode

binaire. Deux mondes se font bien face, se télescopent, mais toujours sur un mode asymétrique. Car Bir Baskadir plaide ouvertement en faveur de la modernité séculariste : Meryem et son frère Yasin finissent par s'émanciper de la tutelle du hodja ; celui dont on devine qu'il pourrait lui succéder s'intéresse à Jung et à son concept d'inconscient collectif, etc. La modernisation, comprise ici comme l'accomplissement de l'individu par la sortie de l'emprise de la tradition religieuse et le triomphe de la psychanalyse, est non seulement présentée comme désirable, mais également comme une force irrésistible. Même le dernier bastion de la religion, qui consiste à donner sens à l'absurdité de la vie, c'est-à-dire au fait que la mort puisse survenir à tout moment, est attaqué et mis à mal. Le hodja, homme pieux et sage, ne parvient pas à surmonter la perte de son épouse. Il a beau multiplier les prières et les invocations, la religion ne lui est d'aucun secours. Il éclate en sanglots dans les bras de sa fille. Dans le long générique de fin qui suit cette séquence, il n'y a aucune musique, aucune image. Seulement le texte qui défile sur fond noir, comme pour marquer le néant après la mort. Rien que le long silence de la nuit.

Le piège de l'orientalisme

Comment s'extirper – en particulier lorsqu'on est jeune – de l'esprit parfois borné et étrié, disons même bigot, de certaines campagnes ? La question est tout à fait légitime. Elle est même au cœur du film *Le Poirier sauvage* (2018) de Nuri Bilge Ceylan, dont certains plans de Bir Baskadir semblent d'ailleurs s'inspirer. Mais cette interrogation traverse ce long-métrage au milieu de quantité d'autres, tant il semble difficile (et artificiel) de les isoler.

Questionner cette tendance consistant à faire de la religion l'objet immédiat (et presque exclusif) de toute approche critique des sociétés musulmanes nous ramène à « l'Orientaliste » d'Edward Said.^[1] Cet ouvrage n'a sans doute pas fini de nous livrer ses possibilités interprétatives, y compris celles que l'auteur lui-même n'avait pas nécessairement à l'esprit. Il nous invite en effet à lire l'orientalisme non comme une doctrine positive, un corps uniforme de textes, mais comme un ensemble de limites et de contraintes de la pensée, qui s'imposent aussi bien aux « Orientaux » qu'aux « Occidentaux ».

Parmi ces contraintes, l'une des plus puissantes est celle qui a fini par faire de l'Orient le foyer par excellence de la religion. En tant que pratique discursive, l'orientalisme est un puissant opérateur de partage entre le séculier et le religieux. Il n'est ainsi ni plus ni moins qu'un sécularisme, idée ramassée dans la formule d'Edgar Quinet extraite de son livre « Le génie des religions »^[2] : « L'Asie a les prophètes, l'Europe a les docteurs ».

Être du côté du sécularisme aujourd'hui, écrit Gil Anidjar, c'est oublier que le sécularisme continue à être, lui, du côté de l'inégalité ».

^[1] Orientalisme – Edward Said – 1978 – édition de poche

^[2] Le génie des religions – Edgar Quinet – 1842

La Turquie, données sociodémographiques, linguistiques et ethniques

Le territoire de la Turquie actuelle s'apparente à un grand quadrilatère (779 452 kilomètres carrés), comprenant l'Anatolie et la Thrace orientale, entouré au nord par la mer Noire, au sud par la Méditerranée et à l'ouest par la mer Égée s'allongeant d'est en ouest, tel un pont, entre le Caucase et les Balkans. La Turquie a des frontières terrestres, à l'ouest avec la Grèce et la Bulgarie, membres de l'Union européenne, à l'est avec la Géorgie, l'Arménie, l'Azerbaïdjan et l'Iran, et au sud avec l'Irak et la Syrie.



Elle n'est qu'une fraction de l'ancien empire ottoman. Située à la croisée de tant de peuples et de cultures, sur une terre qui a été le réceptacle de grandes civilisations, des Hittites aux Ottomans, en passant par les Grecs, les Romains et les Byzantins, la Turquie contemporaine est marquée de multiples métissages culturels, provenant autant de l'Europe que du Proche-Orient. L'Empire ottoman, auquel elle a succédé, se développa d'abord dans les Balkans, avant de s'étendre au Proche-Orient. Ses institutions furent influencées davantage par les traditions étatiques byzantines, héritières de Rome que par celles des Empires perse et arabe. Il fut mêlé aux affaires européennes du XIV^e au XX^e siècle, par des guerres, des alliances ou le commerce. Ce passé explique certaines caractéristiques spécifiques de la Turquie républicaine par rapport aux autres sociétés musulmanes, comme la laïcité, une velléité de démocratisation persistante mais souvent interrompue, et une volonté constante de s'intégrer à l'Europe. La richesse de la Turquie n'est pas répartie de manière homogène car l'ouest est citadin et industriel alors que l'Est anatolien est plus rural, isolé et reste dans la pauvreté.

POPULATION EN 2021 **LANGUES :**

- Le turc, le kurde, l'arménien, le grec moderne et l'azéri
- Les jeunes (- de 18 ans) comprennent l'anglais
- Les adultes (18 à 40 ans) parlent moyennement l'anglais
- Les + de 40 ans comprennent l'anglais
- Dans les stations balnéaires, le niveau d'anglais est très bon

84,7 millions d'habitants

LES GROUPES ETHNIQUES (%)

Turcs	75
Kurdes	19
Autres	6,0

LES DIFFÉRENTES RELIGIONS (%)

Musulmans sunnites	80
Alévis	19
Chrétiens et juifs	1

Source : CIA - Factbook - 2022

Les données politiques

TYPE DE RÉGIME : République de Turquie

NATURE DU RÉGIME : République présidentielle

- Président de la République : Recep Tayyip ERDOGAN (depuis le 28 août 2014)
- Vice président : Fuat OKTAY
- Ministre de commerce : Mehmet MUS

STRUCTURE DE LA POPULATION PAR ÂGE EN 2021 (%)

- 0 à 14 ans : 23,4%
- 15 à 24 ans : 15,7%
- 25 à 54 ans : 43,3%
- 55 à 64 ans : 9,2%
- 65 ans et + : 8,4%

RÉPARTITION DE LA POPULATION EN 2021 (%)

- Population urbaine : 77,0%
- Population rurale : 23,0%

LES CHIFFRES CLÉS DE L'ÉCONOMIE TURQUE

Monnaie :
Livre turque (TRY)
1 € = 18,15 TRY
1 \$ = 18,58 TRY

Croissance du PIB (%)

2018	3,0
2019	0,9
2020	1,8
2021	11,0

PIB (milliards de \$)

2018	778,4
2019	761,0
2020	719,9
2021	815,2

Inflation (%)

2018	16,5
2019	13,9
2020	14,8
2021	28,7
2022	84,4

PIB en parité de pouvoir d'achat (milliards de \$)

2018	2,3
2019	2,2
2020	2,3
2021	2,5

PIB par habitant (\$)

2018	12 006,8
2019	11 955,4
2020	12 038,6
2021	13 250,7

Source : World Bank

PIB par dépense en 2020 (%)

- Consommation des ménages : 56,7 %
- Consommation des administrations publiques : 15,2 %
- Formation brute du capital : 27,4 %
- Exportations : 28,7 %
- Importations : 32,5 %

Source : Cnucep - statistiques

Le commerce total des services en 2021 (millions de \$)

- Exportations : 58,1
- Importations : 31,6
- Balance des services : 26,5

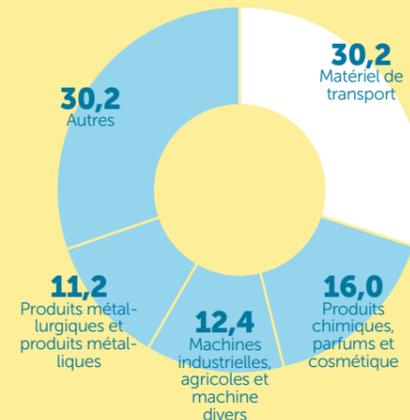
Source : Unctad - statistiques

Le commerce des marchandises en 2021 (millions de \$)

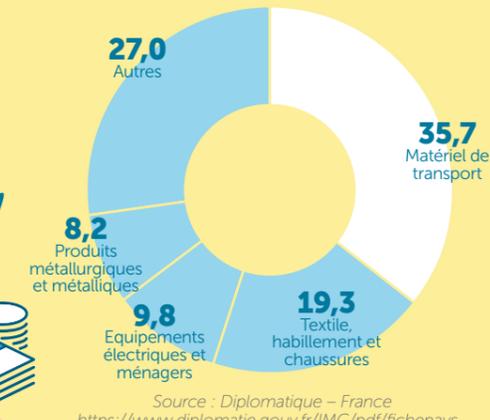
- Exportations : 225,21
- Importations : 271,42
- Balance commerciale (biens) : - 46,20

