

Europe centrale et balte: L'écosystème des startups dans les PECB

Une publication du SER de Varsovie
Février 2024

L'Europe centrale et balte héberge environ 11 700 startups qui emploient 105 000 personnes. En termes de valorisation, l'écosystème de la région est estimé à 118 Mds \$. En comparaison, la France, qui a une population comparable à la région Europe centrale et balte, compte un nombre double de startups (23 400) pour une valorisation estimée à 359 Mds \$.

L'Europe centrale et balte englobe des écosystèmes de startups aux dynamiques variables. De prime abord, et sans surprise, les plus grands pays de la région concentrent les écosystèmes les plus fournis. La Pologne compte ainsi le plus de startups (3 800), suivie de la République tchèque (1 800). Rapporté à la population, c'est cependant l'Estonie qui se distingue, pays qui a généré le plus de « licornes » dans la région et que l'on qualifie régulièrement, et à juste titre, de « Start up Nation ». Ce succès repose sur une pluralité de facteurs.

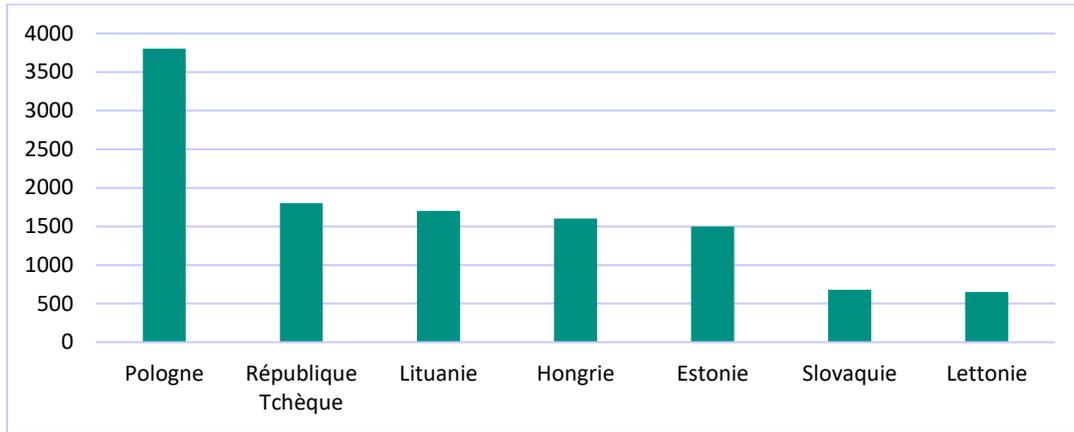
1. Structure de l'écosystème

L'Europe centrale et balte englobe des écosystèmes de startups¹ aux dynamiques variables. **De prime abord, et sans surprise, les plus grands pays de la région concentrent les écosystèmes les plus fournis.** La Pologne compte ainsi le plus de startups (3 800), suivie de la République tchèque (1 800)² alors que leurs populations, 37,5 M et 10,5 M respectivement, sont les plus importantes de la région. Dans son ensemble, la région héberge environ 11 700 startups qui emploient 105 000 personnes. En termes de valorisation, l'écosystème de la région est estimé à 117,8 Mds \$. Par comparaison, la France qui compte une population comparable à la région Europe centrale et balte, dénombre le double de startups (23 400) pour une valorisation estimée à 359 Mds \$.

¹ Il existe de multiples définitions du terme startup. Ce dossier retiendra la suivante : une entreprise nouvelle (startup signifiant « qui démarre ») dont le potentiel de croissance et de valorisation future est hautement spéculatif. Elle se distingue par sa capacité à innover, voire à proposer des technologies de rupture. (cf annexe1)

