

INSTITUT  
MONTAIGNE



# Afrique-France : mettre en pratique le co-développement

Contribution au XXVI<sup>e</sup> sommet  
Afrique-France

RAPPORT DÉCEMBRE 2013

L'Institut Montaigne est un laboratoire d'idées - *think tank* - créé fin 2000 par Claude Bébéar et dirigé par Laurent Bigorgne. Il est dépourvu de toute attache partisane et ses financements, exclusivement privés, sont très diversifiés, aucune contribution n'excédant 2 % de son budget annuel. En toute indépendance, il réunit des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des universitaires et des représentants de la société civile issus des horizons et des expériences les plus variés. Il concentre ses travaux sur trois axes de recherche :

Cohésion sociale

Mobilité sociale, intégration des minorités, légitimité des élites...

Modernisation de l'action publique

Réforme de l'État, éducation, système de santé...

Stratégie économique et européenne

Compétitivité, spécialisation industrielle, régulation...

Grâce à ses experts associés (chercheurs, praticiens) et à ses groupes de travail, l'Institut Montaigne élabore des propositions concrètes de long terme sur les grands enjeux auxquels nos sociétés sont confrontées. Il contribue ainsi aux évolutions de la conscience sociale. Ses recommandations résultent d'une méthode d'analyse et de recherche rigoureuse et critique. Elles sont ensuite promues activement auprès des décideurs publics.

À travers ses publications et ses conférences, l'Institut Montaigne souhaite jouer pleinement son rôle d'acteur du débat démocratique.

*L'Institut Montaigne s'assure de la validité scientifique et de la qualité éditoriale des travaux qu'il publie, mais les opinions et les jugements qui y sont formulés sont exclusivement ceux de leurs auteurs. Ils ne sauraient être imputés ni à l'Institut, ni, a fortiori, à ses organes directeurs.*

*Il n'est désir plus naturel  
que le désir de connaissance*

INSTITUT  
MONTAIGNE





Afrique-France :  
mettre en pratique  
le co-développement  
Contribution au XXVI<sup>e</sup> sommet  
Afrique-France

DÉCEMBRE 2013



# SOMMAIRE

---

<b>AVANT PROPOS .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>9</b>
<b>I - LES CAUSES DES DIFFÉRENTS BLOCAGES .....</b>	<b>13</b>
<b>II - LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DES ENTREPRISES FRANÇAISES EN AFRIQUE .....</b>	<b>27</b>
<b>III - LES PISTES D'ACTION .....</b>	<b>31</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>45</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>49</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>53</b>





## **Pourquoi croire en l’Afrique**

Deuxième région du monde derrière l’Asie en termes de croissance du PIB durant la décennie 2000 et peut-être la première dès 2014, l’Afrique émerge aujourd’hui comme l’un des moteurs de l’économie mondiale.

Cette émergence, elle la doit avant tout à elle-même. Loin des clichés, le continent connaît depuis près de dix ans une croissance endogène, tirée par la consommation d’une classe moyenne en cours de développement et déjà forte de 120 millions d’habitants, au pouvoir d’achat stable. Le dynamisme de l’Afrique n’est nullement restreint aux seuls pays exportateurs de matières premières. Les greffes technologiques et le boom des télécommunications font de ce continent un territoire de l’innovation.

Si les défis sont encore nombreux, avec un développement à plusieurs vitesses, une partie du continent qui demeure à la traîne et des enjeux majeurs en matière d’éducation, de création d’emplois et de santé, les signaux sont encourageants à l’échelle du continent. Les indicateurs montrent que la croissance des économies africaines n’est pas un épiphénomène limité sur la durée mais une tendance structurelle et durable.

Ce nouveau souffle et le regain d’intérêt pour ce continent sont également imputables aux pays émergents. Ceux-ci ont perçu, dès la fin des années 1990, avant les pays développés, les nouvelles dynamiques en cours et le potentiel de croissance du continent

africain, alors marginalisé. Aujourd'hui, les exportations africaines vers les pays émergents participent significativement à leur croissance industrielle car l'Afrique est surabondante en ressources rares.