Source : Unctad - statistiques

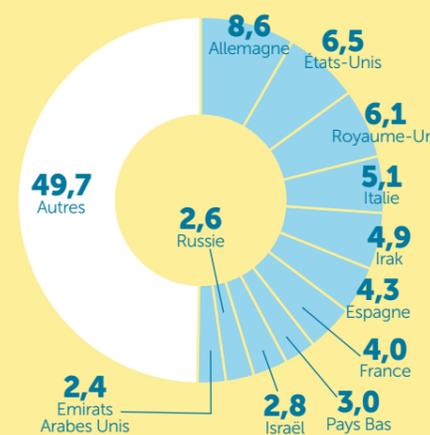
LES PRINCIPAUX PRODUITS EXPORTÉS PAR LA FRANCE EN 2021 (%)



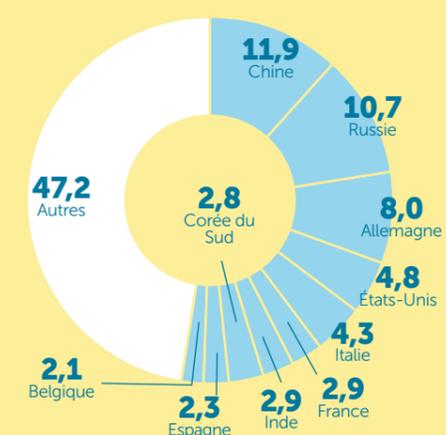
LES PRINCIPAUX PRODUITS IMPORTÉS DE LA TURQUIE EN 2021 (%)



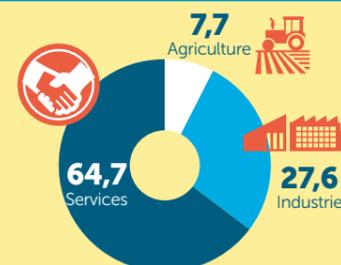
LES PRINCIPAUX CLIENTS DE LA TURQUIE EN 2021 (%) (EXPORT)



LES PRINCIPAUX FOURNISSEURS DE LA TURQUIE EN 2021 (%) (IMPORT)



RÉPARTITION PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ EN 2018 (%)



SITES UTILES :

Portail de la Présidence
<https://www.tccb.gov.tr/fr/>
Ministère des Affaires étrangères
<https://www.mfa.gov.tr/default.fr.mfa>
Association des hommes d'affaires turcs
<https://tusiad.org/tr>
CCI France Turquie
Agence de la promotion des exportations
<https://www.ccift.com/>
Ambassade de France en Turquie
<https://tr.ambafrance.org/>
Trésor international
<https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/TR?listePays=TR>

https://www.youtube.com/watch?v=x385WgMTm_I
<https://www.youtube.com/watch?v=xcr1D3JqXVs>

PRESSE LOCALE

<https://www.trtworld.com/>
<https://birikimdergisi.com/>
<https://www.timeout.com/istanbul/tr>
Journal arménien
<https://hyetert.org/>
Journal économique sérieux et indépendant
<https://www.dunya.com/>
<https://www.sabah.com.tr/>
<https://www.cumhuriyet.com.tr/>
<https://www.hurriyetdailynews.com/>

LA TURQUIE, entre rêve de puissance et posture de médiation

Entretien avec Jean MARCOU

Spécialiste de la Turquie, Jean Marcou est professeur à Sciences Po Grenoble – UGA où il dirige le Master « Intégration et mutations en Méditerranée et au Moyen-Orient » (MMO). Il est également l'auteur de nombreux ouvrages et articles sur la Turquie contemporaine, un pays qu'il connaît très bien pour y avoir vécu et travaillé à plusieurs reprises, notamment en tant qu'universitaire et chercheur.

Dans cet entretien, il évoque le nouveau positionnement international de la Turquie. La guerre en Ukraine a montré en effet que cette puissance émergente cherchait à jouer un rôle de pivot, utile au maintien des liens anciens d'alliance qu'elle a scellés avec les Américains et les Européens, mais aussi nécessaire au développement des rapports nouveaux de connivence qu'elle a établis avec les Russes. Derrière cette rente stratégique apparaissent tant les ambitions de ce pays à contribuer au règlement des conflits régionaux que son aptitude à nouer des alliances fluides pour défendre de façon pragmatique ses intérêts propres.

Peut-on caractériser les années de présidence de Recep Tayyip Erdoğan comme des années d'idéologie pragmatique à l'affût des failles du système international pour s'imposer ?

Si vous entendez par « années d'idéologie pragmatique », la capacité qu'a eue Recep Tayyip Erdoğan à faire oublier son engagement militant initial islamiste, pour lui préférer la posture de gestionnaire que lui a permis son élection à la mairie d'Istanbul en 1994, on peut répondre par l'affirmative. Les premiers succès électoraux d'Erdoğan ont été portés par ses résultats économiques et sa capacité à souscrire aux alliances internationales de son pays avec les pays occidentaux (Accord d'union douanière avec l'Union européenne, alliance militaire au sein de l'OTAN...). Ce fut la politique d'Erdoğan, au cours de sa première décennie au pouvoir, avant une deuxième décennie pendant laquelle il a souvent pris ses distances avec ses alliés occidentaux, que ce soit au niveau politique, au niveau économique ou au niveau diplomatique, en essayant alors de profiter, comme vous le dites, « des failles du système international », pour essayer de défendre plus étroitement ses intérêts.

En Turquie, le nationalisme est souvent un levier utilisé à des fins politiques. Quel rôle joue-t-il dans ce pays ?

Né au début du 20^e siècle, après le nationalisme de tous les peuples qui s'étaient émancipés de l'Empire ottoman, le nationalisme turc a été marqué par ce que

certain spécialistes appellent « le syndrome de Sèvres », du nom de ce traité qui avait réduit ce pays à sa plus simple expression en 1920, après la Première Guerre mondiale. Ce sont finalement la peur de disparaître, une guerre d'indépendance de trois ans, et un nouveau traité, celui de Lausanne, qui sont à l'origine de la Turquie contemporaine. Eu égard à cette histoire complexe, la fibre nationale est souvent très sensible en Turquie, et la plupart des forces politiques essaient de la faire vibrer lorsqu'elles en ont besoin.

Toutefois, il y a plusieurs nationalismes en Turquie. Le nationalisme laïque initiée par Mustafa Kemal Atatürk défend un nationalisme qui promeut l'idée d'une nation forte et autonome parce que moderne et développée, mais il reste prudent à l'égard de toute implication internationale (alliances, interventions militaires extérieures...). Le nationalisme ethnique, développé par l'extrême-droite, est une idéologie

“ **Le nationalisme turc a été marqué par ce que certains spécialistes appellent « le syndrome de Sèvres », du nom de ce traité qui avait réduit ce pays à sa plus simple expression en 1920, après la Première Guerre mondiale.** ”

“ **L'une des habiletés de Recep Tayyip Erdoğan a été de récupérer ces différentes versions du nationalisme turc pour essayer d'en faire la synthèse et élargir sa base électorale.** ”

▷▷▷ basée sur la peur : il s'agit de défendre des Turcs menacés à la fois par les Occidentaux, mais aussi par les peuples qui les entourent (Kurdes, Arméniens, Arabes...). Enfin, le nationalisme ottoman, celui des islamistes, mais aussi du parti au pouvoir (l'AKP – Parti de la justice et du développement) invoque le passé glorieux de l'Empire pour inciter la Turquie à renouer avec ses racines islamiques et à tenir à nouveau un rôle influent sur le plan international. L'une des habiletés de Recep Tayyip Erdoğan a été de récupérer ces différentes versions du nationalisme turc pour essayer d'en faire la synthèse et élargir sa base électorale.

La Turquie actuelle mène une diplomatie multivectorielle pragmatique et active au Moyen-Orient, en Asie centrale et avec la Russie. Assiste-on à un basculement stratégique de ce pays qui rééquilibre ses intérêts en fonction des rapports de force ?

Depuis la fin du monde bipolaire, la Turquie est à la recherche d'une place nouvelle sur la scène internationale. À l'époque de la guerre froide, la politique de ce pays se caractérisait par un lien presque exclusif avec ses alliés occidentaux, au point qu'on avait du mal parfois à en parler véritablement comme d'un pays du Moyen-Orient. Depuis le début du millénaire, la Turquie a renoué avec son environnement régional. Cette mutation a généré plusieurs politiques extérieures. Entre 2007 et 2013, la politique « du zéro problème avec nos voisins » a consisté en une politique de bon voisinage, visant à avoir des bonnes relations avec tous les pays proches et à s'employer à résoudre les tensions régionales. L'idée de cette politique était de tirer parti de la position géographique de la Turquie, pour en faire une puissance capable de faire dialoguer les civilisations. Cette posture idéaliste a néanmoins été remise en cause par les printemps arabes, qui ont généré une autre doctrine diplomatique toujours en vigueur actuellement, qui repose sur une politique très pragmatique visant à promouvoir les intérêts étroits de ce pays. Ainsi, tout en restant membre de l'OTAN, la Turquie n'hésite pas à négocier avec les adversaires de celle-ci, pour défendre ses intérêts régionaux. Par ailleurs, il ne faut pas oublier non plus que « la politique multi-vectorielle » dont vous parlez s'étend aussi à l'Afrique, le volume des échanges commerciaux avec ce continent, qui n'était de que de 5 milliards en 2000, est passé à plus de 25 milliards de \$ aujourd'hui.

