



Le potentiel du marché africain subsaharien depuis la Tunisie

**Résultats de l'enquête de l'AHK Tunisie
Novembre 2017**

SOMMAIRE

1. Principales conclusions	2
2. Remarques préliminaires	4
3. Résultats de l'enquête	5
3.1 Informations générales sur les entreprises participantes	5
3.2 Les entreprises actives sur le marché subsaharien	8
3.3 Les entreprises non-actives sur le marché subsaharien	18
3.4 Le soutien pour les entreprises	20
4. Perspective	22

1. Principales conclusions

- L'enquête actuelle démontre que trois aspects doivent être renforcés afin de promouvoir les exportations vers de nouveaux marchés en Afrique.
 1. L'accès à l'information sur les marchés cibles doit être amélioré. Ce faisant, il est possible d'utiliser les structures existantes qui, cependant, doivent optimiser leur offre aux entreprises.
 2. L'accès au financement doit être facilité en coopération avec les institutions financières publiques et privées.
 3. L'infrastructure vers l'Afrique subsaharienne (ASS) doit être optimisée, pour que la Tunisie puisse s'établir comme hub dans la région et pour que les entreprises tunisiennes puissent exporter leurs produits vers l'Afrique.
- Les expériences d'exportation ne sont pas principalement acquises en ASS mais plutôt sur les marchés « classiques » de la Tunisie, soit en Europe soit en l'Afrique du Nord.
- Les entreprises interrogées établissent leurs activités en ASS principalement dans les pays francophones d'Afrique occidentale. Pour la majeure partie, les entreprises exportent des biens et services vers l'ASS. Ces nouveaux marchés en ASS constituent un potentiel important pour stimuler l'économie tunisienne et dynamiser les performances économiques du pays. En 2016, 61% des entreprises actives en ASS ont enregistré une augmentation de leur chiffre d'affaires. Les perspectives pour l'année 2017 sont encore plus optimistes : 91% des entreprises prévoient une augmentation de leur chiffre d'affaires.
- 87% des entreprises sont actives dans plus d'un pays en ASS. Toutefois, il existe une diversité de marchés en ASS avec des spécificités auxquelles il est nécessaire de s'adapter.
- 57% des entreprises actives en ASS ont un partenaire, dont 69% un partenaire local.
- Les facteurs de réussite sont :
 - un savoir-faire innovant et spécialisé
 - des solutions adaptées aux besoins du marché
 - des informations sur le marché
 - un réseau commercial sur place.
- Les facteurs ralentissant l'activité sont :
 - la rigidité administrative dans les marchés cible
 - l'incertitude politique et sociale
 - un manque de réseau commercial et d'informations
 - des difficultés d'accès au financement
 - une infrastructure de transport non-adaptée.

- La rigidité administrative dans les marchés cible ainsi que l'incertitude politique sont des facteurs externes qui ne peuvent pas être influencées depuis la Tunisie, contrairement au manque de réseau commercial et d'informations.
- 78% des entreprises qui n'ont jamais été actives sont intéressées par le marché ASS.

2. Remarques préliminaires

Dans le cadre du projet de la GIZ « Promotion des exportations créatrice d'emploi dans des nouveaux marchés en Afrique », l'AHK Tunisie a réalisé une enquête auprès de ses membres.

L'objectif de cette enquête a été de définir les activités des entreprises membres en Afrique subsaharienne (ASS), la nature des affaires et les marchés cibles. Pour les entreprises actives sur le marché ASS, des questions sur les obstacles rencontrés et des facteurs clés de succès ont été posées. En plus, des informations sur les partenariats ainsi que sur les soutiens utilisés et souhaités ont été recueillies. Les entreprises qui ne sont pas encore actives sur le marché en ASS ont été interrogées sur leur intérêt de développer une activité en ASS et, dans ce cas, les démarches qu'elles ont éventuellement déjà entamé dans ce sens. Les entreprises qui ne s'intéressent pas au marché ASS ont été interrogées sur leurs raisons.

Un questionnaire électronique a été envoyé en septembre 2017 à 661 membres de l'AHK Tunisie. Afin d'élargir le cercle des entreprises, le questionnaire a été également diffusé aux membres de la Chambre Economique Africaine (ACN) et au Tunisia-Africa Business Council (TABC). Au total, 109 entreprises ont répondu au questionnaire : 91 membres de l'AHK Tunisie, 12 membres de l'ACN et 6 membres de TABC.

Suite aux résultats de l'enquête, l'AHK a organisé le 1^{er} novembre un atelier de travail regroupant des entreprises, institutions publiques et organismes privés, dans le but de présenter les résultats de l'enquête et de réfléchir ensemble à des moyens et instruments pour optimiser les offres de services aux entreprises. 30 participants, dont la moitié des représentants d'entreprises et l'autre moitié des représentants d'institutions et organismes ont répondu présents. Cet atelier à participation restreinte avait pour objectif d'établir un dialogue intensif entre les acteurs économiques et les services d'appui.

Les résultats de l'enquête ont été présentés en présence du Secrétaire d'Etat chargé du commerce extérieur, M. Hichem Ben Ahmed. Lors d'une séance de témoignage, deux entreprises, choisies auparavant, ont partagé leurs expériences sur le marché subsaharien: Nielsen Recycling Solutions et Dr. Oetker Gias. Nielsen Recycling Solutions est une PME industrielle tunisienne qui propose sur le marché africain des équipements et des solutions pour la collecte, le tri et la transformation de tous types de déchets recyclables. En 2016, la société a remporté le prix Hub Africa Awards pour l'entreprise africaine la plus innovante.

Dr. Oetker Gias, la filiale tunisienne de Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG qui est une entreprise multinationale allemande opérant dans l'alimentaire. L'entreprise commercialise plus de 3500 produits dans plus de 40 pays, allant de la levure, préparations pour desserts et gâteaux aux pizzas surgelées. Sur le continent africain, la société possède des sites de production en Tunisie et en Afrique du Sud.

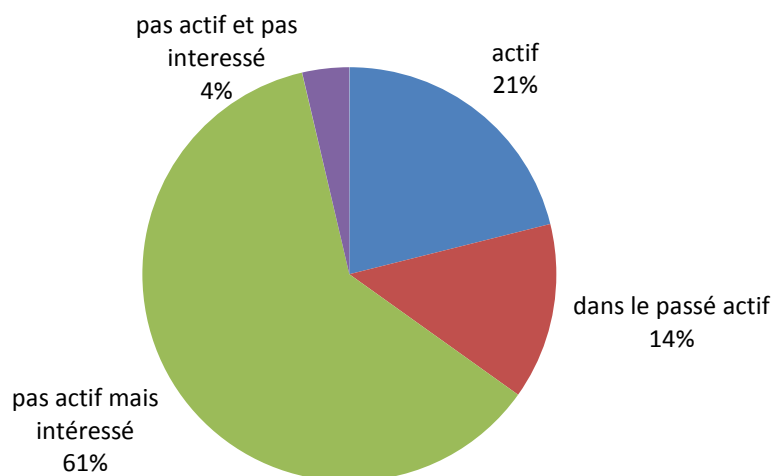
Un travail en groupe sur les sujets de « facteurs de réussite » et « types de soutien » pendant une heure a permis aux participants de s'échanger et d'approfondir les idées. Les résultats de ces réflexions ont été présentés et discutés dans une séance de clôture.

