



invest-export.brussels 



Mise à jour : Novembre 2015

# Koweït

## Secteurs à haut potentiel Nouveau Plan de Développement Approche du marché Recommandations

Attaché économique et commercial  
**Mounif KILANI**

Contacts:

[kuwait@brusselsinvestexport.com](mailto:kuwait@brusselsinvestexport.com)

00 965 253 760 53



# Secteurs à haut potentiel

Le PIB du Koweït a atteint 175,7 milliards USD en 2013 (cette valeur est estimée à 171,3 milliards USD en 2014). La production du pétrole brut y a contribué pour 45% du total alors que la part du raffinage du pétrole y a ajouté 5%. Ce secteur génère à lui seul plus de 94% des exports du pays. La domination du secteur pétrolier dans l'économie koweïtienne rend la croissance du PIB fort tributaire des fluctuations des prix du pétrole. Ceci est très visible dans les variations de la croissance du PIB durant les dernières années. Celle-ci a chuté de 8,3% en 2012 à 1,9% en 2013. Elle est estimée à 2,7% en 2014. De même, la participation du secteur pétrolier au PIB varie de 60 à 62% en moyenne des dernières années.

Sur le plan des investissements directs, le Koweït n'est pas à l'abri des crises financières mondiales. La valeur totale des investissements publics koweïtiens à l'étranger est estimée à 250 milliards USD. Les chiffres de l'UNCTAD montrent que les investissements koweïtiens à l'étranger ont atteint 8,4 milliards USD en 2013 alors que les investissements étrangers au Koweït ont atteint 2,3 milliards USD pour la même année.

Quant aux dépenses publiques, elles jouent un rôle primordial dans l'économie koweïtienne. En 2014, les dépenses du secteur public sont estimées à 18,2% des dépenses totales comptabilisées dans le PIB. Avec le plan quinquennal approuvé, cette part sera entre 24 et 25% durant les 5 années à venir. Cependant, étant donné que ce secteur occupe 24% de la main d'œuvre totale, le gouvernement a aussi un important impact sur les dépenses de consommation privée incluses dans le budget. Par ailleurs, les dépenses publiques contribuent d'une façon substantielle dans le PIB à travers le développement des projets qui dépassent 80% des dépenses totales en investissement.

Tant au niveau public que privé les secteurs clés de l'économie koweïtienne restent les suivants :

1. **ENERGIE:** pétrole & gaz, industries pétrochimiques, électricité, eau, énergies alternatives, contrôle, services techniques
2. **CONSTRUCTION:** travaux publics, bâtiments, décoration intérieure, matériaux, techniques, services, études techniques, consultance
3. **MÉDICAL & SANTÉ:** services hospitaliers, produits pharmaceutiques, instruments médicaux, consommables, produits nutritionnels, cosmétiques et dermo ...
4. **AGRO-ALIMENTAIRE:** chocolat, produits surgelés, viande, volailles et dérivés, jus, additifs
5. **ENVIRONNEMENT:** gestion des déchets, protection, air-sol-eau (technologies & services), solutions nouvelles, consultance
6. **ITC:** applications spéciales, i.e. banking, médical, optimisation, gestion
7. **HORECA:** équipements, articles, services, franchise...

# Nouveau Plan de Développement

Après une vague de critiques concernant le plan de développement 2010-2014 qui n'a été exécuté que partiellement (57% du budget alloué selon les estimations), un nouveau plan de développement a été annoncé en Août 2014 et approuvé récemment par l'Assemblée Nationale.

Le Kuwait Development Plan (KDP) 2015-2020 s'inscrit dans la vision 2035 qui vise à transformer le pays en une plateforme financière et commerciale. Il devrait assurer une durabilité de l'économie et une indépendance partielle des revenus du pétrole.

Un investissement dans l'infrastructure et les ressources humaines du pays et une réforme des règlements devront créer un environnement propice à l'attraction d'investisseurs étrangers et à la promotion du Koweït comme centre régional de services.