Avec la Russie, s'agit-il d'une alliance à géométrie variable pour préserver ses intérêts économiques ?

Certes, les nouveaux liens (qui ne sont pas vraiment une alliance), établis avec la Russie, depuis la fin de la guerre froide, reposent sur une base économique, on devrait même dire énergétique, puisque Moscou

fournit à la Turquie du gaz, du pétrole et lui construit même sa première centrale nucléaire. Au total, les échanges commerciaux russo-turcs ont atteint 35 milliards de dollars, en 2021. Mais cela va plus loin, car la Turquie a acheté du matériel militaire à la Russie (notamment des missiles de défense aérienne S-400). Il reste que le tournant a été surtout stratégique, en phase avec la nouvelle politique étrangère dont nous parlions.

Depuis cinq ou six ans, Ankara suit une stratégie du grand écart qui consiste à demeurer dans l'Alliance atlantique et son commandement militaire, mais à s'entendre avec la Russie sur des théâtres régionaux. Cette stratégie a été utilisée en Syrie, avec le processus d'Astana (une structure informelle de contact établie avec Moscou et Téhéran pour stabiliser la crise syrienne). Elle a aussi plus récemment été appliquée à l'occasion de la guerre en Ukraine, qui a vu Ankara condamner l'invasion russe, mais refuser d'appliquer les sanctions occidentales contre Moscou, en s'employant à devenir une médiatrice du conflit. La Russie est donc au cœur de la nouvelle doctrine diplomatique de la Turquie, elle lui permet de s'émanciper de son alliance militaire avec les Occidentaux, mais d'en conserver la sécurité et les avantages.

Quel est le soft-power de la Turquie en Asie centrale et dans le Caucase ?

Le soft-power turc en Asie centrale et dans le Caucase est important, porté par les médias (chaines turques par satellite, séries télévisées...), par des actions éducatives (écoles, accueil d'étudiants dans les universités turques...), mais aussi par la religion (activités caritatives variées, construction de mosquées...). Sur ce dernier point, il ne faut pas oublier que le sunnisme hanafite (pratiqué en Turquie), est la religion dominante en Asie centrale et dans le nord Caucasiens (sous influence russe). Le développement de cette influence rampante turque a conduit à la création d'une Conférence des États turques, en 2009, qui s'est transformée en Organisation des États turques, en 2021. L'accroissement de cette influence turque inquiète d'ailleurs la Russie qui considère ces régions (Asie centrale et Caucase) comme partie de son « étranger proche ».

L'Union européenne, une perspective de plus en plus éloignée pour la Turquie ?

La candidature de la Turquie (formulée, en 1987, reconnue officiellement, en 1999 et lancée par l'ouverture de négociations avec l'Union européenne, en 2005) est gelée depuis une dizaine d'années. Bien que le processus n'ait jamais été formellement rompu, les deux parties se défient mutuellement de le faire, et il est donc peu probable qu'une véritable relance de la candidature turque intervienne prochainement. Pourtant, il ne faut pas oublier que les relations turco-européennes restent fortes.

La Turquie a des diasporas importantes dans plu-

“ **Moscou fournit à la Turquie du gaz, du pétrole et lui construit même sa première centrale nucléaire.** ”



AFRA VOYAGES , spécialiste de la billetterie, des hôtels et des séjours vous accompagne tout au long de la commémoration du

CENTENAIRE DE LA RÉPUBLIQUE DE TURQUIE EN 2023



Nous vous proposons des voyages d'exceptions à la carte, privatisés, en groupe ou sur-mesure, que vous voyagiez en couple, en famille, en solo ou entre amis...

Visitez la Turquie comme vous ne l'avez jamais imaginé avec nos tarifs défiant toutes concurrences.



Ahmet OGRAS

Directeur d'Afra Voyages

"En 2023, Afra Voyages fêtera ses 25 ans d'existence Une occasion pour nous de renouveler notre confiance et notre engagement auprès de la clientèle car le plaisir de notre métier réside dans son écoute et sa satisfaction".



86, Rue du Faubourg Saint Martin-75010 Paris
Tél: 01 40 40 41 40 www.afravoyages.com



“ **La Russie est donc au cœur de la nouvelle doctrine diplomatique de la Turquie, elle lui permet de s’émanciper de son alliance militaire avec les Occidentaux, mais d’en conserver la sécurité et les avantages.** ”

sieurs pays d’Europe (Allemagne, France, Pays-Bas, Belgique, Autriche...). Par ailleurs, 41,3% de ses exportations vont vers l’Europe et 75% des investissements qu’elle accueille sont européens. Même si sa candidature s’est enlisée, la Turquie, qui a un accord d’union douanière avec l’UE, conserve des rapports qui sont essentiels avec les États européens et Bruxelles.

De nombreuses difficultés ont émaillé ces derniers temps les relations entre la France et la Turquie. Quelle est votre analyse de la situation ? Quelle est la place de la France dans ce pays ? Les entreprises françaises ont-elles subi un contrecoup de ces tensions ?

La France et la Turquie se plaisent à souligner l’ancienneté de leurs liens, qui remontent à l’Empire ottoman et au traité des Capitulations. Mais en réalité leurs relations sont inconstantes. On a eu l’illustration de cette inconstance, au cours des dernières décennies. La France avait été au départ l’un des plus forts soutiens de la candidature européenne de la Turquie, mais au tournant du millénaire, la situation a changé. Cela est le résultat en général de la montée d’un euroscepticisme, qui rejette toute idée de nouvel élargissement, mais aussi, plus spécifiquement, de multiples désaccords bilatéraux (reconnaissance par la France du génocide arménien, soutiens des Kurdes syriens par le gouvernement français...).

Il est sûr que les entreprises françaises ont été impactées par cette atmosphère de brouille ambiante, et qu’elles ont perdu de gros marchés potentiels d’équipement (métro, acheminement du gaz, centrales nucléaires...). Il reste cependant de beaux fleurons de la coopération économique franco-turque, notamment dans l’automobile. L’usine Oyak-Renault de Bursa est ainsi la première usine européenne de la marque au losange et les relations économiques entre les deux pays restent denses. À cela s’ajoute une tradition active de coopération culturelle, illustrée par le Lycée et l’Université Galatasaray. Mais les tensions demeurent alimentées par le grand jeu autour des récentes découvertes de gaz en Méditerranée orientale, voire par le conflit libyen ou celui du Haut-Karabakh. Les deux pays ont montré cependant qu’ils se connaissent bien et qu’ils étaient capables de gérer leurs différends à l’amiable. Peut-être peuvent-ils aussi parvenir à trouver de nouveaux terrains d’entente (résolution de la crise syrienne, contrôle de la poussée russe en mer Noire ou en Afrique...)?

La Chine est devenue, en quelques années, un partenaire clé de la Turquie, devançant la Russie et l’Allemagne. La Chine s’intéresse

à la Turquie du fait de son positionnement géopolitique, un pays pivot entre trois régions du monde. Peut-on s’attendre à une adhésion de la Turquie aux BRICS dans les prochaines années ?

Il est vrai que la Chine est devenue un partenaire clé de la Turquie, et l’on pourrait rappeler à cet égard que l’Anatolie se trouve sur la voie terrestre des nouvelles routes de la soie (projet OBOR, *One Belt, One Road* du président Xi Jinping) et qu’elle a, ces dernières années, mis sous le boisseau sa défense des Ouïghours, qui avait tendu les relations entre Ankara et Pékin, pendant longtemps.

Les rapports entre les deux pays, qui concernent notamment le lancement de satellites turcs par des fusées chinoises, sont compliqués, notamment parce que la Turquie reste, pour la Chine (comme d’ailleurs pour la Russie), un pays lié aux Occidentaux par une alliance militaire (l’OTAN). De fait, la Turquie n’est pas parvenue à être admise dans l’Organisation de coopération de Shanghai. Elle n’y a qu’un strapontin de « membre de discussion ». Alors une entrée dans les BRICS, qui est une structure plus informelle, pourquoi pas ? Mais à l’heure actuelle, un autre problème semble faire obstacle à cette perspective. Il s’agit des mauvais résultats économiques de la Turquie. Depuis plusieurs années, la livre turque connaît une chute vertigineuse de son cours (près de 20 LT, pour un euro actuellement, quand il y a 10 ans, on n’avait pas 2 LT, pour 1 euro), et on assiste à une accélération spectaculaire de l’inflation (85%). Derrière ces difficultés économiques, on retrouve des maux déjà observés de l’économie turque (déficit de la balance commerciale malgré une forte hausse des exportations et de la croissance, difficulté à attirer des investissements...)