3. Résultats de l'enquête

3.1 Informations générales sur les entreprises participantes

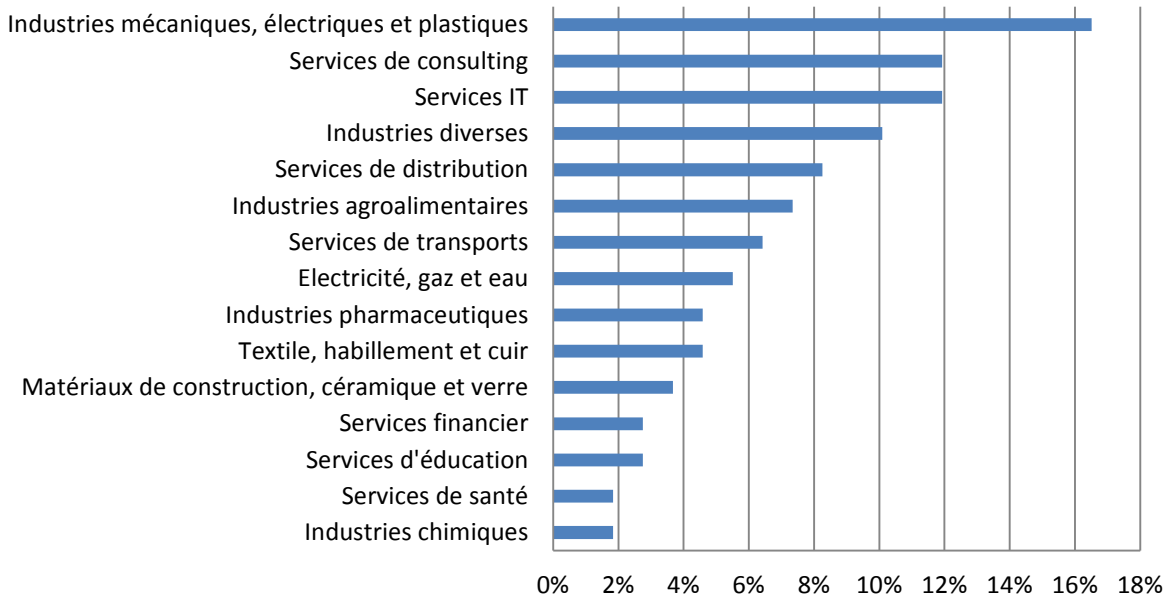
Les entreprises participantes se répartissent de la manière suivante : 21% sont actuellement actives en Afrique subsaharienne, 14% des participants ont été actifs dans le passé, 61% ne sont pas encore actifs sur le marché mais toutefois intéressés par une activité et 4% ne sont ni actifs ni intéressés.

Graphique 1 : Les entreprises participantes



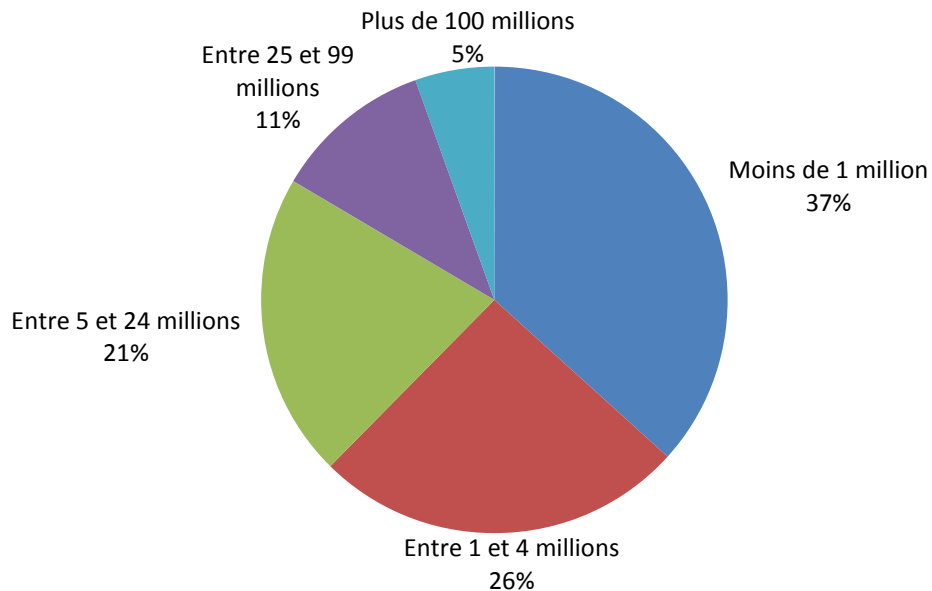
Les entreprises couvrent de multiples secteurs d'activité. Il est à noter que 54% des participants viennent des secteurs industriels (biens) et 46% du secteur des services. Comme secteurs industriels sont considérés - dans le cadre de cette enquête - les industries chimiques, matériaux de construction, céramique et verre, textile, habillement et cuir, industries pharmaceutiques, électricité, gaz et eau, industries agroalimentaires, industries mécaniques, électriques et plastiques et industries diverses. Comme secteur des services sont considérés: services de santé, services d'éducation, services financiers, services de transports, services de distribution, services IT et services de consulting.

Graphique 2 : Les secteurs des entreprises participantes

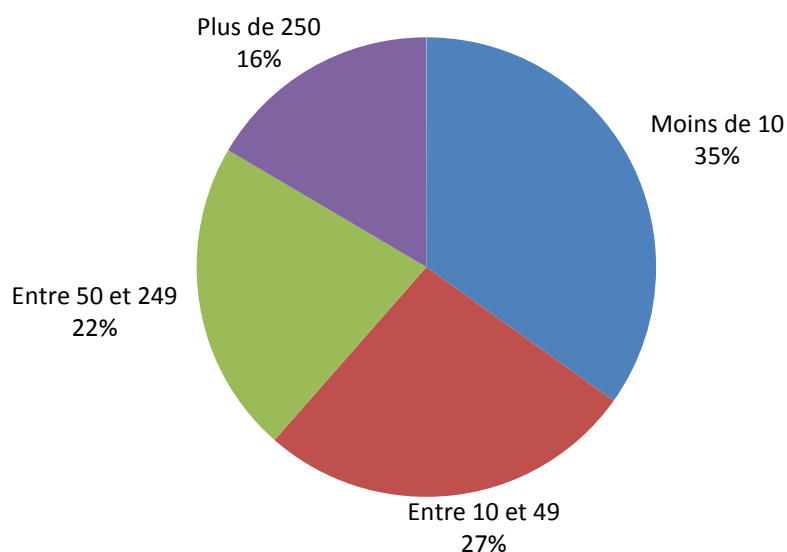


En ce qui concerne la taille des entreprises participantes, on peut noter que toutes les tailles d'entreprises sont représentées à la fois en termes de chiffre d'affaires et de nombre d'employés.

Graphique 3 : Le chiffre d'affaires en Tunisie pour l'année 2016



Graphique 4 : Nombre de salariés en Tunisie



Il existe une relation entre le chiffre d'affaires en Tunisie et le chiffre d'affaires à l'export en général. Les entreprises avec un grand chiffre d'affaires enregistrent un chiffre d'affaires à l'export proportionnellement élevé.