² Source : Dealroom

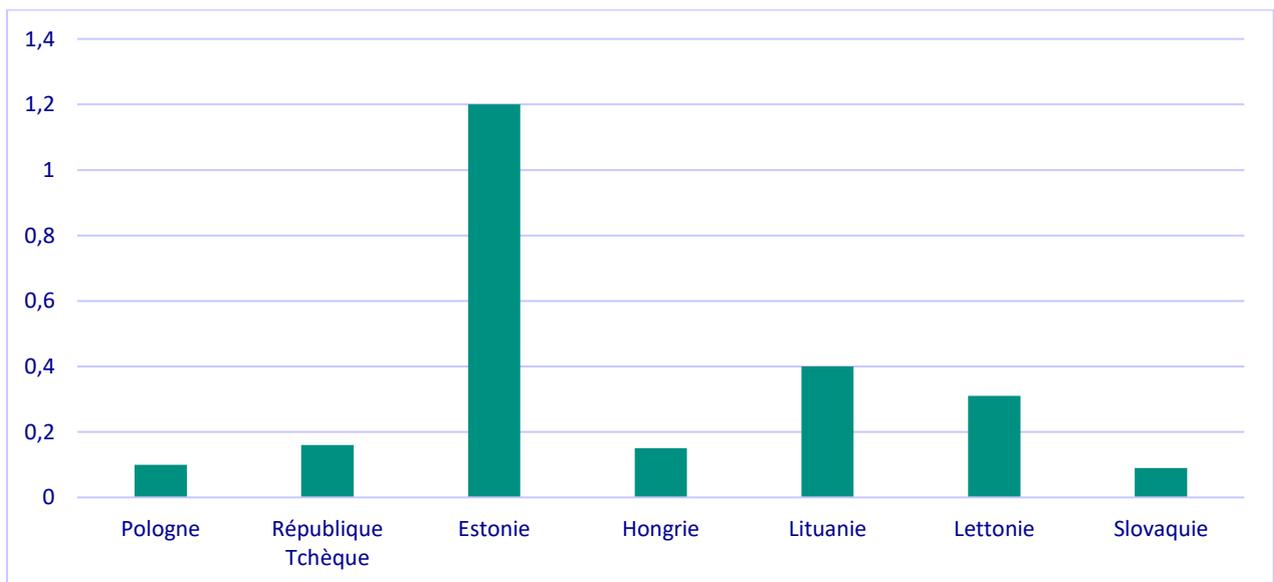
Nombre de startups par pays



Sources : Dealroom, SER de Varsovie

Ramené en proportion de la population, le nombre de startups par pays met en exergue la spécificité des pays baltes. Selon ce critère, l'Estonie abrite l'écosystème le plus dense de la région avec 1,1 startup pour 1000 habitants, suivie de la Lituanie (0,62) et de la Lettonie (0,31). A l'inverse, les grandes démographies polonaise et tchèque n'atteignent respectivement que 0,09 et 0,16 startup pour 1000 habitants.

Nombre de startups pour 1000 habitants



Source : Dealroom, SER de Varsovie

Les grands centres urbains de la région polarisent les écosystèmes. Varsovie compte 1144 startups contre 990 pour Prague, 915 pour Tallin et 805 pour Budapest³.

L'importance de l'Estonie dans l'écosystème de la région doit beaucoup au succès de Skype, service de communication instantanée estonien. En dépit de son modeste poids économique et démographique, le succès de Skype a placé l'Estonie à l'avant-garde de l'écosystème de l'innovation en Europe centrale et balte. La startup, acquise pour 2,6 Mds \$ par eBay en 2005, puis rachetée pour 8,5 Mds \$ par Microsoft en 2011, a permis à ses cofondateurs d'investir dans d'autres startups européennes et de créer plusieurs fonds en capital risque de référence comme Atomico (70 Mds \$ de portefeuille) et Metaplanet (188 Mds \$ de portefeuille) assurant le financement d'une large partie de l'écosystème européen.

³ Source : Dealroom

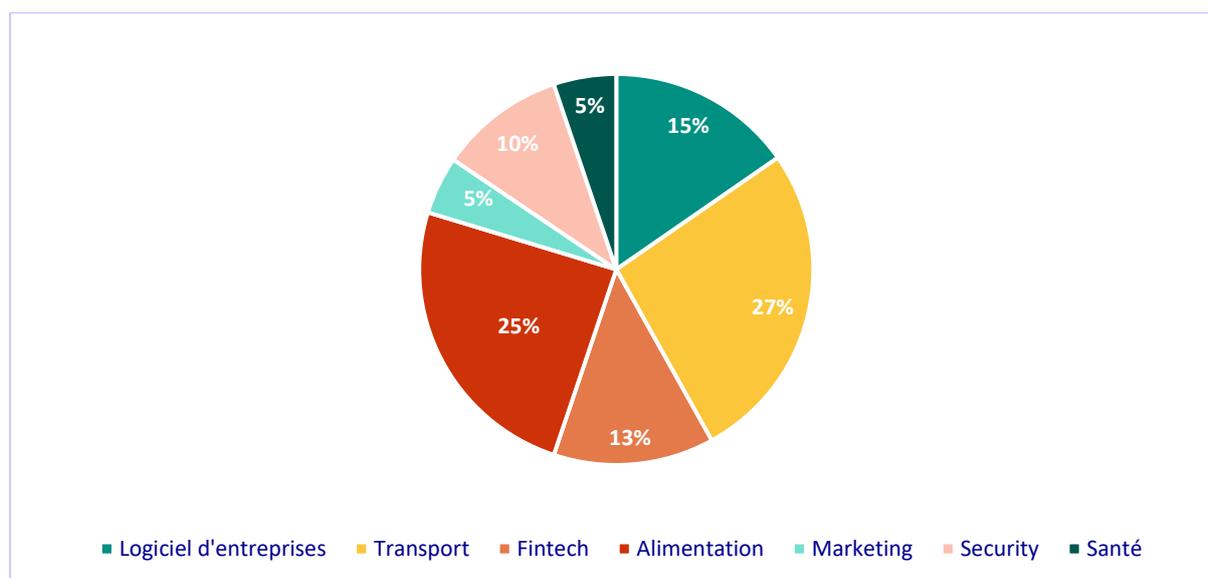
Le développement de l'écoystème polonais, aujourd'hui le plus important de la région, a reposé sur un financement public important faute de financements privés suffisants. Selon les estimations, près de 40% du financement des startups polonaises provient d'institutions publiques. En 2022, PFR Ventures et le NCBR, deux institutions détenues par le Trésor public polonais, assurent à elles seules le tiers des financements aux startups dans le pays⁴. L'écosystème polonais s'appuie sur le dynamisme de Varsovie et Cracovie, qui rassemblent près de la moitié des startups polonaises, notamment grâce à des formations universitaires de qualité dans ce domaine.