La Turquie actuelle veut être un leader régional dans le contexte d’un retrait américain dans la région. Sur quel appui pourrait-elle compter pour concrétiser cet objectif ?

La Turquie ne cesse de répéter qu’elle est devenue une puissance régionale, mais il est illusoire de penser qu’elle pourra remplacer les États-Unis au Moyen-Orient, de surcroît parce que ces derniers n’en sont pas vraiment partis. Toutefois, ce pays a démontré qu’il avait de nouvelles cartes à jouer. On a pu le constater à l’occasion de la guerre en Ukraine, qui a vu Ankara superviser, avec l’ONU, « l’initiative céréalière de la mer Noire ». Ce processus a permis la reprise des exportations de céréales ukrainiennes, avec l’aval de la Russie, via un couloir maritime sécurisé. Pour réussir à tenir ce rôle de médiateur, et jouer ainsi dans la cour des grands en matière de négociations et de stabilisation des conflits, je crois surtout que la Turquie compte sur sa capacité à combiner ses alliances et ses amitiés. Si elle est aujourd’hui parvenue à tenir une place importante dans la région (mer Noire, Moyen-Orient, Méditerranée orientale), c’est aussi parce que ses voisins et ses partenaires potentiels ont intégré désormais dans leur jeu géopolitique, l’ambivalence diplomatique de la Turquie et sa capacité à jouer un rôle de médiatrice. À cet égard, plus que d’un leader, je parlerai plutôt d’un pays pivot. ☉

<http://www.sciencespo-grenoble.fr/membres/marcou-jean/>

La Turquie peut vous surprendre par sa capacité à rebondir

Franck MEREYDE, Président de la Chambre de Commerce Française en Turquie (CCFT) et du Comité Turquie des Conseillers du Commerce Extérieur (CCE)

Franck Mereyde est ingénieur en chef des ponts, des eaux et des forêts. Il rejoint Groupe ADP en 2005, où il occupe la fonction de Directeur des opérations à l’aéroport Paris-Charles de Gaulle. À partir de 2011, il occupe la fonction de Directeur Général de l’aéroport Paris-Orly.

Depuis septembre 2017, il agit comme PDG adjoint et membre du conseil d’administration de TAV Airports, membre du Groupe ADP. En 2022, il est nommé Président du Comité exécutif et Membre exécutif du conseil d’administration de TAV Airports. Il est aussi membre du Conseil des relations économiques extérieures franco-turc (DEIK) et membre de l’Institut du Bosphore.

Dans cet entretien, il décrit les atouts de la Turquie, son positionnement géographique clé et sa capacité à rebondir rapidement en dépit du contexte actuel.

Quel regard portez-vous sur la trajectoire économique de la Turquie, ces dernières années ?

Sur une longue période le marché turc a démontré son dynamisme et sa résilience malgré des épisodes à forte volatilité. Les entreprises internationales qui ont fait le choix de se développer sur le marché ont très majoritairement renforcés leur présence au fil des années. L’attractivité du marché turc est favorisée par ses nombreuses filières industrielles en fort potentiel, l’évolution des habitudes de consommation de sa jeune population, sa proximité avec l’UE, ses grands projets de développement et d’aménagement et sa situation géographique privilégiée sont des atouts. Voisins des Balkans comme du Moyen-Orient et du Caucase, contrôlant les détroits qui permettent l’accès des flottes de la mer Noire à la Méditerranée, elle dispose d’une position géostratégique importante. La stratégie de « nearshoring » des entreprises européennes qui s’accroît soutient également la transition verte via des chaînes d’approvisionnement plus courtes. Les entreprises implantées en Turquie se mobilisent pour soutenir cette dynamique et intégrer les enjeux environnementaux. Il faut noter que la Turquie et l’Union européenne sont liées, depuis 1996, par un accord d’Union douanière. Elle prévoit la libre circulation des marchandises et l’alignement de la Turquie sur le tarif douanier commun.

La Turquie est un pays très dynamique avec de nombreuses opportunités malgré la volatilité des taux de change et une inflation qui a dépassé les 85% en 2022. Elle dispose d’une population de 84 millions d’habitants dont 50% a moins de 32 ans. La Turquie a affiché un taux de croissance de 11% en 2021. Il a progressé de 3,9 % au troisième trimestre de 2022 par rapport à l’année précédente, selon les données officielles publiées en novembre 2022.

2023 est une année charnière. On s’attend à un retour

à la normale dans les secteurs qui avaient été impactés par la crise de la Covid. L’environnement géopolitique et économique reste néanmoins incertain avec la guerre en Ukraine et ses conséquences notamment sur l’énergie et l’économie européenne. Enfin, c’est une année très importante en Turquie du fait des élections présidentielles et législatives qui auront lieu au second trimestre 2023.

Quelle est selon vous, la bonne structure pour réussir en Turquie ? Un bureau de liaison est-il suffisant ? Qu’en est-il du portage salarial ?

Cette question peut varier en fonction du domaine d’activité de l’entreprise et ses stratégies de croissance/internationalisation. Être présent en Turquie est important pour une entreprise qui veut se développer, et il est recommandé d’avoir un partenaire local ou du personnel turc. Le droit turc n’autorise pas les entreprises non établies juridiquement en Turquie à employer localement du personnel. Par conséquent, une entreprise souhaitant prospecter le marché turc ou commercialiser des produits et prestations à travers un collaborateur salarié turcophone sans passer par la création d’un établissement stable en Turquie doit trouver une structure d’accueil pour celui-ci. La Chambre de Commerce Française en Turquie, dans le cadre de ses activités de portage salarial, peut remplir ce rôle en recrutant un collaborateur et en assurant la gestion administrative et financière.

“ **C’est une culture des affaires, ce qui exige adaptabilité, ténacité et un suivi continu.** ”



“ Le transport routier reste le moyen le plus utilisé. ”

Quelles sont les spécificités locales dans la pratique des affaires ?

La culture des affaires en Turquie est très proche à celle de l'Europe y compris la mentalité et le professionnalisme. Par ailleurs, la Turquie est un pays où les choses évoluent très rapidement : c'est une culture des affaires, ce qui exige adaptabilité, ténacité et un suivi continu. La dimension affective est très importante en Turquie dans les relations d'affaires. Le contact personnel et la relation de confiance sont une base indispensable. C'est pourquoi, il ne faut pas hésiter à effectuer des visites régulières sur place et à maintenir des relations au niveau personnelles. Il est aussi important d'ajouter que les femmes et les hommes d'affaires turcs sont très ouverts et accessibles. Votre interlocuteur voudra créer une réelle relation interpersonnelle et un climat de confiance réciproque.

Comment fonctionnent les réseaux professionnels en Turquie ?

Les réseaux sont primordiaux en Turquie, ils peuvent ouvrir beaucoup de portes et accélérer les démarches professionnelles. Ils sont très forts dans l'administration et très diversifiés car ils recouvrent divers secteurs d'activité. Ils peuvent donc faire la différence mais il faut savoir les utiliser. C'est pourquoi, nous conseillons vivement aux entreprises de recourir aux services d'agences locales d'accompagnement à l'exportation et/ou à l'implantation, comme notre Chambre ou Business France.

Quelle est la réputation des entreprises françaises auprès des hommes d'affaires Turcs ?

Il existe des liens historiques forts entre la France et la Turquie, qui remontent à près de cinq siècles. De plus, la France a été le premier pays à reconnaître la nouvelle République turque. Au-delà des tensions politiques sur divers sujets ces dernières années, il existe de profondes relations culturelles et économiques entre les deux pays et une étroite coopération dans les domaines comme l'éducation, les sciences, la culture et la technique. Un exemple révélateur d'une telle collaboration dans le domaine de la recherche, est l'Institut français d'études Anatoliennes (IFEA) fondé à Istanbul en 1930, ou l'Université francophone Galatasaray qui vient de célébrer



ses 30 ans. La Turquie est le 12^e partenaire commercial de la France. L'investissement direct de la France en Turquie est au niveau de € 7,5 milliards sur la période 2014-2019 et il est en augmentation.

Le «Made in France» est comme partout associé au luxe, à la mode, à la gastronomie, au raffinement à la parisienne, à un «savoir-vivre» ancré dans une histoire patrimoniale et culturelle.

Aujourd'hui 1 633 entreprises françaises opèrent en Turquie. Renault est présent sur le marché depuis les années 60 et a contribué très positivement à la perception de la réputation des entreprises françaises. Outre Renault, la présence française est également dense et diversifiée, avec l'implantation de grands groupes comme par exemple, BNP Paribas, Sanofi, Carrefour, L'Oréal, Michelin etc.. Ces investissements se sont concrétisés par des partenariats franco-turcs forts comme ceux entre TEB et BNP Paribas dans le secteur bancaire, TAV et ADP (Aéroport de Paris) dans le domaine management aéroportuaire.