D'après le plan, les autorités koweïtiennes envisagent des dépenses annuelles de 40,7 milliards USD et ce pendant les cinq années à venir dont la moitié sera consacrée à des investissements dans des projets considérés comme hautement stratégiques.

Ces projets comportent entre autre :

- Nouvelle raffinerie (13,8 milliards USD) et Clean Fuel Project (15,8 milliards USD), ce qui augmentera la capacité de raffinage et la qualité des produits raffinés dans le pays
- Nouveau port Mubarak Al-Kabeer sur l'île de Boubyan (7,9 milliards USD), qui aidera à résoudre les problèmes actuels de trafic maritime dans le pays
- Extension de l'aéroport international (5,8 milliards USD) et le projet de métro (19,3 milliards USD) qui aideront à développer l'infrastructure de communication du pays

Un des projets phares du nouveau plan de développement est le 'Silk City' qui s'étend sur 250 km<sup>2</sup> dans la région de Subbiya Nord. Ce projet comprendra une tour (Mubarak Alkabeer Tower), une réserve naturelle, une zone franche, un aéroport, un

centre d'affaires... Les travaux pour le métro desservant ce projet devraient commencer en 2017 d'une valeur estimée à 20 milliards USD.

Par ailleurs, un des objectifs principaux du plan est d'impliquer davantage le secteur privé dans les projets d'infrastructure. La part de ce secteur devra passer de 22% (en 2012) à 34% en 2020. Le système de partenariat public-privé (PPP) sera étendu à divers projets de haut niveau. Parmi ces projets figurent le Al-Zour North Independent Water and Power Producer (IWPP) d'une valeur de 8,2 milliards USD et les projets de développement des villes de Khairan et Mutla d'une valeur totale de 15,8 milliards USD.

Le secteur pétrolier aura certainement sa part dans ce nouveau plan. La Kuwait National Petroleum Company (KNPC) a annoncé sa volonté d'investir 35 milliards USD dans les prochaines années pour l'extension de ses projets pétroliers et gaziers. La nouvelle raffinerie et le Clean Fuel Project en sont les principaux projets.

Le facteur démographique est un des principaux moteurs de ce plan. Pour faire face à la croissance démographique dans le pays, le plan prévoit la construction de 45.000 unités de logement réparties sur des zones d'habitation actuelles et de nouvelles cités qui seront créées. Au niveau de l'emploi, dans un pays où le secteur public occupe près de 80% de la population active, le plan vise à augmenter le nombre de koweïtiens actifs dans le secteur privé de 92.000 à 137.000 en 2020.

A titre de rappel, voici quelques projets de l'ancien plan de développement qui seront repris dans le nouveau :

Project	Estimated Cost (KWD mn)
Silk City	25,000
Railroad System	4,000
Boubyan Island Development	1,500
Northern Gas Turbine Station	1,430
Mutlaa Residential City	890
Boubyan Port Development	872
Khiran Residential City	424
Kuwait International Airport (Terminal 2)	329

# Approche du marché

## Recherche de clients

Les produits importés passent parfois par plusieurs intermédiaires avant d'arriver au client final. En résumé, les principaux intermédiaires sont les suivants :

1. Agent importateur
2. Distributeur
3. Détaillant

La première étape est un passage obligé étant donné que la loi koweïtienne exige que toute importation soit effectuée par un importateur local inscrit comme tel à la Chambre de Commerce et d'Industrie du Koweït. Cependant, l'agent importateur est parfois lui-même un distributeur, voire même détaillant.

En fonction du produit, ce passage est parfois résumé à un seul intermédiaire (produits et équipements industriels, fourniture dans le cadre d'une adjudication, franchise...).