La République tchèque, 2^{ème} pays en nombre de startups, est un acteur régional important qui compte quelques réussites d'envergure internationale comme Avast et AVG, spécialistes de la cybersécurité.

Face à la prédominance dans la région des écosystèmes estonien, polonais et tchèque, principaux écosystèmes « généralistes » de la zone, **la Lituanie s'est spécialisée dans le secteur bancaire et financier.** Grâce à ses nombreuses *fintechs*⁵, la Lituanie est considérée comme un acteur clé en Europe dans l'innovation bancaire et financière malgré la modestie de son économie. La Lituanie rassemble le plus grand nombre de *fintechs* d'Europe continentale. Elle est le pays qui a délivré le plus de licences d'émetteur de monnaie électronique (EMI) ainsi que de nombreuses licences de prestataires de services de paiement (PSP). **La Lituanie a ainsi octroyé davantage de licences EMI (84 à la fin 2022) que la France (19), l'Allemagne (11), les Pays-Bas (12) et la Suède réunis (6).**

A l'échelle de la région, les startups sont particulièrement actives dans les secteurs des transports et de l'alimentaire. Le secteur des transports concentre 27% des financements levés en 2022. Cette prépondérance s'explique en partie par la présence de l'entreprise Bolt (d'origine estonienne) qui fournit des services de chauffeurs VTC, et qui a levé 628 M€ en 2022. Le deuxième secteur le plus financé est celui de l'alimentaire, qui représente 25% des levées de fonds. Sur le podium figurent également les logiciels à destination des professionnels (15%). Par ailleurs, on note que l'Estonie est le seul pays à dépasser le milliard de dollars de levées dans ces secteurs (2,2 Mds \$ dans les transports, 1,9Mds \$ dans l'alimentation).

Répartition des levées de fonds par secteurs d'activité



Source : Dealroom, SER de Varsovie

⁴ Polish startup report 2023, startup Poland

⁵ Startups du secteur bancaire et financier

2. Le financement

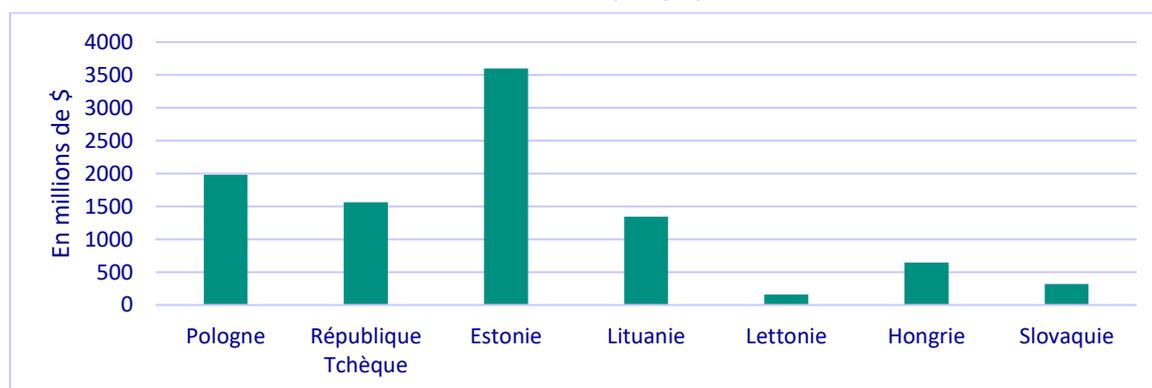
A) L'Estonie championne d'Europe pour les levées de fonds, alors que les autres pays de la région sont en retard sur la moyenne européenne

La capacité à lever des fonds est l'un des indicateurs les plus fréquemment utilisés pour caractériser le développement des startups. Il permet d'évaluer le succès d'un projet auprès d'investisseurs. Plus les levées de fonds sont élevées, induisant une valorisation importante de la startup concernée, plus le potentiel de celle-ci est considéré comme important.