Quel est le moyen de transport le plus utilisé dans les échanges entre la France et la Turquie Est-ce la voie maritime ? Ou bien le transport routier ? Quels sont les documents d'accompagnement de la déclaration en douane ? Quels sont les points à surveiller pour qu'il ait un laisser passer ?

Depuis des décennies, tous les modes de transport existent en Turquie : lignes containers, camions, fret maritime, carriers, navires vraciers et lignes aériennes directes. Le transport routier reste le moyen le plus utilisé. Concernant les documents d'accompagnement de la déclaration en douane, nous devons d'abord obtenir le numéro EORI (<https://www.douane.gouv.fr/service-en-ligne/connaître-son-numéro-d'identification-communautaire-eori>) qui permet aux déclarants en douane de réaliser les douanes exports ou imports. Les documents peuvent varier en fonction des produits mais il faudra obligatoirement une facture et une liste de colisage.

Quels conseils donneriez-vous aux entreprises qui veulent faire des affaires en Turquie ?

La Turquie a une économie très dynamique, avec des fondamentaux solides et des opportunités dans tous les domaines. Elle dispose d'une main d'œuvre jeune, bien formée, capable de se développer à l'échelle mondiale. Les relations historiques et culturelles fortes de la Turquie avec l'Europe permettent une intégration harmonieuse du fait d'une affinité culturelle. La Chambre de Commerce Française en Turquie est une excellente source d'informations et peut indiquer la bonne direction en fonction de vos besoins.

Enfin, je voudrais ajouter que la Turquie est un beau pays où il fait bon d'y vivre, avec beaucoup de richesses naturelles, culturelles, et culinaires à découvrir, comme j'ai pu l'expérimenter durant ces six dernières années. ☺

“ La Turquie a une économie très dynamique, avec des fondamentaux solides et des opportunités dans tous les domaines. ”

Nous sommes à l'avant-garde de l'aviation mondiale

TAV Airports définit les normes internationales dans 90 aéroports de 29 pays.



tavairports.com

f @ t i n y /tavairports

TAV
Airports



a member of
Groupe ADP

LA TURQUIE, VOUS OUVRE SES PORTES POUR CONCRÉTISER SA VISION POUR 2023

Secteur énergie

Source : Die Welt - 19 octobre 2022

LA TURQUIE, UNE VOIE D'ACHEMINEMENT DU GAZ RUSSE

Plus la guerre en Ukraine se prolonge, plus les relations entre le président russe Vladimir Poutine et son homologue turc Recep Tayyip Erdogan se resserrent. Les deux hommes se sont déjà rencontrés quatre fois en tête-à-tête depuis l'éclatement de la guerre en février 2022.

La Turquie a doublé ses importations de pétrole en provenance de Russie. Les touristes, les hommes d'affaires et les hommes fuyant la mobilisation russes affluent en Turquie - et figurent désormais, en tête de liste des acheteurs étrangers de biens immobiliers. Cet été, la société russe Rosatom a investi cinq milliards € dans la construction d'une centrale nucléaire en Turquie.

Si Poutine et Erdogan parviennent à leurs fins, la Turquie est appelée à devenir la nouvelle plaque tournante du gaz russe - et remplacerait en partie l'Allemagne, où passe le gazoduc Nord Stream 1 de la mer Baltique, aujourd'hui gravement endommagé par des explosions. Lors d'une réunion avec Erdogan en octobre 2022, le président russe a proposé d'exporter davantage de gaz via le gazoduc TurkStream. Il part de la Russie et traverse la mer Noire jusqu'en Turquie. Ce gaz pourrait ensuite être acheminé vers l'Europe. Pour cela, le gazoduc russo-turc devrait être agrandi.

Faire de la Turquie un point de transit pour l'énergie, c'est le rêve que caresse depuis longtemps le gouvernement Erdogan, car cela lui permettrait de revaloriser son pays d'un point de vue stratégique et lui serait bénéfique d'un point de vue économique. La situation géographique fait de la Turquie, un pays

de transit idéal pour l'énergie. Le gaz en provenance d'Azerbaïdjan et d'Iran passe par un gazoduc chacun, et deux autres gazoducs - TurkStream et BlueStream - transportent le gaz de la Russie vers la Turquie en passant par la mer Noire. Le pays est déjà au cœur du projet des Européens d'acheminer davantage de gaz d'Azerbaïdjan via la Turquie et la Grèce : le «corridor gazier méridional». Mais, selon le quotidien russe *Vedomosti*, ce que Poutine et Erdogan planifient maintenant va à l'encontre des objectifs politiques de l'Occident - auquel la Turquie, pays de l'OTAN, appartient officiellement. Car l'UE s'efforce de trouver des alternatives au gaz en provenance de la Russie. L'année dernière, 40 % du gaz que l'UE a consommé provenait de Russie. Moscou s'attend donc à une forte résistance de Bruxelles contre le projet de plateforme de transit de gaz en Turquie.

La Turquie dépend de l'énergie, du commerce, des céréales et des touristes en provenance de Russie et dépend également de la faveur de Poutine sur certaines questions clés de politique étrangère. Sur le plan politique et économique, Erdogan subit une pression énorme à l'intérieur du pays ; il ne peut et ne veut pas se permettre de s'aliéner Moscou.

Pour le Kremlin, en revanche, la Turquie, en tant que pays de l'OTAN, est un instrument important pour diviser l'Occident et faire des affaires malgré les sanctions. La plaque tournante gazière annoncée est donc dans l'intérêt tant de la Russie que de la Turquie. Toutefois, il consoliderait également les dépendances : celles de la Turquie et de l'UE vis-à-vis de la Russie, et celles de l'UE vis-à-vis de la Turquie. ☺



Secteur aéronautique

Source : Air & Cosmos - 11 décembre 2020

MILSOFT DÉVELOPPE UNE SOLUTION À BASE D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'entreprise turque Milsoft a mis au point une intelligence artificielle permettant d'opérer des essaims de drones dans un environnement militaire complexe. En effet, à partir de logiciels et d'intelligence artificielle, l'entreprise est parvenue à mettre au point, des algorithmes permettant de contrôler plusieurs drones simultanément et de leur faire conduire des missions complexes.

Système de largage

L'intérêt d'un tel système est multiple. Il permet de pouvoir déployer plusieurs systèmes de drones sans exposer les forces armées du pays utilisateur. Par là même, grâce au déploiement d'un essaim, les opérations peuvent être réalisées beaucoup plus rapidement. Prenons l'exemple d'une mission ISR (renseignement, surveillance et reconnaissance). Le déploiement d'un essaim permettra de patrouiller une zone beaucoup plus rapidement et d'identifier un objectif ou bien une menace beaucoup plus rapidement. Et ce d'autant plus que les données sont transmises en temps réel vers des opérateurs humains. L'intelligence artificielle (IA) sera employée pour faciliter l'interprétation des images et la détection d'éléments clés.

De plus, le déploiement d'un essaim est présenté comme multiple. Les drones pourraient être directement largués depuis un avion ou une plateforme aérienne. Enfin, à terme Milsoft souhaite pouvoir diffuser les données collectées par les drones dans les trois domaines, aussi bien vers des plateformes aériennes que des véhicules terrestres en passant aussi par des bâtiments marins ou sous-marins. Autre avantage : il est possible de réassigner l'essaim vers une nouvelle mission directement pendant le vol.

Un atout majeur

La combinaison de systèmes de drones en essaims agiles à IA pour analyse des données offre un avantage majeur aux premiers pays capables de déployer une telle technologie sur le terrain. La Turquie est en bonne position car Ankara dispose d'une solide expérience dans le domaine des drones, aussi bien au niveau industriel qu'opérationnel. Par ailleurs, les Retex que les forces armées du pays ont pu tirer de nombreux conflits où les drones ont été mises en œuvre (contre le PKK en Syrie ou dans le conflit entre l'Arménie et l'Azerbaïdjan) permettent à l'industrie turque de capitaliser sur les différents cadres d'emploi pour mettre au point des solutions plus modernes. ☺

Secteur agricole

Source : Euromonitor - 20 juillet 2022

LES DÉFIS DU SECTEUR PRODUCTIF

La Turquie dispose de 37,7 millions d'hectares de surface agricole et de nombreux microclimats. Le pays est autosuffisant pour beaucoup de produits (plantes fourragères, des céréales, légumes, fruits

frais, betteraves, coton, thé, fruits secs et légumineux).

La Turquie est le 1^{er} producteur mondial de noisettes, de cerises et d'abricots. Elle est le 2^e produc-





teur de figes, de melons, de concombres et le 3^e producteur mondial de pommes, de noix d'haricots et 4^e producteur mondial d'olives. La production agricole riche et variée de la Turquie est portée par une industrie agroalimentaire qui participe à asseoir l'influence du pays comme puissance agricole mondiale. Les produits les plus échangés sont la farine de blé, les noisettes, la viande de volaille ainsi que les produits halieutiques. Le pays est en effet, le 1^{er} exportateur de farine depuis une dizaine d'années, le 3^e exportateur de pâtes alimentaires vers l'UE, la Russie, les États-Unis, les pays arabes et africains.