La Chine s'est imposée comme le premier partenaire économique de l'Afrique au cours des années 2000. Durant cette décennie, elle y a investi autant que les États-Unis. Quasi-inexistants au milieu des années 1950, les échanges commerciaux sino-africains représentaient 10 milliards de dollars en 2000 et ont été multipliés par vingt pour atteindre 200 milliards en 2012, soit un chiffre trois fois supérieur à celui enregistré par la France.

De leur côté, le Brésil et l'Inde se sont eux aussi imposés comme des partenaires de choix de cette nouvelle Afrique. Après avoir ouvert vingt ambassades entre 2002 et 2012 et quintuplé son volume d'échanges, le Brésil prépare aussi l'avenir en lançant le plus grand fonds d'investissement d'Afrique, doté d'un milliard de dollars. L'Inde, quant à elle, s'appuie en premier lieu sur le dynamisme des entreprises privées de toutes tailles et de tous secteurs. Les succès de Tata dans le rail ou l'automobile et de Bharti Airtel dans les télécommunications en sont quelques illustrations.

Aujourd'hui, c'est au tour de la Turquie, de la Corée du Sud, des pays de l'ASEAN ou encore de ceux du Golfe persique de développer des stratégies africaines, comme le montrent la croissance de leurs investissements, de leurs échanges commerciaux ou de leur aide au développement.

Conséquence de ce mouvement, les BRICs (Brésil, Russie, Inde, Chine) figurent aujourd'hui au premier rang des partenaires des pays africains. Ils détiennent 15 % des stocks d'investissements et repré-

sentent un quart des flux d'investissements entrants. Signe du temps, les échanges de la Chine, de l'Inde et du Brésil avec l'Afrique tendent aujourd'hui à rattraper ceux avec l'Union européenne. En outre, une partie des projets qu'ils réalisent en Afrique concernent les secteurs des services et les activités manufacturières, contribuant ainsi à la diversification des économies locales. Plus significatif encore, des localisations d'entreprises chinoises sont en cours aujourd'hui, comme en Ethiopie dans l'industrie automobile ou les biens de consommation, leur objectif étant de se rapprocher des marchés. L'Afrique est déjà considérée par ces émergents comme un centre de consommation, ce que nous sommes encore loin de percevoir avec autant d'acuité.

Le renforcement de l'environnement concurrentiel, l'augmentation du volume d'échanges et la création de nouvelles opportunités sont de bonnes nouvelles pour l'Afrique et autant de signes que le continent s'insère de façon durable dans les échanges internationaux.

Alors même que les émergents portent un regard neuf et désinhibé, la France, elle, tend à se banaliser en Afrique. Les parts de marché de l'Hexagone sur le continent sont passées de 16 % en 2000 à 8 % en 2010, et pourraient encore diminuer de moitié au cours de la prochaine décennie. Certes, le volume des échanges importe davantage que les parts relatives, mais même sur ce plan, les entreprises françaises refluent et leurs marges de manœuvre se réduisent d'autant.

Ce recul est général. Il est particulièrement flagrant dans le secteur bancaire, qui fut jadis un relais majeur de l'influence française en Afrique. La part de marché des banques françaises en zone franc était de 37 % il y a dix ans ; elle n'est plus aujourd'hui que de

16 %. Sur l'ensemble du continent, on compte seulement deux grandes banques françaises, c'est une de moins que le Maroc.

À dire vrai, les comités exécutifs de nombreux groupes français ne semblent pas avoir pris la mesure des changements qui s'opèrent à l'heure actuelle en Afrique. Rares sont les entreprises qui ont intégré la nécessité de se redéployer, d'investir ou de réinvestir en Afrique afin d'y établir une stratégie de long terme à l'échelle du continent.

Pourtant, le développement des entreprises issues des pays émergents devrait les interpeller. Ce recul est d'autant plus accentué que les handicaps de la France dans le monde sont en train de devenir ceux de la France en Afrique.