A l'aune de cet indicateur, l'Estonie se distingue des autres pays de la région par les montants des fonds qui y sont levés. Bien que moins nombreuses qu'en Pologne, République tchèque ou encore Lituanie, les startups estoniennes sont en moyenne davantage financées et valorisées. Ainsi en 2022, l'Estonie a levé en moyenne 950 000\$ par startup, contre 107 000 \$ pour la Pologne et 292 000 \$ pour la République tchèque.

L'Estonie était même en 2022, le leader en Europe des levées de fonds par habitant. Avec 1100\$ investis dans les startups par habitant, le pays était largement en tête du classement européen, alors que son dauphin, l'Islande atteignait 580 \$. Avec 240 \$, la France se plaçait 10^{ème}. Les autres pays d'Europe centrale et balte étaient tous sous la moyenne européenne de 140\$. La Hongrie et la Lettonie ont investi 18\$ par habitant et la Pologne environ 15\$. Dernière de la région, la Slovaquie a investi 5\$ par habitant. Les marges de progression dans la zone sont donc importantes et le développement de certains écosystèmes est encore en retard sur l'Europe de l'ouest.

Cumul des levées de fonds par pays entre 2016 et 2023

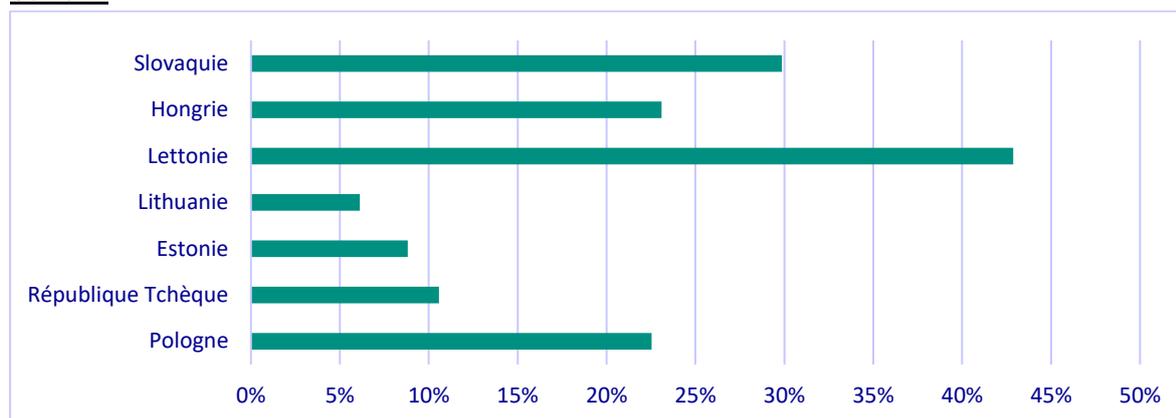


Source : Dealroom, SER de Varsovie

Le concept de « licorne » est bâti sur l'indicateur de valorisation. Sont appelées « licornes », les startups dont la valorisation est supérieure à 1 Md \$. La région abrite 21 startups ayant le statut de « licorne ». Certaines de ces startups sont présentes mondialement, comme Bolt (Estonie), Docplanner (Pologne), Vinted (Lituanie), etc. La région a aussi vu naître d'autres startups ayant perdu ce statut suite à des rachats ou des introductions en bourse. C'est le cas notamment de Skype (Estonie), CD Projekt (Pologne), Avast et AVG (République tchèque) ou encore LogMeIn (Hongrie). Les fonds dont disposent les fondateurs de ces licornes sont souvent réinvestis dans d'autres startups et permettent leur développement. Celles-ci deviendront peut-être des licornes à terme, générant un phénomène d'essaimage.

L'analyse des levées de fonds indique que les startups d'Europe centrale et balte s'orientent vers le secteur *deep tech*, nom donné aux technologies de rupture et à l'intelligence artificielle (IA). En 2022 et 2023, plus de la moitié de la valeur de l'écosystème des startups baltes provenait de ces 2 catégories. Le constat est davantage marqué sur les levées de fonds : 92% des levées de fonds y sont concentrées, dont 81% dans l'intelligence artificielle en 2022.

Part des levées de fonds des startups deep tech dans le total des levées de fonds entre 2016 et 2022