Cependant, en dépit de ses performances, le secteur a besoin d'investissements pour faire face à la faible mécanisation, aux rendements encore bas, au morcellement des exploitations avec une faible utilisation des machines agricoles performantes et du

manque de formation des agriculteurs turcs. Ce secteur fait partie de la vision pour 2023 de la Turquie, une puissance agricole. ☉



Secteur textile

Source : Journal du Textile - 1er mars 2022

LA PRIORITÉ EST À LA PROXIMITÉ DU MARCHÉ

La crise sanitaire rebat les cartes du sourcing mondial. Selon Gildas Minvielle, le directeur de l'observatoire économique de l'institut français de la mode (IFM), le covid 19 a eu « un impact très fort en 2020 et 2021 » générant des bouleversements macroéconomique auxquels les acteurs de la filière s'adaptent encore à l'heure actuelle.

Hausse des coûts de transport, difficultés d'approvisionnement, inflation galopante... De nouveaux facteurs s'invitent dans les réflexions stratégiques des marques et des distributeurs, révèle l'étude prospective de l'IFM menée en 2021 auprès des participants au panel distributeurs. La cartographie du sourcing se redessine. Selon les chiffres de l'OMC, le commerce mondial de l'habillement a reculé de 9 M en 2020 par rapport à 2019. Si la Chine reste le premier acteur des transactions, avec une part de 32 %, elle relâche son offensive commerciale depuis quelques années. « L'empire du milieu construit un modèle de croissance différent qui repose sur une



croissance endogène que sur la dynamique des exportations. Il poursuit ses investissements dans des pays à bas coût comme le Bangladesh, le Pakistan ou le Vietnam » observe Gildas Minvielle. Les exportations de ces pays producteurs voisins de la Chine réalisent une belle percée. Les pays du pourtour méditerranéen en particulier, la Turquie apparaît dans le Top 10 des premiers exportateurs mondiaux.

Les effets de la dévaluation monétaire

En 2021, les importations de l'Union européenne en provenance de la Turquie ont progressé de 12,7 % en valeur et de 21 % en volume. Cette différence s'explique par la politique de dévaluation de la monnaie enclenchée par le pays. Les importations en provenance du Maroc ont quant à elles, augmenté de 21,4 % « poursuivant la belle dynamique des dernières années ». Le sourcing méditerranéen a le vent en poupe.

Comment se profile l'avenir ? Selon les retours de la centaine de marques interrogées, les intentions évoluent en faveur du sourcing de proximité, au détriment de l'Asie. 61 % des sondés entendent diminuer les approvisionnements en provenance de la Chine et d'Asie, contre 51 % en 2021. Concernant la région Méditerranée, la moitié des participants souhaitent augmenter leurs approvisionnements du Maroc. « La Tunisie réalise un bon score ». L'élan en faveur du sourcing de proximité gagne aussi certains pays de l'Est, ainsi que le Portugal : 67 % des interrogés vont augmenter leur volume en provenance de ce pays. On peut noter la belle percée française : 59 % des marques souhaitent acheter plus dans l'Hexagone.

Dans les stratégies du sourcing, trois tempos se distinguent. Le long terme qui concerne les achats

effectués plus de six mois avant le démarrage de la saison. Le moyen terme entre six mois et le début de la saison. Enfin, le court terme a légèrement progressé de deux points, taque le moyen terme reste le format dominant avec 42 % des approvisionnements. « Il y a une volonté nette de la part des distributeurs de renforcer le court et le moyen terme ».

On note également des orientations stratégiques

d'approvisionnement fortement liées aux volontés écoresponsables. Certains critères sont rédhibitoires. Il existe par exemple, un rejet massif des pays du sourcing où les risques sont réels en matière de travail des enfants, le travail forcé ou ceux liés à la santé et à l'environnement. Ces critères sont déterminants dans le choix des zones d'approvisionnement chez 98 % des sondés. ☉



Secteur des cosmétiques

Source : Euromonitor - 7 avril 2022

LES PRODUITS COSMÉTIQUES DEMANDÉS PAR LES JEUNES TURCS

Le marché des cosmétiques en Turquie est estimé à 5 millions de \$ en 2021. Il a connu une forte croissance ces dernières années du fait de sa population jeune (âge moyen est 32,4 ans) et des habitudes de consommation sensible à la mode et aux nouveautés internationales.

Le tourisme en provenance des pays du Moyen-Orient, sont également demandeurs de produits de luxe – ce qui a contribué à dynamiser le secteur. Il existe actuellement 220 000 points de vente (supermarché, pharmacies, drugstores, parfumeries...) qui distribuent des différents produits. Le e-commerce est en expansion et les ventes des produits cosmétiques via ce canal, ont représentées 42 % des ventes en ligne en 2021.

En Turquie, environ 5 000 entreprises opèrent dans ce secteur. L'industrie locale (comme par exemple, Erkul, Evyup, Dalan, Hunca, Kopas) est

bien positionnée sur des produits grand public d'hygiène, de maquillage et de produits capillaires avec les shampoings qui représentent environ 59 % des parts de marché.

Ces dernières années, les marques locales ont enrichi leur gamme de produits notamment sur le marché de skincare en utilisant le canal de e-commerce (comme par exemple, la plateforme Trendyol qui est très dynamique via internet. Elle fait appel à des fabricants de matières premières ou de fabricants étrangers pour leurs produits. 70 % des matières premières sont importées.

Les concurrents présents dans ce secteur sont l'Oréal, Unilever, Procter & Gamble, Nivea Beiersdorf, Avon et Yves Rocher dominent le marché. La France est le second fournisseur de la Turquie en produits cosmétiques ☉

Les clés

Dans le contexte actuel lié à la flambée des prix de l'énergie et du fret maritime, la Turquie devient une destination alternative intéressante pour les entreprises qui cherchent à réduire leur dépendance vis-à-vis de la Chine. Malgré la croissance impressionnante de ce pays, il convient d'être très prudent dans sa stratégie de réorganisation de la chaîne d'approvisionnement car la Turquie connaît une forte inflation et des dépréciations de sa monnaie locale.

La concurrence sur ce marché est intense mais la marque française garde une certaine notoriété car elle est associée au luxe, à la mode, à la gastronomie et un savoir-faire ancré dans une histoire patrimoniale et culturel. Une fois ces stéréotypes dépassés, il convient d'établir une relation de confiance avec vos partenaires turcs, et non simplement des relations de fournisseur à client. Ce qui exige une patience et un investissement dans la durée.

La Turquie est un marché prometteur car elle est la 1^{ère} puissance économique du Moyen-Orient, et 19^e puissance mondiale. Elle offre un cadre libéral avantageux.

A vous maintenant de conquérir ce marché. Nous vous apportons les clés.

La Turquie est membre de toutes les organisations économiques internationales (OCDE, OMC, FMI, Banques de Développement...), et fait partie du G20. Elle fait également partie d'organisations économiques régionales : l'Organisation de coopération économique (OCE), le Groupe de huit pays en développement (D 8), l'Organisation de la coopération islamique (OCI) et la coopération économique de la mer Noire (CEMN). Elle participe à des initiatives régionales comme le processus de coopération en Europe du Sud-Est (SEEC) et est intégrée au partenariat euro-méditerranéen.

Elle a négocié de nombreux accords de libre-échange avec l'AELE, Israël, l'Ancienne République yougoslave de Macédoine, la Croatie, la Bosnie-Herzégovine, la Tunisie, le Maroc, l'Autorité palestinienne, la Syrie, l'Égypte, etc. pour respecter la politique commerciale de l'Union européenne, mais également pour diversifier ses échanges (Voir les différents accords sur le site du ministère turc de l'Économie).

Depuis 1995, la Turquie est membre de l'OMC

L'Union européenne et la Turquie sont liées par un accord d'association avec la mise en place d'une union douanière entrée en vigueur le 1^{er} janvier 1996. Cette union permet la libre circulation des marchandises produites par les deux parties (biens industriels et produits agricoles transformés) ainsi que celles émanant de pays tiers à condition qu'elles soient en libre pratique (acquiescement des droits de douane et taxes éventuellement exigibles lors de l'importation). Cette union concerne les produits autres qu'agricoles (exception faite des produits agricoles transformés), le charbon et l'acier. Ces derniers font l'objet de concessions commerciales bilatérales. Consulter le site de l'UE : https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/turkiye_en

Cette union douanière permet une libre circulation des marchandises, l'alignement de la Turquie sur un tarif douanier commun, le rapprochement des législations douanières, l'application du tarif extérieur commun et des règles d'origine de l'UE pour les produits industriels et des produits agricoles transformés, l'alignement de la politique commerciale de la Turquie sur celle de l'UE.