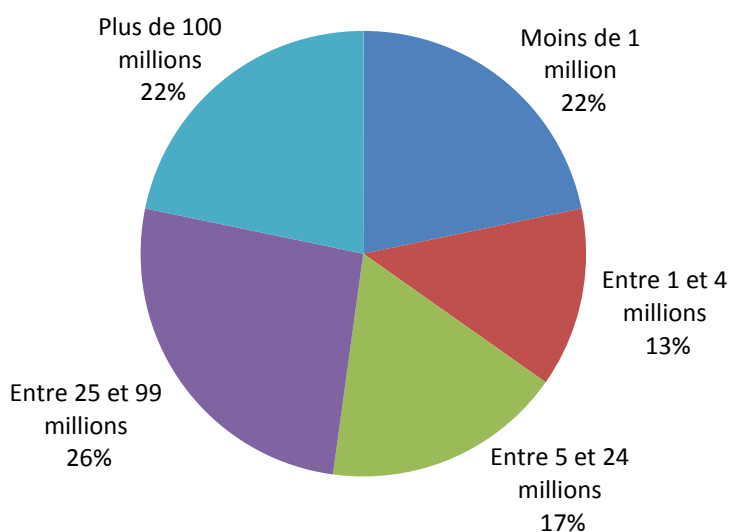
Tableau 1 : Le chiffre d'affaires à l'export et le chiffre d'affaires en Tunisie

Chiffre d'affaires en Tunisie en 2016	Chiffre d'affaires à l'export pour l'année 2016 en TND					
	Aucun	Moins de 1 million	Entre 1 et 4 millions	Entre 5 et 24 millions	Entre 25 et 99 millions	Plus de 100 millions
Moins de 1 million	15	24	0	1	0	0
Entre 1 et 4 millions	7	10	10	1	0	0
Entre 5 et 24 millions	9	5	2	7	0	0
Entre 25 et 99 millions	1	1	1	3	6	0
Plus de 100 millions	1	1	0	0	2	2

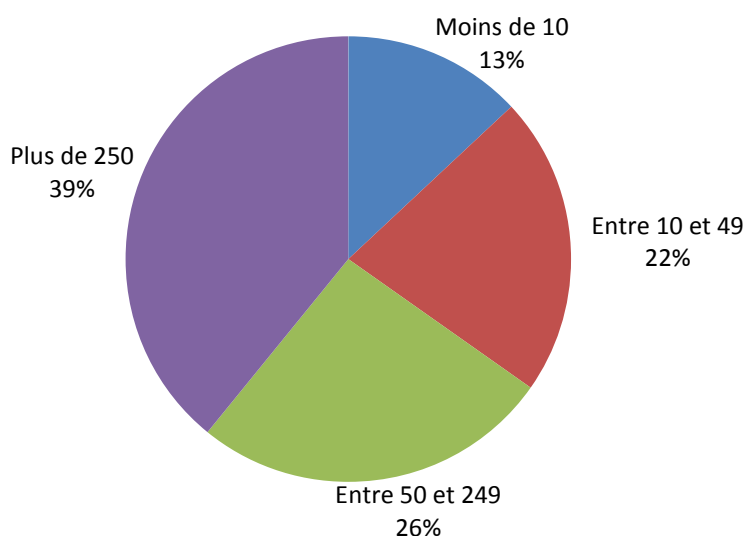
3.2 Les entreprises actives sur le marché ASS

23 des 109 entreprises participantes (21%) sont actuellement actives sur le marché ASS. Certes, ce n'est pas un chiffre représentatif, mais les réponses des entreprises peuvent fournir un aperçu sur les obstacles, les facteurs de réussite et les besoins des entreprises actives. La moitié de l'échantillon provient des secteurs industriels (48%) et l'autre moitié des services (52%). 48% des entreprises actives ont réalisé un chiffre d'affaires de plus de 25 millions TND en 2016. 65% ont plus de 50 employés en Tunisie.

Graphique 5 : Le chiffre d'affaires en 2016 en Tunisie des entreprises actives en ASS

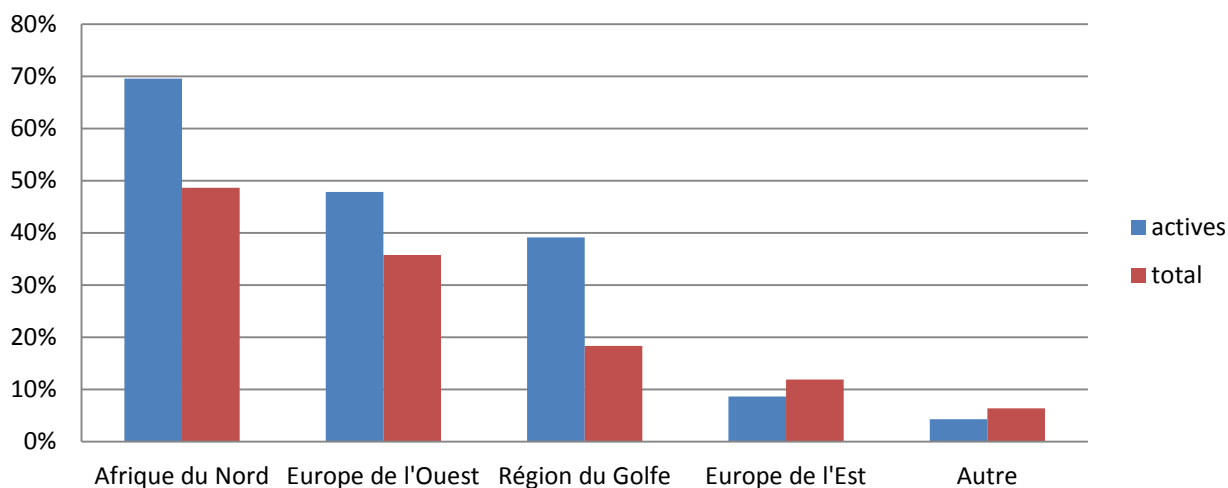


Graphique 6 : Le nombre d'employés en Tunisie des entreprises actives en ASS



On peut supposer que les expériences d'exportation ne sont pas principalement acquises en ASS mais plutôt sur les marchés « classiques » de la Tunisie, en Europe et en l'Afrique du Nord.

Graphique 7 : Les activités sur d'autres régions hors ASS



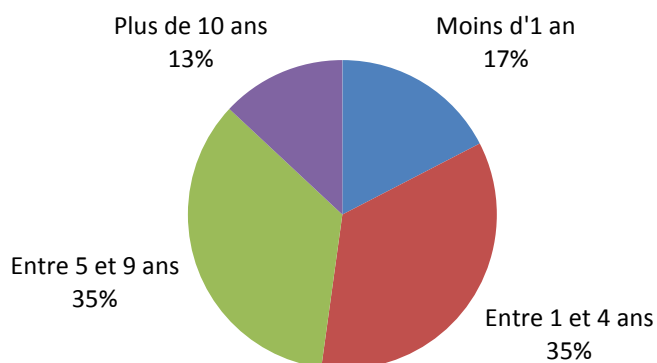
Plusieurs réponses possibles

Les entreprises qui ont répondu « autre » sont actives en Asie et en Amérique du Nord.

Lors de l'atelier, l'entreprise Nielsen a confirmé cette approche. Des premières expériences d'exportation ont été collectées dans les pays du Maghreb et en Europe. Ces expériences, notamment en Europe, peuvent servir d'argument marketing en ASS.