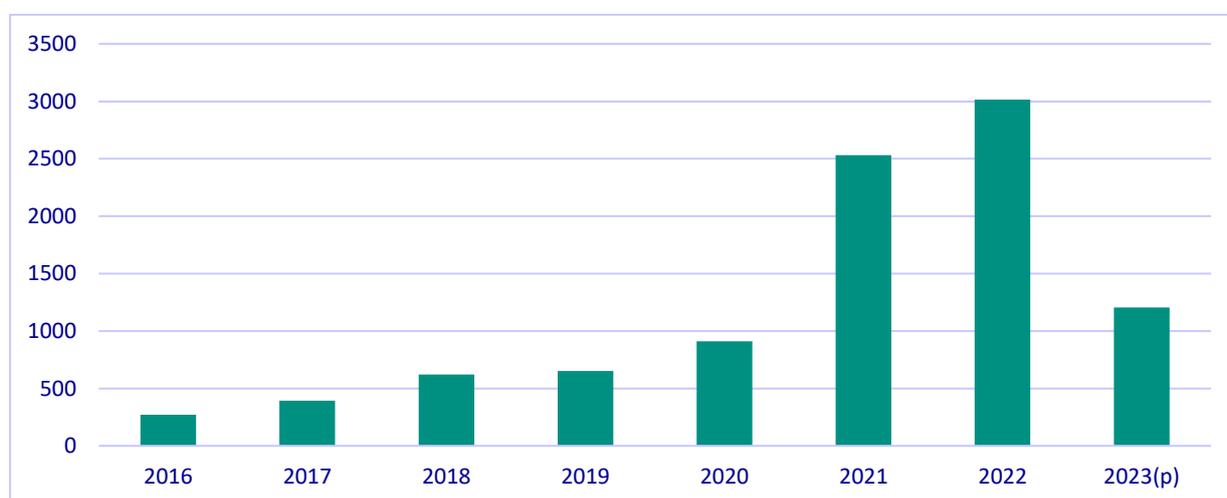


Source : Dealroom, SER de Varsovie

B) 2023 : la fin de l'argent facile ?

A l'instar de la tendance mondiale, les startups d'Europe centrale et balte ont bénéficié de financements en forte croissance entre 2015 et 2020. Les financements se sont même accélérés en 2021-2022 suite à la pandémie de covid-19, période marquée par des liquidités abondantes. Une partie des fonds disponibles s'est dirigée vers des projets parfois risqués ou peu aboutis mais dont les promesses de rentabilité pouvaient être importantes. **Ces financements connaissent toutefois un fort coup d'arrêt depuis 2023 aussi bien en Europe que dans le monde.** Afin de lever des fonds, les startups cherchant à se financer ne doivent plus simplement présenter une idée mais un business plan et, souvent, s'assurer du soutien d'investisseurs institutionnels (PFR en Pologne par exemple, ou Bpifrance par comparaison)

Montants levés en Europe centrale et balte de 2016 à octobre 2023



Source : Dealroom, SER de Varsovie

2023 a été une année défavorable pour l'écosystème européen de startups. Avec 1150 nouvelles startups créées encore en activité, soit 3 fois moins qu'en 2022 (3 100), 2023 marque la fin d'une période de croissance effrénée en Europe. L'Europe centrale et balte est encore plus touchée: 78 startups⁶ ont été créées en 2023 et sont encore en activité, contre par exemple, 193 pour la France seule.

L'année 2023 a été marquée par une forte diminution des fonds levés. Un ralentissement significatif a été observé à partir de juillet 2022 dans toute l'Europe, qui a enregistré 40% d'investissements de moins qu'un an plus tôt. La tendance s'est poursuivie en 2023, qui a

⁶ Source : Dealroom.com

totalisé seulement 58 Mds \$ d'investissements⁷.

L'Europe centrale et balte a comparativement plus souffert que les autres pays européens. La Pologne, la Hongrie, la République tchèque, la Slovaquie et les 3 pays baltes ont attiré seulement 1,2 Md \$, soit 2% des financements à destination de l'Europe⁸ en 2023, contre 3,1% en 2022 (2,88 Mds \$).

Du fait du retrait de fonds en capital risque étrangers à la région, les écosystèmes d'Europe centrale et balte sont confrontés à une importante raréfaction de l'offre de financement. Or, la raréfaction des financements est particulièrement néfaste lors des levées de fonds de démarrage des startups (amorçage ou *pre-seed*, annexe 3), qui comportent le plus de risques. Ces phases doivent permettre à la startup de lancer son activité. Si obtenir une première levée de fonds était interprété comme un gage de confiance et facilitait les levées de fonds suivantes jusqu'en 2022, le phénomène ne s'observe plus dans la région en 2023 (cf annexe 4).

Les places financières d'Europe centrale et balte ne permettent souvent pas aux startups de lever les sommes dont elles ont besoin. C'est le cas pour l'Estonie, qui est confrontée à une émigration importante de ses entreprises. Parmi ses 30 plus grandes startups, 2/3 ont déplacé leur siège aux Royaume-Uni ou aux Etats-Unis.

La frilosité des investisseurs privés en 2023 n'a pas été compensée par une montée en puissance des fonds institutionnels présents dans la région. C'est le cas y compris pour les écosystèmes les plus dotés en financements publics comme en Pologne. En 2023, ¼ des startups y ont bénéficié de capitaux du fonds national de recherche et de développement (NCBR), soit autant que les startups ayant obtenu des financements de fonds de capital-risque polonais. Mais l'importance des fonds publics dans le financement des startups les expose aux aléas politiques. Ainsi, en 2023, de nombreuses startups polonaises n'ont pas perçu les financements promis par le NCBR. Cette situation est la conséquence de soupçons de corruption et de détournement de fonds européens par le NCBR, qui ont entraîné le gel de ses interventions⁹. En parallèle, alors que le Polish Development Fund Ventures (PFR Ventures), institution publique qui gère 675M € d'actifs dans plus de 650 entreprises, avait indiqué qu'il utiliserait 426 M€ de fonds européens pour des startups au 2^{ème} trimestre 2022, il n'a finalement rien versé, entraînant plusieurs faillites de startups trop dépendantes de ces fonds publics.