Le plus important est alors de trouver le bon agent importateur qui remplit sa fonction efficacement. Cette fonction se résume en trois points :

- Pré qualifier les produits auprès des clients finaux dans le cas des produits commandés par voie d'adjudication directe ou publique
- Promouvoir le produit auprès des distributeurs ou des clients finaux par les voies les plus adéquates (stratégie de marketing, bon contact avec les distributeurs ...)
- Assurer un suivi technique quand c'est nécessaire

Vu la grande concurrence sur le marché koweïtien qui n'est déjà pas très important en terme de population, le choix d'un bon agent est extrêmement important. Il est vrai qu'il n'y a pas de recette toute prête pour trouver le bon agent mais il y a tout de même des critères essentiels, tels que :

- Eviter les collectionneurs d'agences. Mieux vaut une petite société qui vous consacre du personnel qu'une grande société qui a des agences plus prioritaires
- Consacrer un personnel commercial pour promouvoir les produits
- Avoir un personnel qualifié pour les produits qui requièrent une formation technique
- Discuter avec l'exportateur les moyens de marketing les plus adéquats en fonction du produit et du marché local (publicité, campagnes de marketing, foires, salons...)
- Eviter l'agence exclusive unique pour tous les pays de la région. En effet, nul ne peut mieux connaître le marché d'un pays que les gens du pays même
- Faire ses commandes à temps pour éviter de créer un vide sur le marché

Un conseil très important : consulter la représentation commerciale bruxelloise (qui travaille pour les 3 régions) ou belge sur place afin de mieux connaître les sociétés avec lesquelles vous êtes amenés à travailler. Ce service peut vous épargner beaucoup d'ennuis plus tard et permet des facilités de suivi de votre cas lorsqu'une intervention de la part de l'attaché s'impose.

## **Agence commerciale**

L'agence commerciale permet à toute société étrangère d'exercer des actions de marketing pour ses produits sur le marché koweïtien sans devoir être établie physiquement dans le pays. Les contrats et règlements d'agence sont régis par les lois 36/1964 et 68/1980. Ces lois stipulent que les individus et sociétés koweïtiens sont seuls autorisés à agir comme agents commerciaux. Une agence commerciale ne devient légalement valable qu'après l'avoir enregistrée au Ministère du Commerce. Une demande devrait être introduite à cet effet dans les deux mois suivant la date de désignation de l'agent local et comprendre les documents suivants:

- Exemplaire original du contrat d'agence dûment légalisé par les autorités commerciales (Chambre de Commerce locale) et

l'Ambassade du Koweït dans le pays d'origine (les contrats d'agence conclus au Koweït doivent être légalisés par un notaire

- Traduction du contrat d'agence en arabe
- Copie du registre commercial de l'agent local
- Copie du certificat de nationalité de l'agent koweïtien dans le cas où l'agent est un individu et non pas une société
- Certificat d'immatriculation à la Chambre de Commerce et d'Industrie du Koweït
- Formulaire de demande d'enregistrement du contrat en double exemplaires
- Copie de la licence commerciale de l'agent

Le problème souvent rencontré dans l'agence commerciale est celui de l'exclusivité. D'une part, l'agent voudrait une agence exclusive pour garantir que ses efforts de promotion pendant une certaine durée ne seront pas récoltés par un autre agent. D'autre part, lorsque l'exportateur tombe sur un mauvais agent, celui-ci peut ne rien faire pour commercialiser les produits et l'exportateur est lié par le contrat exclusif.

Nous conseillons toujours de faire réviser le contrat d'agence par un juriste ou au moins par le service commercial dans le pays. Quatre éléments doivent être observés dans la grande majorité des contrats d'agence afin d'éviter ce problème:

1. Fixer une valeur minimale de commande annuelle
2. Fixer une période d'essai avant le contrat définitif
3. Définir une clause de rupture de contrat en cas de non respect des conditions par l'agent
4. Exiger un rapport régulier (tous les 3 ou 6 mois) de l'agent décrivant la situation du marché et les efforts de promotion déployés



## Grande distribution

Deux réseaux de grande distribution existent au Koweït: le réseau coopératif et le réseau privé.

- Réseau coopératif:

Dans chaque zone résidentielle une société coopérative de quartier crée un complexe de services. Le point central de ce complexe est un supermarché qui réunit autour de lui différents services commerciaux et sociaux tels que boulangerie, pharmacie, cordonnerie, banque, restaurants, cafés, salon de coiffure, magasin de fleurs... Ce même complexe abrite très souvent en plus un dispensaire, un commissariat de police et une station d'essence. Le niveau des supermarchés des sociétés coopératives varie en fonction du quartier. La plupart des achats de ces supermarchés sont groupés et gérés par l'Union of Consumers Cooperative Societies ([www.kuccs.coop](http://www.kuccs.coop)). Cependant, chaque supermarché a aussi la liberté de faire ses achats en fonction des demandes spéciales qu'il doit satisfaire.