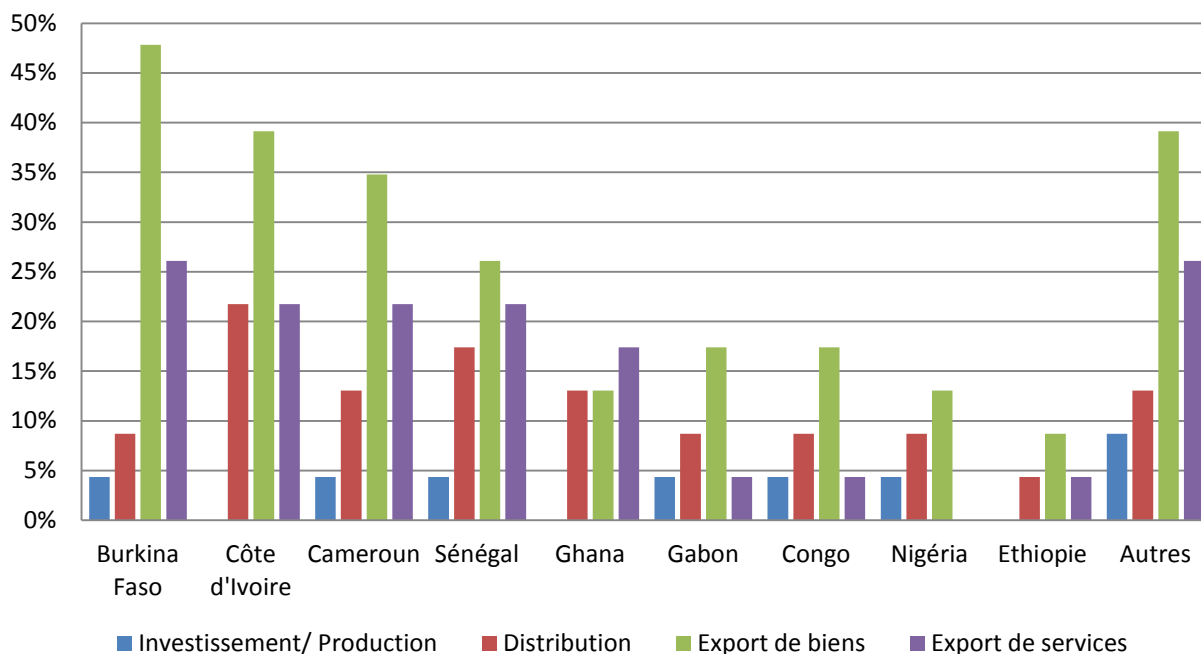
Presque la moitié (48%) des entreprises actives est sur le marché ASS depuis plus que cinq ans.

Graphique 8 : Activités en ASS depuis...



On constate que les entreprises interrogées établissent leurs activités principalement dans les pays francophones d'Afrique occidentale.

Graphique 9 : Les pays d'activité en ASS



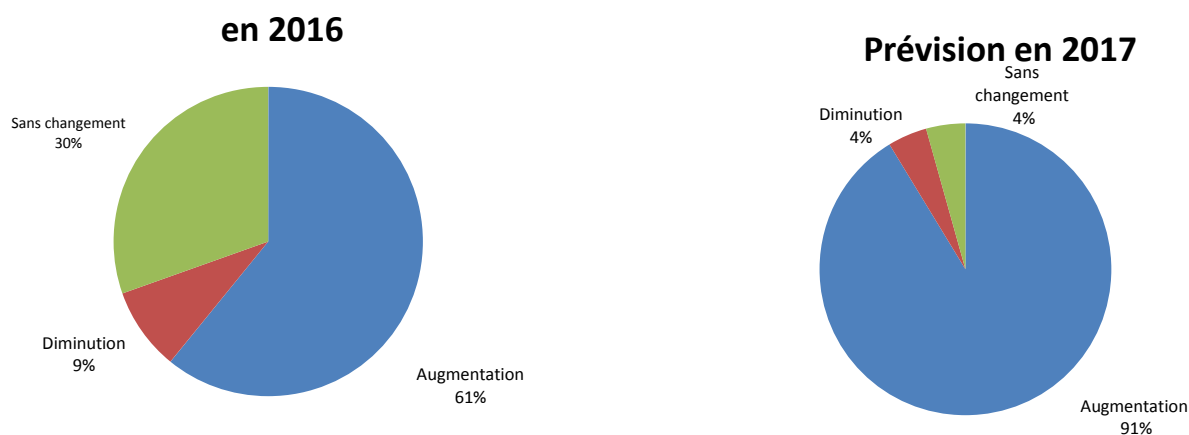
Plusieurs réponses possibles

Certainement le facteur linguistique joue un rôle important dans la sélection des pays, plutôt francophones. Lors de l'atelier, la société Nielsen a expliqué qu'elle sélectionnait préférentiellement des pays dans lesquels les grandes entreprises internationales sont déjà actives et où les représentations diplomatiques ou économiques de la Tunisie sont déjà installées. La collaboration avec des entreprises déjà connues peut être un début, pour, dans un second temps, développer le marché local.

Pour la majeure partie, les entreprises exportent des biens et services vers l'ASS. Seulement 13% des entreprises ont des sites de production ou d'investissement en ASS.

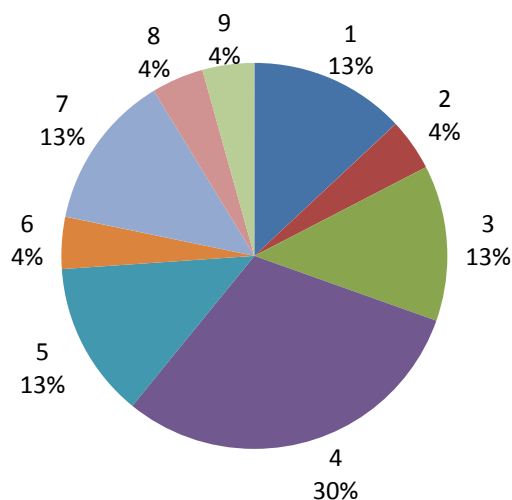
A ce jour, 74% des exportations de la Tunisie vont vers l'Europe. Les marchés de l'ASS n'absorbent que 2% des exportations tunisiennes, bien que de nombreux pays du continent comptent parmi les marchés enregistrant les plus fortes croissances au monde. Le potentiel du marché a été confirmé par l'enquête. En 2016, 61% des entreprises actives en ASS ont enregistré une augmentation de leur chiffre d'affaires. Les perspectives pour l'année 2017 sont encore plus optimistes : 91% des entreprises prévoient une augmentation de leur chiffre d'affaires.

Graphique 10 : Le chiffre d'affaires en ASS



87% des entreprises sont actives dans plus qu'un pays en ASS:

Graphique 11 : Activités dans combien de pays



La majorité des entreprises ne limitent pas leurs activités en ASS à un seul marché cible, mais s'ouvrent à plusieurs pays francophones. Lors de l'atelier, les représentants des sociétés Dr. Oetker et Nielsen ont confirmé qu'une prospection dans plusieurs marchés est avantageuse. Une adaptation au marché en question est toutefois nécessaire, par rapport notamment au produit, à la distribution et au partenariat. Il n'existe pas un seul marché africain mais une diversité de marchés.