① LA PROCÉDURE DES ÉCHANGES

Avant d'exporter en Turquie, il est indispensable d'obtenir un numéro EORI qui permet aux déclarants en douane de réaliser les opérations d'exports et d'imports. Voir le site : https://taxation-customs.ec.europa.eu/business/customs-procedures-import-and-export/customs-procedures/economic-operators-registration-and-identification-number-eori_en

L'union douanière n'a pas supprimé les formalités liées aux déclarations d'importation et d'exportation dont les règles sont les mêmes que pour le commerce avec un pays tiers.

- **Les documents requis par la douane du Costa Rica**
- La déclaration de douane du pays exportateur. Ce document de sortie des marchandises exportées, émis par l'exportateur ou l'expéditeur,

- La facture commerciale en trois exemplaires rédigée en anglais. Elle doit inclure des informations standards telles que la date d'émission, le nom et l'adresse de l'acheteur et du vendeur, le numéro de contrat, la description des marchandises, le prix unitaire, le nombre d'unités par paquet, le poids total et les conditions de livraison et de paiement
- La liste de colisage
- Le certificat de circulation ATR selon le produit qui est un document de libre circulation de la marchandise. En effet, pour les produits soumis à des mesures de politique commerciale, provenant des pays de l'UE, ils doivent être accompagnés d'un certificat ATR. Ce document peut être demandé par la douane en cas de doutes sérieux sur l'origine de ses marchandises.

Il est recommandé de préparer un dossier d'importation solide car un mauvais référencement d'un produit

lors de son importation est considéré comme un délit de contrebande donc passible d'amendes et de poursuites.

• Les taxes liées à l'importation

• Katma Değer Vergisi (KGV)

- C'est l'équivalent de la TVA. Il existe trois taux de KDV :
- 18 % pour les produits qui ne sont pas considérés comme des consommables essentiels, comme par exemple les meubles, appareils électriques, cosmétiques et autres services
 - 8 % pour les produits de base, certains équipements de construction, équipements médicaux, produits pharmaceutiques
 - 1 % concerne les produits alimentaires comme par exemple, le blé, olives...

• Özel Tüketim Vergisi (OTV)

C'est la taxe spéciale sur la consommation. Elle s'applique sur certains produits de luxe, les produits cosmétiques, les produits pétroliers et le gaz naturel.

- a taxe liée au Fonds de soutien à l'utilisation des ressources (KKDF)

Elle est prélevée sur les importations réalisées à crédit.

• Le droit de timbre (Damga Vergisi)

Il s'applique à tous les documents officiels que ce soient des contrats commerciaux, les lettres de crédit, les lettres de garantie...

• Les restrictions à l'importation

L'alcool peut être importé en obtenant une licence et une autorisation du Département du tabac et des boissons alcoolisées, une division du ministère de l'Agriculture et des Forêts. Les contrôles à l'importation du tabac, des produits du tabac, de l'alcool et des boissons alcoolisées sont régis par le Communiqué sur l'inspection à l'importation du tabac, des produits du tabac, de l'alcool et des boissons alcoolisées (Règlement sur la sécurité et l'inspection des produits : 2022/19). Les barrières non tarifaires, en particulier les exigences ardues en matière de documentation et les taux de droits élevés, continuent de limiter le commerce des boissons alcoolisées. Les cigarettes ne peuvent être importées que par les producteurs de cigarettes, qui sont autorisés par le gouvernement en vertu d'un décret spécial.

• Les normes en Turquie

Avant la livraison de vos marchandises, il est indispensable de vérifier si elles respectent les normes spécifiques de la Turquie. Consulter le site : <https://en.tse.org.tr/> qui dépend du Ministère de l'industrie et des Technologies en charge des normes.

② ÉTIQUETAGE

Il n'existe pas de conditions particulières en Turquie concernant l'étiquetage des produits importés. Cependant, la réglementation sur l'étiquetage des produits alimentaires exige que tous les produits alimentaires nationaux et importés comportent une étiquette en turc et en anglais avec les spécifications suivantes : nom du produit, liste des ingrédients par ordre quantitatif, contenu nutritionnel, nom et adresse de l'importateur, date d'expiration ou le mode d'emploi, pays

d'origine et poids métrique. Les dates d'expiration ou de péremption doivent également figurer sur toutes les étiquettes des produits alimentaires.

Les exportateurs doivent vérifier auprès de leurs importateurs, qui sont responsables du respect des réglementations locales. Vous pouvez ainsi vous protéger en précisant dans le contrat que le client doit approuver les échantillons et les étiquettes.

③ LOGISTIQUE ET DOUANE

À l'export	TURQUIE	EUROPE & ASIE CENTRALE
Procédures frontalières (heures)	10 h	16,1 h
Coût des opérations	338 \$	150,0 \$
Préparation des documents (heures)	4 h	25,1 h
Frais documentaires	55 \$	87,6 \$

A l'import	TURQUIE	EUROPE & ASIE CENTRALE
Procédures frontalières (heures)	7 h	20,4 h
Coût des opérations	46 \$	158,8 \$
Préparation des documents (heures)	2 h	23,4 h
Frais documentaires	55 \$	85,9 \$

Source: Banque mondiale - Doing Business 2020

④ MOYENS DE PAIEMENT

Meilleure monnaie de facturation la plus utilisée : le dollar américain, l'euro

- le virement swift est rapide et très utilisé
- le chèque, peu utilisé dans les transactions internationales

Il est possible de négocier un acompte en fonction du montant de la facture

»»» Sites de référence

<https://www.trade.gov.tr/customs-formalities>

Les formalités douanières en Turquie

<https://gib.gov.tr/en>

Déclaration en ligne et paiement des taxes

<https://en.tse.org.tr/>

Les normes en Turquie

<http://www.hggumruk.com.tr/en-US>

Douanes Turquie

<https://www.kizilkaya.com.tr/en>

Services des douanes

<https://www.ccift.com/>

La chambre de commerce France Turquie

<https://www.afd.fr/fr/ressources/strategie-turquie-2020-2023>

Agence française de développement Turquie

<https://tr.ambafrance.org/>

Ambassade de France en Turquie

<https://archive.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/t/turkey/TUR.pdf>

Doing business in Turkey

<https://www.coface.com/fr/Etudes-economiques-et-risque-pays-Turquie>

Turquie

Etudes économiques de la COFACE

France Turquie, une amitié secouée

Quelle est la place de la France en Turquie ?

La relation franco-turque s'inscrit dans le temps long, depuis le traité d'Alliance de 1536 entre François I^{er} et Soliman le Magnifique. C'est au Sénat qu'a été commémoré le centième anniversaire de l'Accord Franklin-Bouillon de 1921, par lequel la France était la première puissance de l'Entente à reconnaître le gouvernement de la Grande Assemblée Nationale de Turquie, dirigé par son président Mustafa Kemal ainsi que la validité du Pacte national.

Comme le récent déplacement (en juin 2022) que j'ai effectué avec une délégation de sénateurs l'a souligné, la Turquie est un partenaire stratégique de la sécurité de l'Europe. C'est également un partenaire économique important pour la France. 450 entreprises françaises sont installées en Turquie. Elles ont réalisé 5 milliards d'euros d'investissements entre 2014 et 2019, et 750 millions sont programmés. Cela représente 315 000 emplois directs, indirects et induits.

Ces dernières années, divers incidents ont émaillé les relations entre la France et la Turquie. Quelle est votre lecture de ces tensions ? Quels sont les points de divergence ? Sont-ils révélateurs d'un antagonisme profond ?

La relation franco-turque s'est un temps dégradée mais elle a été restaurée. Le temps du boycott des produits français est révolu. Il y a cependant toujours la tentation, dans les deux pays, à instrumentaliser cette relation à des fins de politique intérieure, que ce soit la question de l'adhésion de la Turquie à l'Union européenne en France ou la question de la laïcité française vue de Turquie. Nous avons intérêt à échanger davantage pour mieux se comprendre. Mais je suis persuadé que l'opinion publique en France a

“ 450 entreprises françaises sont installées en Turquie. Elles ont réalisé 5 milliards d'euros d'investissements entre 2014 et 2019, et 750 millions sont programmés. Cela représente 315 000 emplois directs, indirects et induits. ”



Jean-Claude REQUIER, Sénateur & Président du groupe d'amitié France Turquie

désormais conscience que la Turquie est redevenue une puissance régionale qui compte, on l'a vu en Ukraine.

Il n'y a pas de compétition directe entre nos deux pays, qui auraient intérêt, en particulier en Afrique, à unir leurs forces face à la montée de l'influence chinoise. Les stratégies de compétition créent moins de valeur que les synergies qui peuvent être déployées, notamment dans le domaine de l'action commune contre le réchauffement climatique.

La France toujours influente en Turquie ?