Tout en étant ouvert à tous les publics, ce réseau jouit d'une plus grande clientèle dans les rangs des Koweïtiens du fait que chaque habitant koweïtien du quartier est affilié à sa société coopérative et les bénéfices sont répartis annuellement entre les habitants en fonction de leur volume d'achats.

- Réseau privé:

Quelques sociétés privées gèrent les principaux supermarchés de ce réseau, à savoir The Sultan Center ([www.sultan-center.com](http://www.sultan-center.com)), City Center ([www.citycentre.com.kw](http://www.citycentre.com.kw)), Carrefour ([www.carrefourkuwait.com](http://www.carrefourkuwait.com)), Géant ([www.geant-kuwait.com](http://www.geant-kuwait.com)) et Lulu Hypermarket ([kuwait.luluhypermarket.com](http://kuwait.luluhypermarket.com)).

Ces réseaux essaient de concurrencer le réseau coopératif en proposant des produits souvent de meilleure qualité et plus adaptés à la demande du public étranger (surtout occidental) résidant au Koweït. Par ailleurs, ses supermarchés ouvrent 24 heures par jour, mais cette facilité a été imitée par bon nombre de grandes sociétés coopératives.

## **Création d'une filiale**

Toute société étrangère qui souhaite ouvrir un bureau de représentation ou une filiale pour gérer ses affaires au Koweït doit impérativement passer par son agent koweïtien qui se porte aussi comme « sponsor » pour cette filiale. Cependant, une dérogation à cette règle peut être faite si la filiale est approuvée dans le cadre de la loi sur les investissements étrangers directs.

Au niveau légal, quatre types de sociétés sont prévus par la Loi sur les Sociétés Commerciales au Koweït :

### **Société à Responsabilité Limitée ou Limited Liability Company (WLL)**

C'est la forme la plus courante et la voie la plus directe adoptée par les sociétés et les investisseurs étrangers pour pénétrer le marché koweïtien.

Le capital minimal requis d'une WLL est de 7500 KD. Ce capital varie d'une activité à une autre. Il doit être intégralement payé, en liquide ou en avoirs estimés selon le prix du marché, lors de la constitution de la société.

Une WLL nécessite au moins deux membres fondateurs. Par le passé, ces membres devaient être deux personnes physiques et au moins l'un des deux devait être de nationalité koweïtienne. Des modifications ont été apportées à la loi pour permettre aux sociétés d'être membres fondateurs. Le nombre maximal de membres est de 30 et la proportion du capital koweïtien est de minimum 51% sauf si la société est approuvée dans le cadre de la loi sur les investissements étrangers directs. Par ailleurs, les membres ne doivent pas obligatoirement être résidents au Koweït. Une société étrangère peut posséder des parts dans une WLL au nom d'un individu résidant au Koweït et agissant à son nom.

La durée d'une WLL est définie par le conseil d'administration. Aucune restriction n'est prévue par la loi à ce sujet.

### **Société Anonyme (Shareholding Company SAK ou KSC)**

Elle peut être publique ou fermée et doit comprendre au moins cinq actionnaires. Son statut ressemble à celui d'une WLL avec en plus un conseil d'administration

et des actions. Aucune restriction n'est appliquée quant à l'activité exercée mais le capital minimal requis est de 100.000 KD. Les étrangers sont autorisés à participer à la constitution et à la propriété d'une société anonyme publique dans les limites des 49% permis sauf si la société est approuvée dans le cadre de la loi sur les investissements étrangers directs. Les fondateurs d'une société publique anonyme ont l'obligation de souscrire à un minimum de 10% du capital.