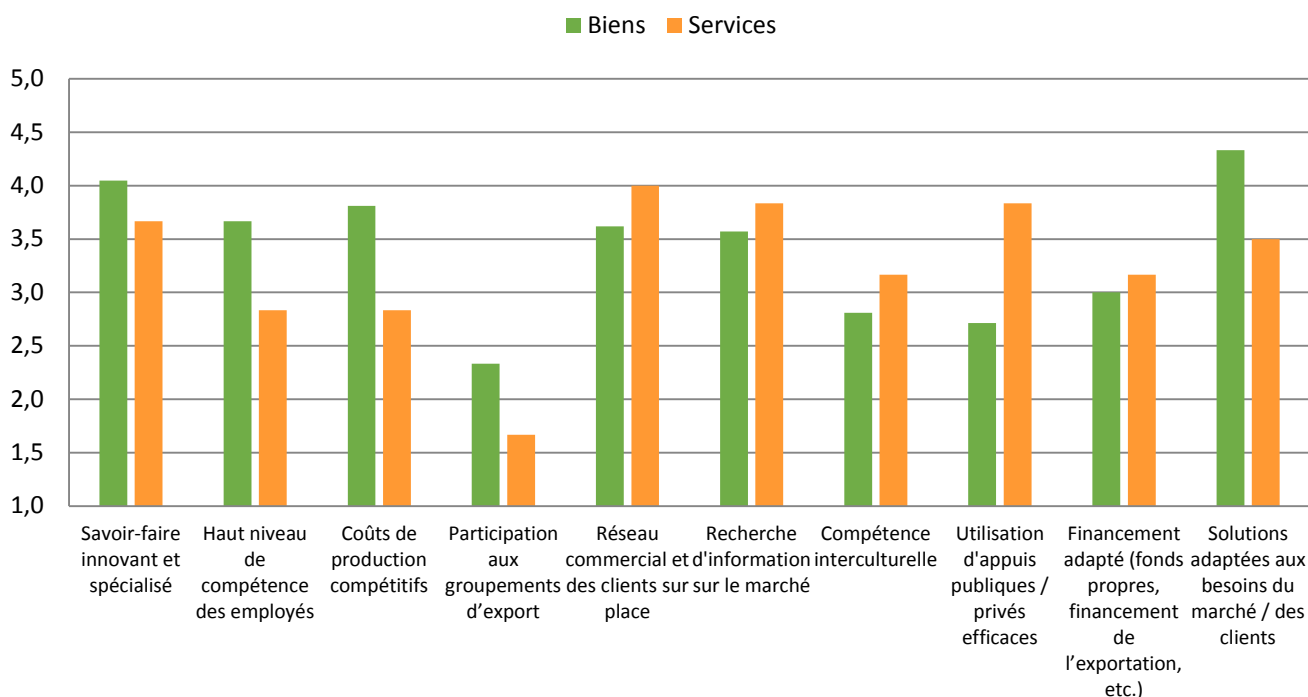
Les entreprises actives au Cameroun, en République démocratique de Congo et en Côte d'Ivoire ont servi comme exemple afin de connaître les facteurs de réussite et les avantages compétitifs dans le pays.

Tableau 2 : Les facteurs de réussite

<i>de 1 : peu important au 5 : très important</i>	Cameroun	Congo	Côte d'Ivoire
Savoir-faire innovant et spécialisé	3,6	4,0	4,3
Haut niveau de compétence des employés	3,2	3,8	3,6
Coûts de production compétitifs	3,5	4,2	3,3
Participation aux groupements d'export	2,2	2,6	2,0
Réseau commercial et des clients sur place	3,8	3,8	3,6
Recherche d'information sur le marché	3,5	3,8	3,7
Compétence interculturelle	2,7	3,6	2,8
Utilisation d'appuis publiques / privés efficaces	2,9	3,6	2,8
Financement adapté (fonds propres, financement de l'export....)	3,0	3,6	2,8
Solutions adaptées aux besoins du marché / des clients	4,0	4,0	4,3

Tous pays confondus, ces facteurs de réussite peuvent être différenciés entre les entreprises de services et les entreprises industrielles.

Graphique 12 : Les facteurs de réussite selon les entreprises Services vs. Biens



Plusieurs réponses possibles

L'un des thèmes discutés dans les workshops effectués lors de l'atelier était les facteurs de réussite. Les participants ont identifié trois aspects importants :

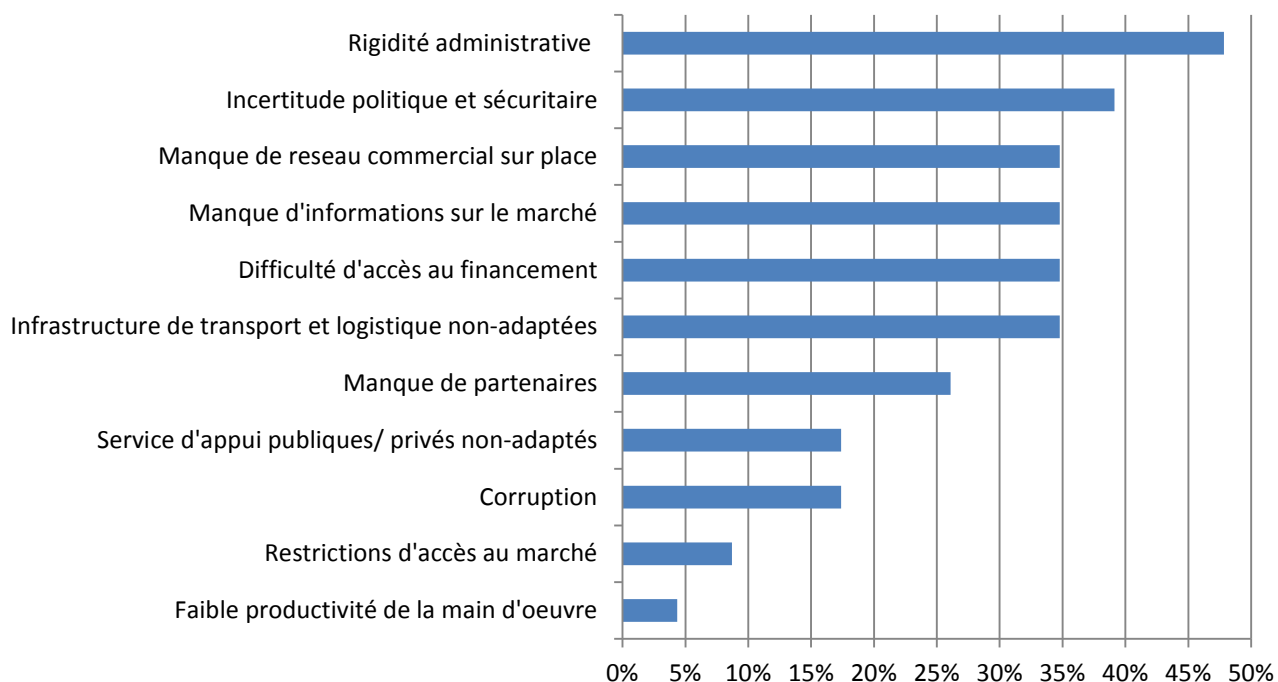
- accès à l'information
- accès au marché
- accès au financement

Selon le groupe de travail, l'accès à l'information devrait être centralisé auprès des structures existantes telles que Cepex ou les Chambres de Commerce. Il est important de partager l'information et éventuellement créer des consortiums pour offrir au nouveau marché le savoir-faire et des compétences plus adaptées. L'accès au marché doit être assuré par des liaisons de transport adéquates.

Par rapport aux facteurs qui ralentissent les activités en Afrique subsaharienne, 48% du total des entreprises actives ont mentionné la rigidité administrative dans le marché cible, suivie par l'incertitude politique et sécuritaire. Quatre facteurs ont été évalués par 35% des entreprises actives comme handicap, à savoir :

- le manque de réseau commercial
- le manque d'informations sur le marché
- une difficulté d'accès au financement
- une infrastructure de transport et une logistique non-adaptées.