Il n'est cependant pas trop tard pour réagir. La France dispose d'avantages comparatifs à nul autre pareils en Afrique : une proximité culturelle, linguistique et géographique. Des atouts objectifs liés à une présence historique et à l'expérience des acteurs économiques sur place. Avec 20 % du total des stocks d'IDE (Investissements directs à l'étranger) en Afrique, la France se situe au premier rang, *ex-aequo* avec les États-Unis, devant le Royaume-Uni et le Japon et loin devant la Chine qui se place au sixième rang seulement.

Quelle que soit leur vigueur, les flux asiatiques mettront des années à rééquilibrer les stocks d'investissements des Européens et des Français en particulier.

De même, les groupes français peuvent s'appuyer sur ce qui demeure encore le premier réseau diplomatique en Afrique. Ils sont plus soucieux du respect des normes RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) et tendent à nouer davantage de partenariats avec des

entreprises africaines, créant plus de valeur et d'emplois que leurs homologues issus des pays émergents.

La France dispose en outre dans plusieurs secteurs stratégiques d'entreprises leader sur les marchés africains : la téléphonie mobile, la construction, les infrastructures de transport et la logistique, le transport maritime, le transport aérien, l'agro-industrie, etc. Si leur nombre est actuellement restreint, ces groupes, implantés de longue date, sont aujourd'hui rejoints par d'autres dans le domaine de la distribution, du luxe ou encore de la pharmacie.

La présence de grands groupes très implantés est un atout de premier ordre pour faire gagner l'équipe France. Les formules de partenariat restent à inventer afin que ceux-ci puissent entraîner dans leur sillage les entreprises hexagonales de tailles intermédiaires. « Jouer collectif » deviendra de plus en plus indispensable. Dans le même esprit, il est de l'intérêt des entreprises françaises de concevoir sélectivement les groupes et sociétés des pays émergents comme des partenaires potentiels plutôt que comme des concurrents.

La France dispose d'un savoir-faire et d'une connaissance inégalés en Afrique. Les entreprises des pays émergents disposent des capitaux et de la volonté de s'implanter sur le continent africain. L'Afrique est un continent ouvert, exigeant, à la jeunesse bouillonnante et innovante. Une alliance entre les deux parties permettrait de mener à bien une multitude de projets dans une optique triplement gagnant-gagnant, pour les entreprises françaises, pour celles des pays émergents, pour l'Afrique qui bénéficierait pleinement de ce surcroît d'activité.

Pour être efficaces, ces partenariats supposent d'être appréhendés très en amont. Ce qui implique pour les entreprises françaises de

s'implanter dans les pays émergents afin de s'imposer comme des partenaires naturels vis-à-vis des groupes asiatiques, sud-américains ou turcs actifs sur les marchés africains.

Au final, la France dispose de l'ensemble des atouts nécessaires pour demeurer un acteur de premier plan en Afrique. Si l'initiative revient en premier lieu aux entreprises, l'État doit accompagner le mouvement à travers la mise en place d'une véritable coopération entre le secteur privé et les pouvoirs publics dans le cadre d'une stratégie cohérente et lisible, exprimée et assumée. La France n'est pas une puissance moyenne en Afrique. Elle dispose des moyens de ses ambitions et a la capacité de tenir un rôle de leader sur le continent, dans le respect de ses partenaires africains.

Il n'y a donc aucune fatalité de l'échec pour les entreprises occidentales face à la concurrence des émergents et particulièrement de la Chine.

Dans une génération, à 13 kilomètres seulement du point le plus proche de l'Europe, deux milliards d'habitants auront créé l'un des marchés les plus dynamiques de la planète. La France et les entreprises françaises ont encore une chance historique de coproduire ce « miracle » économique. Encore faut-il que tous ensemble, nous en prenions conscience.