3. L'argent ne fait pas tout

Le ralentissement observé en 2023 sur les financements ne signifie pas pour autant un coup d'arrêt au développement des écosystèmes concernés. En effet, si le financement est un facteur-clé de développement, **le succès du modèle estonien ou encore le développement des fintech en Lituanie s'expliquent avant tout par des facteurs extra-financiers, qui peuvent être d'ordre culturel mais aussi, et surtout, d'ordre réglementaire.** A cet égard, la réussite de l'Estonie en fait un modèle dans la région (cf annexe 5).

Souhaitant attirer les startups innovantes, l'Estonie a numérisé ses procédures administratives et mis en place l'e-residency en 2014 (résidence électronique). Ce programme offre à toute personne de soumettre une demande de résidence, à distance, qui permet ensuite de créer et domicilier son entreprise en Estonie, là aussi à distance. Le pays permet donc à des

⁷ Ce ralentissement n'est cependant pas propre à l'Europe. L'Amérique du Nord (145 Mds \$ en 2023, contre 237 Mds \$ en 2022) et l'Asie (86 Mds \$ en 2023, contre 128 Mds \$ en 2022) ont également été touchées.

⁸ L'écosystème européen est dominé par 3 pays : le Royaume-Uni, la France et l'Allemagne. En 2023, le Royaume-Uni est en tête du classement avec 20,2 Mds \$ d'investissements en capital risque (VC), la France est deuxième avec 9,2 Mds \$ et l'Allemagne troisième à 8,2 Mds \$.

⁹ Les suspicions concernent des fonds européens, qui auraient été attribués à des startups en lien avec des membres du parti Républicain, membre de la coalition gouvernementale menée par le PiS.

entrepreneurs internationaux d'accéder au marché européen sans même s'y rendre physiquement. **Ce programme a permis la création de plus de 25 000 entreprises par 100 000 e-résidents de plus de 170 pays.**

Afin d'attirer des travailleurs étrangers qualifiés et ainsi pallier sa faible population, l'Estonie propose également un **système de visas dédiés aux startups** (*startup visa* et *scale up visa*), qui ne sont pas soumis aux quotas de visas classiques et qui doivent permettre aux entreprises estoniennes de recruter des travailleurs étrangers qualifiés. Exemple de l'impact de cette politique, Lift99, entreprise estonienne qui accompagne les startups dans leur développement, indique **que 75% des fondateurs des 250 startups qu'elle assiste sont des citoyens étrangers**, notamment du Brésil et de Turquie.

Afin de soutenir les startups estoniennes, la ville de Tallin a lancé en 2023 son programme « Test in Tallinn », qui permet aux startups sélectionnées de tester leurs produits en situation réelle, à l'aide d'infrastructures mises à disposition par la ville. En 2023, 20 startups qui proposent des produits allant de la ville intelligente à la détection de drones ont été sélectionnées pour tester leurs produits en situation réelle.

Le dynamisme de l'écosystème lituanien, parfois qualifié de « paradis des fintech », doit beaucoup à une réglementation attractive visant à attirer en Lituanie les sièges des startups et leur offrir un accès au marché européen. Outre une approche « souple » et rapide dans l'octroi des licences, la Banque de Lituanie offre à ces institutions un accès direct au système de paiement européen SEPA, via son propre système « Centrolink ». Cette stratégie volontariste et agressive, permet à ses fintech d'avoir 25 M de clients européens. La même approche « souple » se retrouve dans l'octroi des licences bancaires. C'est ce qui explique que des entreprises comme Revolut ou Google Pay aient choisi la Lituanie pour obtenir les « passeports européens » leur permettant de servir l'ensemble du marché de l'UE.

S'inspirant du modèle lituanien, les autorités lettones envisagent d'offrir des facilités similaires afin d'attirer davantage de *fintech* sur leur sol, mais le pays doit en parallèle améliorer sa réputation en matière de lutte contre le blanchiment d'argent.

A l'inverse, en Pologne, les entrepreneurs pointent l'instabilité réglementaire comme étant un des principaux freins au développement de l'innovation. Les startups doivent provisionner d'importantes ressources pour s'adapter à la réglementation en constante transformation. Elles s'appuient souvent sur des cabinets juridiques et se plaignent de normes changeantes et pas toujours adaptées à leur secteur d'activité. Pour répondre à ce défi, le nouveau gouvernement polonais, formé en décembre 2023, s'est engagé à donner une meilleure visibilité des évolutions législatives à venir et à associer les entreprises aux changements réglementaires.