Graphique 13 : Les facteurs ralentissant l'activité



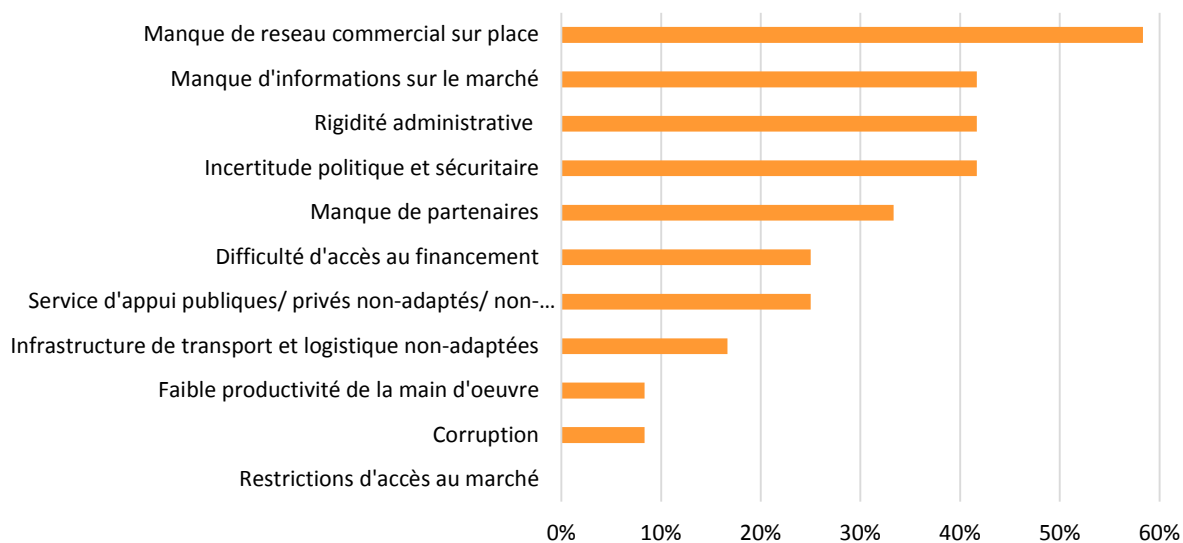
Plusieurs réponses possibles

La rigidité administrative dans les marchés cible ainsi que l'incertitude politique sont des facteurs externes qui ne peuvent pas être influencées depuis la Tunisie, contrairement au manque de réseau commercial et d'informations. Des services d'appui améliorés devront rassembler les informations d'une manière efficace et les mettre à la disposition des entreprises.

En regardant les entreprises de services et les entreprises industrielles séparément, on constate une différence dans l'évaluation des facteurs ralentissant l'activité. Pour les sociétés de services, un manque de réseau commercial est le facteur le plus important.

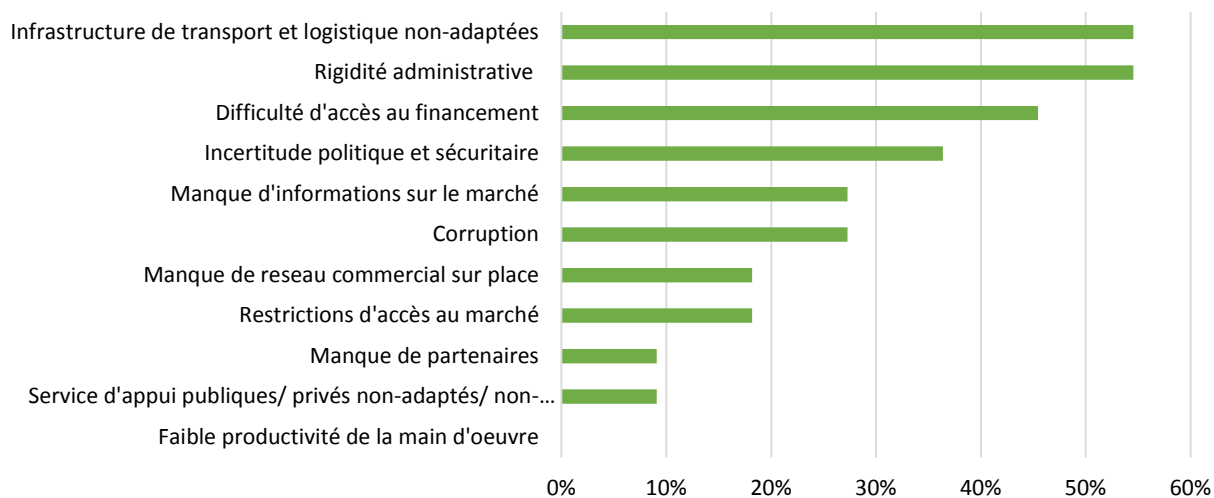
De l'autre côté, les sociétés qui produisent ou commercialisent des biens considèrent l'infrastructure de transport non-adaptée et la rigidité administrative comme principaux handicaps.

Graphique 14 : Les facteurs ralentissant l'activité pour les entreprises du secteur « Service »



Plusieurs réponses possibles

Graphique 15 : Les facteurs ralentissant l'activité pour les entreprises du secteur « Biens »



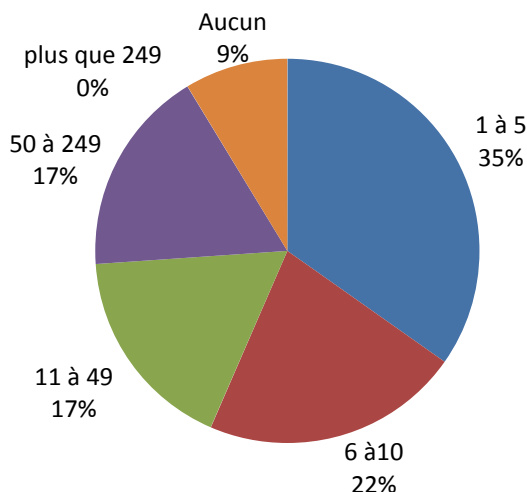
Plusieurs réponses possibles

Afin d'élargir le réseau commercial, la Tunisie multiplie ses efforts pour faciliter les échanges commerciaux avec les pays africains. Lors de l'atelier organisé dans le cadre du projet, le Secrétaire d'Etat chargé du commerce extérieur, M. Hichem Ben Ahmed, a mis en exergue les efforts du gouvernement pour renforcer l'intégration économique régionale de la Tunisie, tels que la volonté d'adhésion au marché commun de l'Afrique Orientale et Australe (COMESA) ainsi que le statut observatoire de la Tunisie à la CEDA (Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest). En ce qui concerne une amélioration de l'infrastructure de transport vers les pays subsahariens, le Secrétaire d'Etat a précisé qu'une ligne maritime et sept nouvelles lignes aériennes seront installées d'ici 2018.

A propos des problèmes de financement, les entreprises présentes à l'atelier ont évoqué que quelques banques privées proposent des produits financiers et possèdent un réseau dans plusieurs pays africains. Les participants souhaiteraient toutefois recevoir plus d'appui afin de faciliter davantage l'accès aux nouveaux marchés. Les participants ont également mis l'accent sur le problème de devises auprès de la Banque Centrale de Tunisie.

Sachant que le but du projet est de créer des emplois en Tunisie, il est intéressant de savoir combien d'employés en Tunisie travaillent pour le marché africain. Actuellement, l'exportation vers l'ASS ne génère pas un nombre d'employés important : 57% des entreprises actives emploient une à dix personnes pour le marché. 9% n'ont aucun employé dédié aux tâches d'export ou aux nouveaux marchés en ASS.