Quant à la société anonyme fermée, elle consiste en une société avec actions limitées aux membres fondateurs et non accessibles au public. Elle peut prendre la forme d'une société holding. Par ailleurs, une société holding peut participer activement dans la constitution et les parts d'une société koweïtienne quelle que soit la forme de cette dernière. Elle peut aussi lui accorder des prêts et se porter garant pour elle contre des tiers dans les limites spécifiées par la loi.

## **Partenariat**

Un **partenariat général** (Société à Responsabilité Commune ou Joint Liability Company) est une association entre deux ou plusieurs personnes sous un nom commun pour exercer ensemble une activité commerciale. Cette entité a une responsabilité séparée mais les personnes qui la forment sont solidairement et séparément responsables des obligations de cette entité. Un créancier a le droit de recours aux avoirs de la société ainsi qu'à ceux de toute personne qui était membre de cette société au moment où la dette a été accordée.

Quant au **partenariat limité (LP)**, il consiste à regrouper des partenaires généraux dont la responsabilité est engagée séparément ou solidairement et des partenaires limités dont la responsabilité est engagée proportionnellement à leurs contributions.

## **Joint-venture**

Une joint-venture est une association commerciale formée entre deux ou plusieurs parties. Il s'agit d'un accord contractuel entre les parties, et elle n'a aucune personnalité juridique distincte de ses membres. L'accord de joint-venture ne doit être enregistré nulle part et il n'y a aucune limite quant aux parts étrangères à cette association. Il est commun pour des sociétés étrangères impliquées dans la réalisation d'un grand projet au Koweït de former une joint-venture ou un consortium spécifique à ce projet.

# Recommandations

## Langue

Même si l'arabe est la langue officielle du pays, l'anglais est la langue véhiculaire dans le milieu commercial. Il est même plus important que l'arabe si l'on considère le fait que le personnel technique et commercial est principalement d'origine asiatique (Inde, Philippines) non arabophone. Dès lors, une carte de visite, des brochures, un site web... en anglais sont primordiaux pour ces marchés

## Rendez-vous

Le mot d'ordre est "Etre à temps puis prendre son temps". Le Koweïtien apprécie le déplacement vers lui, il apprécie la ponctualité occidentale (même s'il ne l'applique pas souvent). Il aime prendre le temps dans les sujets sociaux (temps, visite, pays, famille...) avant de s'engager dans la discussion purement commerciale

## Concurrence

Le marché local est submergé de produits de toute origine. Vous n'êtes certainement pas le seul. Vous pouvez être le meilleur mais il faut le prouver. Il faut se rappeler que le Koweïtien connaît très bien vos concurrents, alors il faut les connaître autant que lui pour lui prouver en quoi vous êtes meilleur. La qualité européenne reste appréciée mais le prix compte énormément dans les négociations

## Suivi

Il ne faut jamais croire qu'une bonne réunion débouche toujours sur une vente même si vous entendez des promesses ou vous voyez de l'intérêt (c'est très courant soit par courtoisie, soit par réel intérêt). Une première réunion sert à

établir un contact et le suivi est extrêmement important. Cependant, la fréquence du suivi est aussi importante: ne jamais paraître comme une colle, ni prendre le risque de l'oubli. L'idéal est de profiter des occasions pour rappeler son existence (fêtes, foires, nouveaux produits, nouvelles de la société...)

## **Agence**

L'agence est obligatoire sur les marchés locaux. Cependant, dans beaucoup de cas une agence non exclusive peut être appliquée. Vu la petite taille des marchés nous conseillons plutôt de prendre son temps dans le choix de l'agent mais d'avoir finalement un seul agent par pays. Evitez quand même les propositions courantes du genre "agent exclusif pour le Moyen-Orient ou même les pays du Golfe".

## **Femmes d'affaires**

Le Koweït est un pays ouvert. Des femmes koweïtiennes occupent des places de leadership à différents niveaux, aussi bien dans le privé que dans le public. Le voyage d'une femme d'affaire n'est pas interdit, le port du foulard ou de la 'Abaya' (longue robe noire) n'est pas obligatoire. Cependant, l'environnement du pays reste conservateur. Dès lors, une tenue vestimentaire décente est fortement recommandée.