Cependant, miser principalement sur une réglementation souple pour attirer des talents expose à des départs brutaux, dès lors que la réglementation se durcit. Quand l'Estonie a changé sa réglementation en matière de cryptomonnaies, plusieurs centaines de plateformes ont quitté le pays pour se rendre en Lituanie qui n'avait pas adopté une telle réglementation.

Annexes :

Annexe 1 : Qu'est-ce qu'une startup

Il existe de multiples définitions du terme startup. Ce dossier retient la suivante : le terme désigne une entreprise nouvelle (startup signifiant « qui démarre ») dont le potentiel de croissance et de valorisation future est hautement spéculatif. Elle se distingue par sa capacité à innover, voire à proposer des technologies de rupture, qui lui permettront, lorsqu'elle aura atteint une taille suffisante, de s'imposer sur son marché.

Ce caractère innovant de la startup se traduit par une approche itérative : elle teste son marché, expérimente son business model, là où une entreprise cherche à optimiser celui-ci pour supporter ses coûts et rémunérer ses actionnaires.

Cette phase itérative doit permettre à la startup de définir clairement son business model, s'établir sur son marché, obtenir des financements, et, in fine, quitter son statut transitoire de startup pour devenir une entreprise mature.

La startup compense ces risques par sa souplesse et sa capacité d'adaptation. Son approche itérative lui permet d'expérimenter et de trouver les solutions les plus adaptées à son marché. Ses méthodes d'organisation, généralement plus agiles et moins hiérarchiques, lui permettent de réagir rapidement aux défis qu'elle rencontre. Là réside sa force : elle est plus réactive et adaptable qu'une entreprise traditionnelle.

Cependant, les startups font face à de nombreuses difficultés. La relative instabilité de leurs modèles, leurs processus itératifs et leurs modèles économiques peu définis les exposent à un risque majeur : l'épuisement de leurs financements avant l'atteinte de la rentabilité. Pour assurer leur survie financière, les startups ont recours à différentes méthodes de financement :

- Seed, levées de fonds en plusieurs étapes financées par des Venture Capitalists (VC).
- Le financement partagé, sur des plateformes (Kickstarter, Gofundme, Indiegogo...) ou par des proches (familles, amis...)
- Les prêts
- Le financement personnel

Malgré cette diversité de financements, 91,6% des startups ont cessé d'exister dans les 3 ans qui ont suivi leur création en 2019. La première raison de fermeture des startups est le manque de financement couplé à l'impossibilité de lever de nouveaux fonds (cf. annexe 3).

Annexe 2 : Pourquoi encourager le développement des startups ?

Un écosystème de startups dynamique serait bénéfique pour l'économie pour plusieurs raisons.

D'abord, les startups sont souvent à l'avant-garde de l'innovation. Elles sont fréquemment créées pour résoudre des problèmes spécifiques ou pour exploiter de nouvelles opportunités. Leur agilité et leur capacité à prendre des risques favorisent l'émergence de nouvelles idées et de solutions innovantes. Bien que souvent de petite taille (taille moyenne de 8 personnes en République Tchèque), elles peuvent contribuer de manière significative à la création d'emplois. En se développant, elles offrent des opportunités d'emploi dans des domaines innovants.

D'un point de vue financier, les startups qui parviennent à croître permettent à leur pays de résidence d'attirer et de concentrer davantage de capitaux étrangers. La présence de startups peut diversifier l'économie en introduisant de nouveaux secteurs d'activité. Cela réduit la dépendance à l'égard de secteurs traditionnels et peut rendre l'économie plus résiliente face aux changements économiques mondiaux.

Les startups encouragent un esprit entrepreneurial au sein de la société. Cela peut avoir des effets positifs sur la culture d'affaires, encourager la création d'entreprises, et ainsi stimuler l'économie dans son ensemble.

Annexe 3 : Les levées de fonds :

La levée de fonds par étape (seed) est la plus singulière et est le mode de financement préféré des startups. Il s'agit pour elle d'obtenir des financements d'investisseurs, souvent en échanges de prises de participations. Elle se divise en plusieurs étapes :