Graphique 16: Le nombre des effectifs pour le marché ASS



Lors de l'atelier, les entreprises témoins ont été interrogées sur leur structure interne. Le focus a été mis sur les personnes au sein de l'entreprise responsables de la prospection des nouveaux marchés en ASS et de la gestion des relations économiques existantes. Il est à noter qu'il n'y a pas de règle d'or concernant la gestion de la prospection vers les nouveaux marchés. Chez Nielsen, en tant que PME, la Direction s'occupe de la prospection et de la recherche de partenariat. Chez Dr. Oetker en Tunisie, deux Country Manager et un Business Developer s'occupent des marchés subsahariens. Les Country Managers sont en contact direct avec les distributeurs sur

place et le Business Developer prospecte les marchés. Les informations collectées servent à la maison mère pour décider de l'entrée ou non dans de nouveaux marchés.

Concernant les profils recherchés, le représentant de la société Dr. Oetker a souligné que, mis à part les compétences techniques nécessaires selon le secteur d'activité, des compétences multilingues (le français et l'anglais sont obligatoires), la mobilité et la flexibilité sont des conditions fondamentales.

57% des entreprises actives en ASS ont un partenaire dont 69% un partenaire local, 15% un partenaire allemand et 15% un partenaire tunisien.

90% des entreprises qui n'ont pas encore un partenaire souhaitent en avoir un pour :

- l'image de marque
- l'expérience et les références
- les ressources financières.

Lors de l'atelier, les entreprises Nielsen et Dr. Oetker ont souligné la difficulté de trouver des partenaires adéquats ayant à la fois des connaissances techniques et industrielles ainsi qu'un réseau commercial. Dans chaque pays, il faut prêter attention aux caractéristiques culturelles, au mode de consommation ou bien à l'infrastructure existante.

Les participants ont confirmé que la Tunisie jouit d'une manière générale d'une bonne réputation en Afrique subsaharienne et peut bénéficier de sa situation géographique et de son passé. La Tunisie n'a pas un passé colonialiste contrairement à des pays européens. La Tunisie est située sur le continent africain et reste proche du marché européen. Elle peut s'appuyer sur cette position stratégique en tant que partenaire important, doté de savoir-faire et d'expertise, en faisant la passerelle entre l'Europe et l'Afrique. Le multiculturel des Tunisiens et le fait d'avoir une image positive en Afrique, entrainera des effets positifs pour une entreprise p.ex. allemande qui souhaite s'installer en ASS.

La société Nielsen a rajouté que l'objectif sera de co-développer et co-financier des projets entre la Tunisie et l'Europe pour aller vers l'Afrique subsaharienne.

Selon le représentant de la société Dr. Oetker, la Tunisie devra développer le côté logistique pour devenir un hub vers l'Afrique. Ce n'est qu'avec une bonne infrastructure logistique qu'il sera possible de desservir le marché. En effet, les coûts de transport sont un facteur de compétitivité non-négligeable.

Selon lui, la Tunisie possède de bonnes compétences en matière de ressources humaines et pourra également devenir un centre de compétence. Les structures bureaucratiques et administratives doivent soutenir ces efforts pour engendrer un essor économique.

3.3 Les entreprises non-actives sur le marché ASS

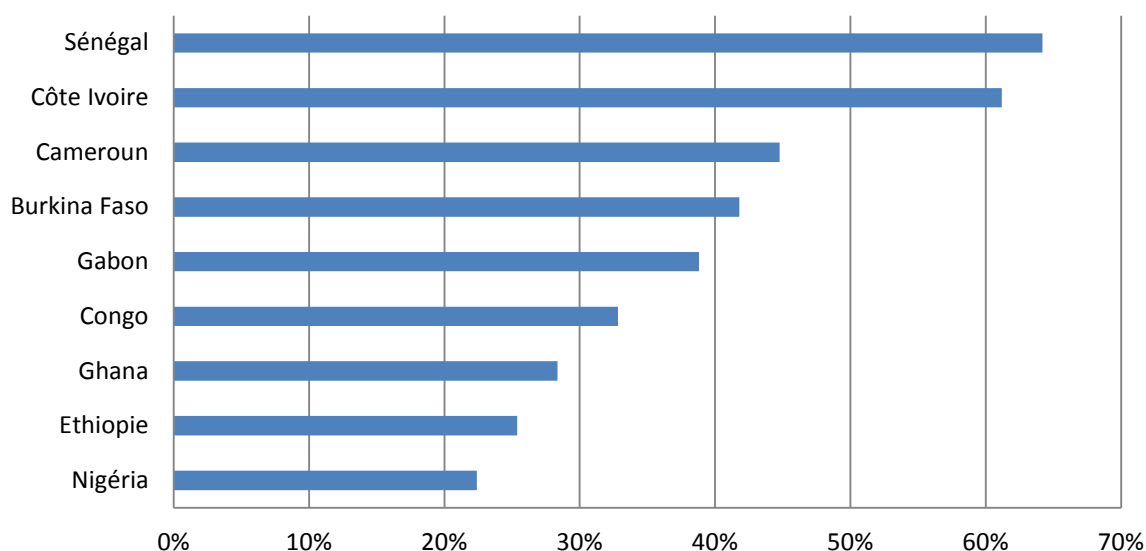
Les entreprises qui ne sont actuellement pas actives en ASS sont subdivisées en celles qui étaient actives dans le passé (17%) et celles qui n'ont jamais été actives (83%).

Pour les entreprises actives dans le passé sur le marché ASS, les raisons de leur départ ont été :

- marché et situation pas stables
- actions de prospections sans résultats
- problèmes relatifs aux conditions de paiement ou bien problèmes de financement.

78% des entreprises qui n'ont jamais été actives sont intéressées par le marché ASS, spécialement dans les pays comme le Sénégal et la Côte d'Ivoire :

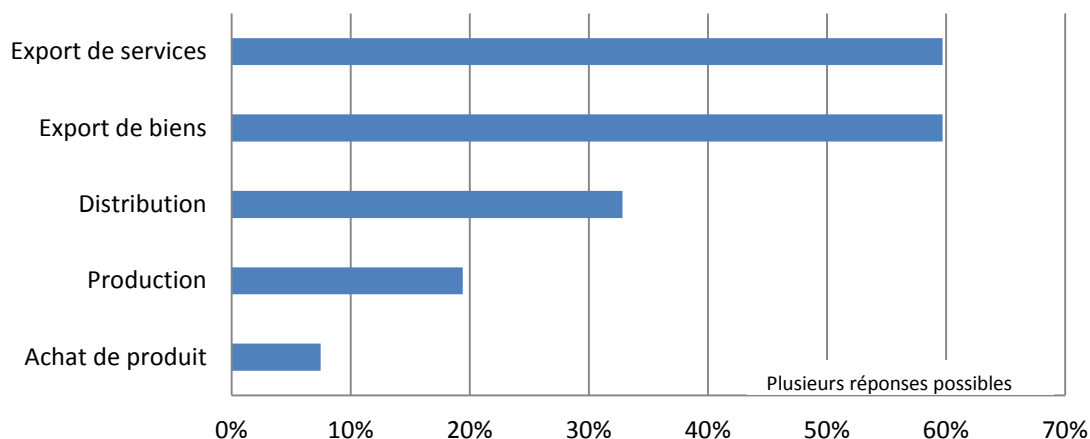
Graphique 17 : Marchés qui suscitent l'intérêt des entreprises



Plusieurs réponses possibles

La plupart des entreprises sont intéressées par l'export :

Graphique 18 : Activités intéressantes



67% des entreprises actuellement pas actives en ASS ont déjà entamé des démarches, comme p.ex. des études de marché, des visites des salons, des voyages de délégation ou bien la recherche de partenaire pour démarrer une activité en ASS.