La langue française et le modèle français ont influencé la modernisation de l'Empire ottoman, et l'héritage des Lumières et de la République ont marqué le système politique moderne de la Turquie républicaine comme des références.

Contrairement à d'autres pays, la France ne cherche pas à être influente pour imposer, via un soft power, un modèle culturel, économique ou politique. La francophilie des élites turques, notamment stambouliotes, a été longtemps un atout pour la France. Elle doit le demeurer, et pour cela, s'adresser à l'ensemble de la société turque car la massification de l'enseignement supérieur turc a dilué cette francophonie.

Je milite pour ma part, pour que le rayonnement de la francophonie s'accroisse. Un effort plus conséquent de coopération culturelle de la France devrait permettre de renforcer notre capacité à comprendre la société turque. ☉

https://www.senat.fr/senateur/requier_jean_claude11012a.html

FOIRES ET SALONS

SECTEUR AGRICOLE & AGROALIMENTAIRE

ANFAS FOOD PRODUCT

Lieu : Antalya
17/01/2023 au 20/01/2023
Secteur : produits alimentaires, produits laitiers, volailles, fruits et légumes...
<http://www.anfas.com.tr>
info@anfas.com.tr

AGRO EXPO

Lieu : Izmir
1/02/2023 au 5/02/2023
Secteur : agriculture, sylviculture, pêche...
<http://www.orionfair.com>
international@orionfair.com

IDMA & VICTAM EMEC

Lieu : Istanbul
10/03/2023 au 12/03/2023
Secteur : agriculture, horticulture, agro-industrie
<http://idmavictam.com>
info@idma.com.tr

SECTEUR AUTOMOBILE

MOTOBIKE ISTANBUL

Lieu : Istanbul
Février 2023
Secteur : véhicules, caravanes, motos, pièces détachées
<http://www.messefrankfurt.com.tr>
info@turkey.messefrankfurt.com

AUTOMECHANIKA ISTANBUL

Lieu : Istanbul
8/06/2023 au 11/06/2023
Secteur : véhicules, caravanes, motos, pièces détachées
<http://www.messefrankfurt.com.tr>
info@turkey.messefrankfurt.com

SECTEUR CONSTRUCTION

TURKEY BUILD ISTANBUL

Lieu : Istanbul
23/04/2023 au 29/04/2023
Secteur : techniques de construction, matériaux et machines
<http://www.yapifuari.com.tr>
info@turkeybuild.com.tr

DOMOTEX TURKEY

Lieu : Gaziantep
Mai 2023
Secteur : revêtement du sol, moquettes, parquet...
<http://www.hmist.com.tr>
info@hf-turkey.com

ASANSÖR ISTANBUL

Lieu : Istanbul
9/03/2023 au 11/03/2023
<http://www.tarsusturkey.com>
tarsus@tarsusturkey.com

SECTEUR COSMÉTIQUE

BEAUTY & CARE

Lieu : Istanbul
9/03/2023 au 12/03/2023
Secteur : produits de beauté & hygiène du corps
<http://www.tgexpo.com>
marketing@tgexpo.com

SECTEUR ÉNERGIE

ICCI

Lieu : Istanbul
22/02/2023 au 24/02/2023
Secteur : énergie renouvelable & conventionnelle
<http://www.sektorelfuarcilik.com>
bilgi@sektorelfuarcilik.com

SOLAREX

Lieu : Istanbul
Avril 2023
<http://voli.com.tr>
info@voli.com.tr

SECTEUR SANTÉ

EXPOMED EURASIA

Lieu : Istanbul
16/03/2023 au 18/03/2023
Secteur : technique médicale, pharmacie, soins
<http://www.reedyuyap.com.tr>
info@reedyuyap.com.tr

IDEX

Lieu : Istanbul
25/05/2023 au 28/05/2023
Secteur : médecine dentaire
<http://www.pozitifuarcilik.com>
info@pozitifuarcilik.com

SECTEUR TEXTILE

LIFESTYLE ISTANBUL

Lieu : Istanbul
17/02/2023 au 19/02/2023
Secteur : textile, habillement, mode
<http://www.federalfuar.com>
deniz@federalfuar.com

INTERNATIONAL ISTANBUL YARN FAIR

Lieu : Istanbul
16/02/2023 au 18/02/2023
Secteur : textile, textile technique...
<http://www.tuyap.com.tr>
tuyap@tuyap.com.tr

SECTEUR TOURISME

EMITT

Lieu : Istanbul
Secteur : tourisme
8/02/2023 au 11/02/2023
<http://hyve.group/home>
travel@ite-exhibitions.com

NATIONS ÉMERGENTES

REVUE DE COMMERCE INTERNATIONAL
<http://www.nations-emergentes.org>
NUMÉRO 50 | JANVIER 2023

Liste de nos Partenaires

VIC-Transport <https://www.vic-transport.fr/fr/>
AFRA-Voyages <http://www.afra-voyages.com/>
TAV Airports <https://tavairports.com/>
LB Consulting
Groupe Kotan <http://www.groupekotan.com/>

CONSEIL ET ASSISTANCE EN MATIÈRE D'IMPLANTATION DES ENTREPRISES ET PARTICULIERS EN FRANCE ET EN TURQUIE

LB CONSULTING 40 ANS D'EXPERIENCES

Immobilier d'entreprise : achat-vente-location des immeubles, des locaux commerciaux, bureaux, entrepôts, terrains industriels et la Cession d'entreprise.
Pour les particuliers : achat-vente-location des appartements, maisons et pavillons.

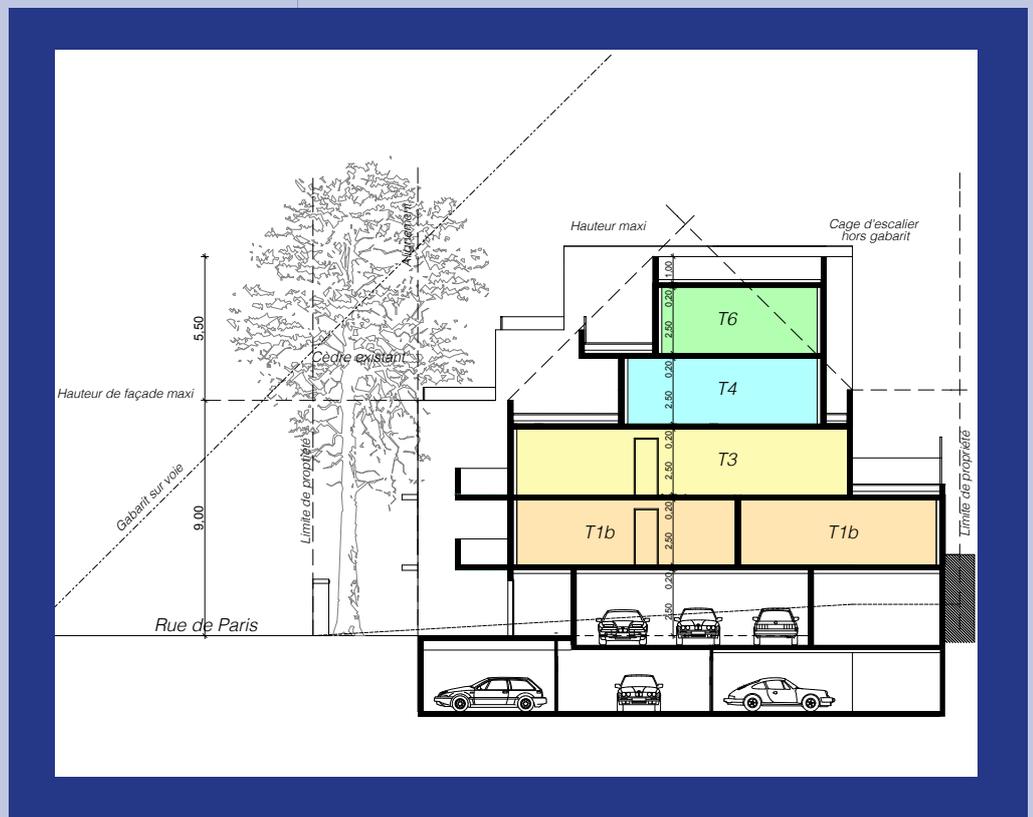


LB CONSULTING - Lutfi BILGEN - 4 RUE ROCHAMBEAU 75009 paris
Tél : 0607432233 - Mail : Lb@Lbconsultingparis.com

Le Groupe KOTAN, spécialiste du gros œuvre,

accompagne ses clients publics ou institutionnels et promoteurs dans la réalisation de travaux d'habitat particulier comme de grands projets immobiliers et tertiaires.

En collaboration avec des bureaux d'études et d'ingénierie, le groupe propose des solutions techniques alternatives et économiques depuis des études de faisabilité. Quelle que soit la mission qui nous est confiée, nous tirons fierté de notre capacité à accompagner nos clients, dans les différentes phases de leur projet, jusqu'à la concrétisation.



<http://www.groupekotan.com/>