**Dominique Lafont, Matthias Leridon et Lionel Zinsou**  
*pour le groupe de veille « Afrique »  
de l'Institut Montaigne*

## INTRODUCTION

---

En 2010, dans son rapport *Afrique-France : réinventer le co-développement*, l'Institut Montaigne avait fait des propositions pour un partenariat gagnant-gagnant avec l'Afrique, parmi lesquelles :

- « *favoriser les investissements privés, en mettant le Private Equity au service du co-développement et en créant un fonds d'investissement pour le co-développement, afin de mettre en place un cadre financier à destination des entreprises africaines en manque de fonds propres* » ;
- « *encourager les transferts de connaissance en améliorant l'offre de l'enseignement supérieur en créant une université d'excellence en Afrique et en impliquant les entreprises du Nord dans le développement des établissements de formation en Afrique* ».

Trois ans après, l'heure des premiers bilans est venue et le constat peut apparaître amer. Alors que de nombreux pays – États-Unis, Chine, Inde, Brésil, Turquie, Malaisie, pour ne citer que les principaux – ont mis en œuvre ce type de propositions avec succès en Afrique, elles n'ont pas ou peu été suivies d'effet en France par les entreprises et les pouvoirs publics. En dépit d'atouts toujours considérables, on observe une perte d'influence relative de la France sur les marchés africains. Dans le même temps, la concurrence s'est renforcée depuis 2010 sur l'ensemble du continent, contraignant d'autant la marge de manœuvre des entreprises françaises et accélérant la nécessité d'une réaction.

Pour autant, il ne faut céder ni au défaitisme, ni au romantisme. Si les propositions mises en avant dans le rapport de 2010 sont plus que jamais d'actualité, la France a sa place au premier rang en Afrique. L'intérêt pour le continent est croissant. L'Afrique tend à faire figure de nouvelle frontière de développement pour les entreprises françaises en quête de relais de croissance.

Pour cela, elles peuvent tirer profit, sans faux-semblant, d'avantages sur leurs homologues des pays émergents dans leurs relations d'affaires en Afrique :

- l'image de marque et le rôle stratégique de la France dans la « production de sécurité », nécessaire au développement pérenne de la région ;
- la technologie reconnue des entreprises françaises ;
- les liens linguistiques et culturels forts, l'Afrique étant le premier vivier francophone du monde ;
- l'esprit de co-développement dans la durée et l'attention portée par les grandes entreprises françaises au développement de l'écosystème local ;
- le stock d'actifs français en Afrique bien supérieur à celui des concurrents émergents.

L'objectif de ce rapport est de mieux comprendre les raisons du blocage à l'investissement des entreprises françaises en Afrique et, partant, leur perte d'influence relative afin d'établir des pistes d'actions susceptibles d'aider à inverser cette tendance, tant à l'endroit des pouvoirs publics que des entreprises elles-mêmes, qui sont susceptibles de développer une stratégie africaine dynamique.

À partir du constat des freins et des blocages identifiés, et en se fondant sur les facteurs clés de succès et les atouts dont la France peut jouer, nous ouvrons dans cette étude quatre pistes d'actions pour l'avenir :

- **mieux appréhender l'environnement et ses risques (public et privé) ;**
- **construire les *business models* gagnants (privé) ;**
- **renforcer et réorienter les moyens de financement en fonds propres dans une logique de co-développement (public et privé) ;**
- **co-développer les talents (public et privé).**



## AVERTISSEMENT

---

Le présent rapport est le fruit des travaux du groupe de veille « Afrique » de l'Institut Montaigne. Composé d'une quarantaine de spécialistes du continent africain, il est présidé par Dominique Lafont, président de Bolloré Africa Logistics, Matthias Leridon, président de Tilder et Lionel Zinsou, président de PAI Partners.

Les travaux du groupe de veille se sont organisés autour de trois axes principaux :

favoriser et densifier le dialogue entre secteur privé et pouvoirs publics afin de rendre plus efficace la présence française en Afrique ;

analyser le phénomène de croissance différenciée entre pays et entre sous-régions en Afrique, en se concentrant en particulier sur le recul relatif de la zone franc, qui impacte négativement l'influence française sur le continent ;

soutenir la compétitivité des entreprises françaises face aux pays émergents à travers l'élaboration de solutions adaptées.