Les entreprises qui ne sont pas intéressées par le marché ont été interrogées sur leur raisons. Les raisons ont été :

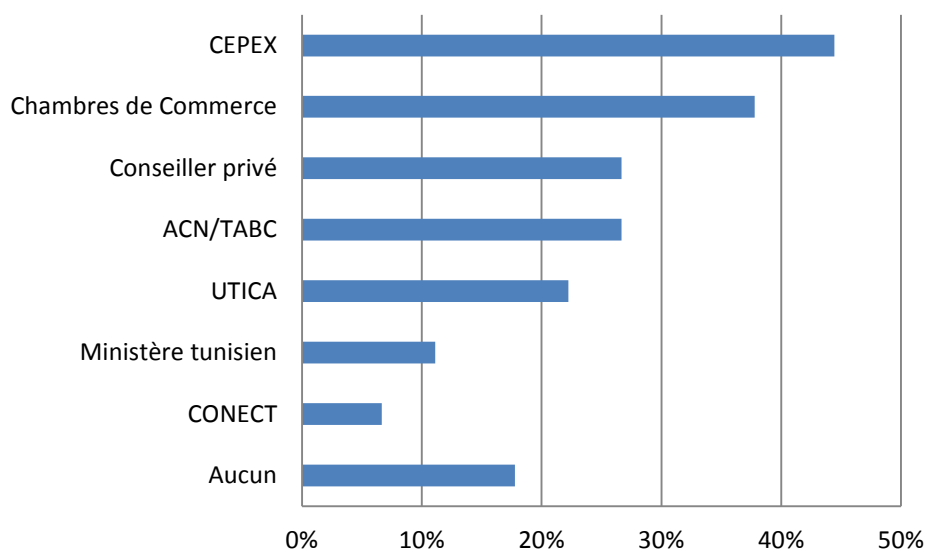
- manque d'informations sur le marché
- manque de réseau commercial sur place
- manque de partenaires
- incertitude politique et sécuritaire.

Les trois premiers obstacles peuvent être réduits par des services d'appui afin de fournir aux entreprises les informations nécessaires et faciliter l'accès aux nouveaux marchés.

3.4 Le soutien pour les entreprises

62% des entreprises actives et celles qui ont entamé des démarches sollicitent plus d'une institution d'appui. Les institutions les plus demandées sont le CEPEX et les Chambres de Commerce.

Graphique 19 : Utilisation d'institutions d'appui



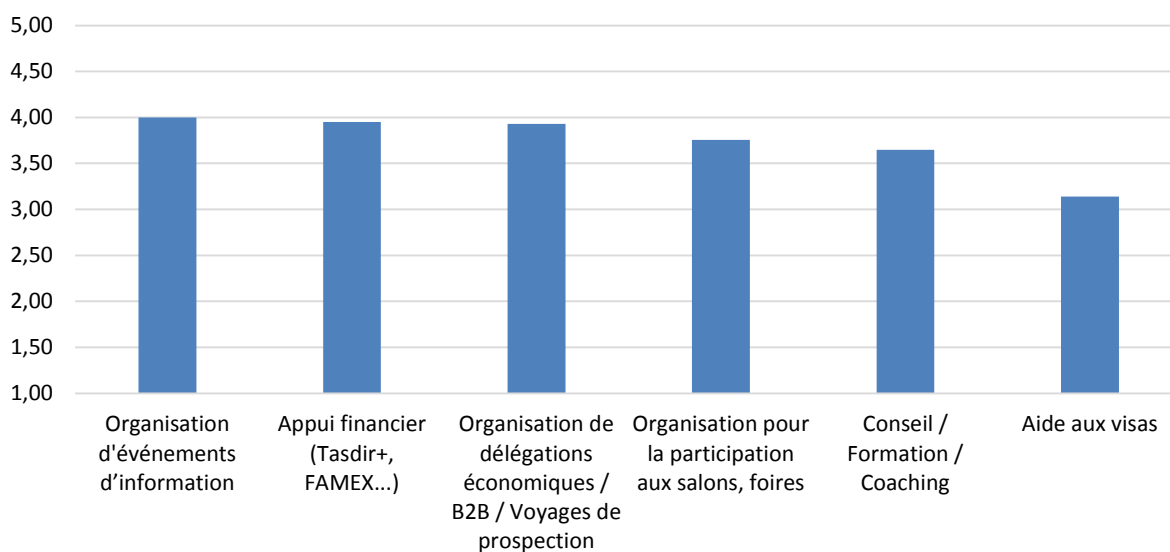
Plusieurs réponses possibles

On constate des différences entre les entreprises actives et celles ayant déjà entamé les démarches. En effet, 22% des entreprises actives ont contacté une Chambre de Commerce pour les soutenir dans leurs démarches, contre 55% des entreprises qui ne sont pas encore actives. 35% des entreprises actives n'ont consulté aucune institution. Toutes les entreprises ayant déjà entamé des démarches ont contacté une institution.

Les entreprises qui ont répondu à l'enquête ainsi que les représentants d'entreprises présents à l'atelier ont souligné que tous types d'appui devraient être renforcés. Le groupe de travail discutant les types de soutien a identifié la nécessité des appuis suivants :

- appui financier : financement bancaire intéressant, subvention pour le transport
- partage des informations : groupement, consortium, création d'un réseau efficace et développement de la notion de filière
- développement des ressources humaines : formation à la carte, meilleure intégration des stagiaires africains en Tunisie
- amélioration de la situation au port de Rades : temps et coûts de transport.

Graphique 20 : Type de soutien à renforcer



de 1 : peu important au 5 : très important
Plusieurs réponses possibles

L'organisation d'événements d'information et voyages de prospection ainsi qu'un appui financier ont été mentionnés comme étant très importants.

En plus de la question fermée avec des réponses proposées, le questionnaire comportait également une question ouverte sur le manque d'appui en Tunisie. Toutes les réponses portaient sur les trois sujets suivants:

- soutien financier et possibilité de financement
- accès à l'information et conseil
- amélioration du transport aérien et maritime entre la Tunisie et l'ASS

4. Perspective

Le marché en ASS continuera à se développer rapidement au cours des prochaines années. Le paysage socio-démographique de la région progressera continuellement à l'avenir et créera des opportunités économiques. Par contre, le marché de l'ASS est très complexe et diversifié et diffère des marchés occidentaux, notamment au niveau des modes de distribution et de consommation.

La Tunisie entretient des bonnes relations économiques avec l'Europe, renforcées par divers accords de libre-échange. En même temps, l'adhésion de la Tunisie à des marchés communs comme l'Afrique Orientale et Australe (COMESA) ainsi que la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDAO) offre de nouvelles opportunités aux entreprises. Pour les entreprises allemandes souhaitant établir des relations économiques en ASS, il peut être avantageux de travailler avec un partenaire en Tunisie qui possède déjà de l'expérience sur le marché ainsi que des compétences linguistiques et techniques.

Afin d'obtenir plus d'informations auprès des entreprises allemandes déjà implantées en Tunisie et d'identifier leurs besoins, le sujet ASS sera repris dans la prochaine enquête de l'AHK Tunisie. Cette enquête est réalisée chaque année au printemps auprès des entreprises allemandes en Tunisie.

Dans une prochaine étape, les opportunités de triangulation Tunisie-Europe-ASS pourraient être encouragées afin de développer des partenariats profitant à toutes les parties.