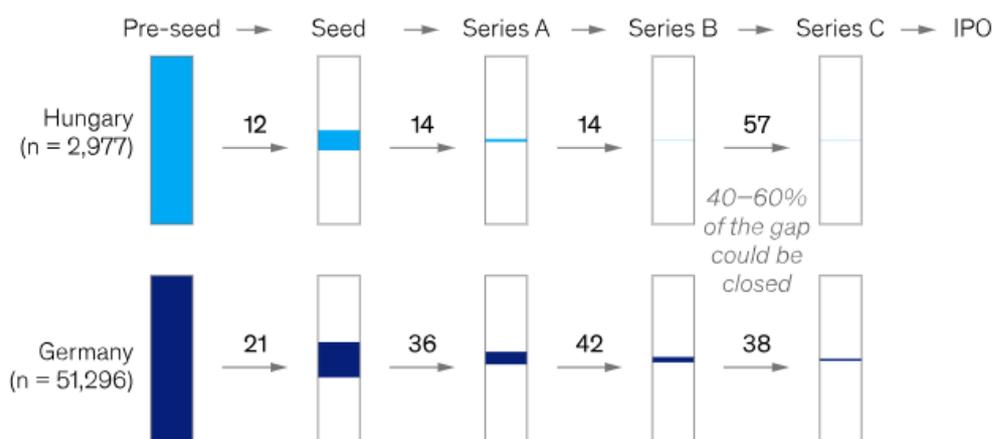
- Le pre-seed (amorçage)
Il s'agit pour la startup de financer les préalables à son démarrage. Cette étape doit lui permettre de développer un premier prototype de produit.
- Le financement en seed
Les levées de fonds en seed se divisent en plusieurs séries (A, B, C, D...). Chaque série correspond à une levée de fonds et doit permettre à la startup de financer son développement commercial et l'accélération de sa croissance.
Chaque nouvelle série de financement s'accompagne d'une augmentation des volumes levés, ainsi que d'une dilution progressive de la propriété de la startup.

Les financements en seed s'arrêtent dès lors que l'entreprise n'a plus de besoin de financement.

Annexe 4 : Diminution de la maturité des startups :

En Hongrie, seules 12% des startups ont obtenu un financement « seed », contre 21% en Allemagne. La conversion du financement « seed » en série A (annexe 3) est encore plus critique : 14% des startups ayant obtenu un financement seed sont financées en série A, contre 36% en Allemagne. In fine, très peu d'entreprises hongroises quittent leur statut de startup, soit par un rachat / fusion, soit par une introduction en bourse.

Taux de conversion des étapes de financement en Hongrie et en Allemagne



Source : McKinsey & Company, Dealroom

Annexe 5 : L'Estonie : la culture du numérique et de l'entrepreneuriat

L'Estonie est résolument tournée vers le numérique et les nouvelles technologies. Cette spécialisation de l'économie estonienne a été soigneusement construite pendant plus de 30 ans, en s'appuyant sur l'héritage laissé par l'URSS à l'indépendance du pays en 1991. Les républiques baltes de l'URSS deviennent dès les années 1950 des centres de développement

de l'informatique et de la cybernétique soviétique. **Lors de l'indépendance, l'Estonie, consciente de ses moyens financiers limités et de sa faible population éparpillée sur son territoire, souhaite fédérer sa société en rendant visible l'État partout, grâce à la dématérialisation.**

L'Estonie a fait le choix de s'orienter vers les nouvelles technologies, de manière à développer de nouveaux systèmes numériques, orientés vers l'accessibilité, l'efficacité et le contrôle des coûts. En 1994, l'Estonie adopte son premier document stratégique de développement du secteur informatique et lance, deux ans plus tard, un programme national de développement d'infrastructure numérique.

La faible population de l'Estonie, et les nombreux villages ruraux qui la composent, sont vus comme une force pour l'adoption généralisée de la dématérialisation. Ainsi, le public est accompagné par le secteur privé, notamment les banques : face à l'impossibilité de déployer des guichets dans des communes, les premières solutions de banque en ligne apparaissent en 1996. En 2000, les déclarations d'impôts sont dématérialisées. En 2001, la clé du succès de l'infrastructure numérique estonienne est déployée : **X-road, un système d'échange de données, chiffré de bout-en-bout, qui permet de relier tous les systèmes numériques de l'Etat de manière sécurisée.** Cette technologie permet la mise en place d'une carte d'identité digitale, rendue obligatoire, qui permet aux Estoniens d'accéder et de s'identifier à la plupart des services en ligne, aujourd'hui publics comme privés. Grâce à cette e-carte d'identité le pays a proposé dès 2005, le vote en ligne pour les élections locales et nationales. Alors que la technologie de la **blockchain** était encore peu connue, l'Estonie l'utilise pour chiffrer et s'assurer de l'intégrité de ses données dès 2008. Le pays continue le développement de nouveaux systèmes, ce qui lui permet aujourd'hui d'occuper la **1^{ère} place mondiale de l'indice de digitalisation.** C'est la construction d'une véritable culture du numérique, depuis ces trente dernières années, qui permet aujourd'hui à l'Estonie d'être à l'avant-garde de l'innovation dans ce secteur, malgré un poids économique et démographique modeste.

La direction générale du Trésor est présente dans plus de 100 pays à travers ses Services économiques.

Pour en savoir plus sur ses missions et ses implantations :

www.tresor.economie.gouv.fr/tresor-international

Responsable de la publication : Service économique régional de Varsovie

varsovie@dgtresor.gouv.fr

Rédaction : SER de Varsovie

Abonnez-vous : cezary.toboja@dgtresor.gouv.fr