Ce rapport est également le fruit d'auditions conduites par Eric Sauvage et Olivier Laroche, co-rapporteurs de ce groupe de veille, auprès de six entreprises issues d'un panel de grands groupes français représentatifs de leur secteur :

- **un opérateur de services aux collectivités** (*directeur général Afrique*) : implanté dans une demi-douzaine de pays, ce groupe opère principalement en Afrique francophone (Niger, Gabon, etc.) ;

- **une banque** (*responsable Afrique-Moyen-Orient et Océan Indien*) : le réseau est présent au sud du Sahara depuis les années 1940 et est l'un des premiers sur le continent, couvrant essentiellement l'Afrique francophone. Ses activités africaines relèvent principalement de la banque de détail ;
- **un fonds d'investissement** (*Managing Director*) : le fonds est présent sur le continent à la fois *via* des sociétés en portefeuille ayant une activité significative en Afrique, ainsi qu'à travers un investissement direct dans une entreprise africaine ;
- **une compagnie aérienne** (*directeur général Afrique-Moyen-Orient*) : avec 25 % de parts de marché, le groupe emploie plus de 1000 personnes en Afrique, réparties dans 34 pays ;
- **un groupe agro-alimentaire** (*président directeur général*) : employant 16 300 salariés, il produit et commercialise des denrées alimentaires, principalement du sucre et de la farine en Afrique. La totalité des produits du groupe est vendue localement. Il prévoit 300 millions d'euros d'investissements d'ici à 2017 ;
- **un opérateur d'infrastructures et de logistique** (*président*) : société présente dans 55 pays à travers le monde, dont 45 en Afrique, elle dispose de 250 filiales et de 25 000 salariés.

Les propos de leurs dirigeants respectifs sont reproduits dans le présent rapport sous la forme de *verbatim*.

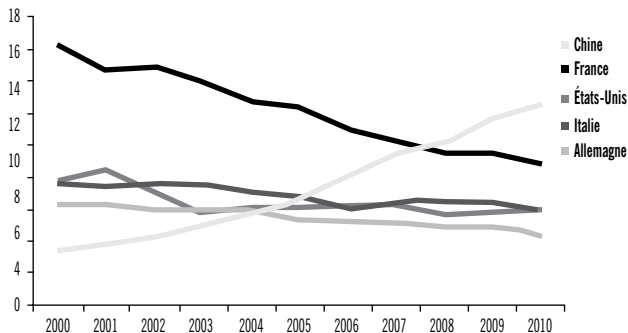
---

## LES CAUSES DES DIFFÉRENTS BLOCAGES

Huit raisons principales de blocage et de frein à l'investissement qui mettent à mal le *leadership* des entreprises françaises en Afrique par rapport à leurs concurrentes étrangères ont été identifiées :

- **un manque de prise de risque entrepreneurial de la part des comités exécutifs ;**
- **un risque d'image toujours latent pour les opérateurs économiques français en Afrique ;**
- **des stratégies peu favorables aux investissements de long terme dans les infrastructures ;**
- **un manque de compétitivité dans les appels d'offres internationaux ;**
- **un cadre politique, juridique et économique local encore instable ;**
- **une confusion des rôles en matière de financement ;**
- **l'action des pouvoirs publics français en amélioration, mais toujours empreinte d'un héritage lourd ;**
- **la problématique des ressources humaines.**

### Évolution des parts de marché des cinq premiers pays fournisseurs en Afrique (en %)



Source : base Chelem (CEPII).

#### 1) Un manque de prise de risque entrepreneurial de la part des comités exécutifs, lié à une mauvaise perception des risques et des opportunités.

- « On observe une perception disproportionnée du risque à opérer en Afrique. Pour de nombreuses raisons, la perception du risque sur ce continent est souvent en décalage avec la réalité. De façon assez visible, les élites se renouvellent et évoluent positivement. Si les transitions politiques sont inégales à l'échelle du continent, elles sont néanmoins réelles. De même, l'environnement professionnel se normalise. Les particularités locales subsistent mais les relations de travail tendent à se standardiser : les contrats sont de plus en plus garantis par des avocats, les cabinets de consulting et d'avocats internationaux prennent pied, etc. »

- Une difficulté à segmenter l'Afrique. « *Soit c'est trop petit, soit c'est trop gros* », « *l'Afrique, ça n'existe pas* », entend-t-on souvent. Or, pas plus qu'il n'y a une seule Chine ou une seule Inde, il n'y a une seule Afrique :

*« Notre Groupe est présent partout dans le monde ; mais l'Afrique ne représente qu'une part marginale du chiffre d'affaires total. De fait, le développement sur le continent ne figure pas au rang des priorités du comité exécutif du groupe. L'Afrique continue d'apparaître comme une zone où le business est difficile. Les problèmes potentiels sont perçus comme disproportionnés par rapport au poids relatif du continent dans les activités du groupe. Bien qu'aucun obstacle particulier n'est susceptible d'entraver le renforcement de nos activités en Afrique, il n'existe pas davantage d'engouement spécifique propre à y accélérer significativement notre implantation. »*

- Un manque d'esprit de conquête et de prise de risque entrepreneurial (regard trop technocratique) :
  - « *Le problème actuel de l'Afrique est principalement un problème de perception. Les comités exécutifs des grands groupes, au sein desquels ingénieurs et « technocrates » sont surreprésentés, tendent à apprécier le potentiel d'un marché à travers un modèle normatif unique, applicable à tous les pays de la planète. Bien naturellement, cette approche n'est pas adaptée à l'Afrique, qui dispose encore de nombreuses caractéristiques propres. »*
  - « *La tendance au « court-termisme » et les objectifs de délais – très courts – en termes de retour sur investissement empêchent l'investissement dans des actifs de long terme. »*

- Des coûts de prospection relativement élevés liés à la fragmentation géographique, au manque de bases de données structurées sur ces marchés et à la forte élévation du coût du tourisme d'affaires.

**2) Un enjeu majeur d'image**, qui freine le développement « normal » des affaires en Afrique francophone (contrairement à l'Afrique de l'Est).

■ Un risque d'image pour les entreprises, avec les liens « France-Afrique » – ou « Françafrique », selon le vocable consacré – toujours présents en arrière-fond. Dans les pays francophones, l'entreprise française dominante localement absorbe l'enjeu politique, en particulier dans le domaine des infrastructures ou des ressources naturelles (c'est moins le cas dans les secteurs des biens de consommation ou des services à la personne) :

- *« L'appétence de la plupart des dirigeants des groupes français implantés en Afrique pour le statu quo, ainsi que l'absence de renouvellement du vivier d'entreprises françaises présentes sur le continent<sup>1</sup> tend à surévaluer le coût de la prise de risque. »*
- *« Il existe une attitude générale qu'il convient de dénoncer. Les entreprises françaises ne sont pas reconnues pour ce qu'elles sont mais pour l'image qu'elles véhiculent. »*
- *« Comme la zone CFA est connectée au Trésor français, les pays membres de cette zone communiquent des informations à Bercy, ce qui nuit au "business as usual". »*

---

<sup>1</sup> Ce propos peut toutefois être relativisé. Après une longue absence, Carrefour revient sur le continent africain par le biais d'un accord de distribution noué avec CFAO. Des groupes comme L'Oréal ou Vilmorin y sont à l'offensive.

■ Une réticence, du même coup, des entreprises à communiquer : absence de promotion de *success stories*, en raison d'une peur du « *bashing* » par des lobbys divers qui entraîne des coûts et une dépense d'énergie colossale pour se défendre :

- « *Entre le secret gardé et la transparence, il est difficile de choisir. Nous avons fait le choix de la transparence et en assumons les conséquences.* »
- « *Il faut éviter de devenir un enjeu politique, et être l'entreprise française leader attire les convoitises dans certains pays.* »

**3) Des stratégies peu favorables aux investissements de long terme dans les infrastructures** et déconnectées des opportunités de marché, en raison :

- d'une approche « *Asset light, Capex light* » (c'est le cas, par exemple, dans le secteur de l'hôtellerie, des *utilities*, etc.) :
- « *Compte tenu de notre endettement, le groupe n'investit pas en Afrique et ne s'engage que dans des programmes de « Light Capex » et de prestation de services. Cette situation est préjudiciable pour nos positions en Afrique qui sont de fait plus exposées. Le groupe aurait besoin d'actifs pour pouvoir investir en Afrique et développer une vision de long terme.* »

■ des désinvestissements pour des besoins en liquidités de court terme liés à l'environnement dégradé en France ou à des stratégies de portefeuille :

- « *Pour des raisons de stratégie de portefeuille, il est regrettable de voir passer sous pavillon étranger de beaux actifs historiquement français (hier CFAO, aujourd'hui Maroc Telecom). »*

Cela entraîne :

- des difficultés d'engagement sur le long terme, alors que ce sont les investissements dans la durée et dans les actifs qui sont les facteurs clé de succès ;
- une prépondérance du rôle d'opérateur sur celui d'investisseur dans les infrastructures, qui limite le potentiel de création de valeur à long terme.

#### **4) Un manque de compétitivité dans les appels d'offres internationaux.**

■ La tentation du moins-disant et des solutions *low-cost* est de plus en plus forte, ces dernières étant souvent privilégiées par les décideurs africains :

- « *Les contraintes de normes et de qualité ne s'imposant pas encore dans la plupart des pays africains, l'avantage technologique des entreprises françaises ne les sert que peu face aux concurrents des pays émergents souvent moins-disants. »*



- « *L'attribution des contrats en Afrique se fait encore beaucoup plus souvent en fonction de la compétitivité-prix que de la compétitivité technologique. Les entreprises chinoises se sont développées très rapidement en proposant des services et des produits bon marché, parfaitement adaptés au stade de développement de l'Afrique. Le manque de maturité des pays africains fait que le groupe n'est pas aussi compétitif que ses concurrents chinois.* »
  - « *Notre part de marché s'effrite en raison d'un positionnement trop haut de gamme de notre offre.* »
- Le manque de solutions de financement intégré (garanties, etc.) nécessite d'être plus créatif :
- « *C'est un des points sur lequel la France est le plus en retard. Il est clair que quand un projet est mis en avant et que les financements sont bouclés – ce que propose systématiquement la Chine –, cela offre un avantage significatif.* »
  - « *Les fonds français ont laissé leur place aux banques des pays émergents en Afrique. Il apparaît de façon très claire que les banques panafricaines se développent en Afrique et participent de plus en plus aux financements du secteur privé. On constate d'autre part l'influence grandissante des banques issues des pays émergents et la multiplication des flux d'investissements Sud-Sud, notamment à travers les banques chinoises, les fonds souverains du Moyen-Orient, les fonds d'investissements coréens, les fonds brésiliens. De façon assez nette, on observe que les fonds français ne sont pas à la manœuvre en Afrique et n'ont pour l'heure pas leur place dans l'écosystème financier qui prend forme sur le continent.* »

**5) Un cadre politique, juridique et économique local encore instable** peu propice aux décisions d'investissement en Afrique francophone, avec souvent « *la suprématie du politique sur l'économique* », même si l'évolution récente va dans le bon sens.

■ On observe une difficulté à opérer avec les pouvoirs publics locaux en Afrique, en raison des problématiques de corruption, de tracasseries administratives et d'incertitudes sur des décisions politiques préalables à des investissements lourds. Cette situation, toutefois, est finalement peu différente de celle observée chez d'autres grands pays émergents, y compris parmi les BRICS :

- « *Il y a de nombreux pays dans lesquels nous n'opérons pas en raison de l'irrespect d'un certain nombre de critères de stabilité et de gouvernance.* »
- « *Les problèmes que rencontre le groupe en Afrique sont en grande partie à imputer à la suprématie du politique sur l'économique. En cas de problème au cours de la réalisation d'un projet, la position de notre entreprise peut l'amener à devenir un enjeu social face aux opinions publiques.* »
- « *À la différence du Moyen-Orient, où il est aujourd'hui possible de pratiquer des relations commerciales « normales », la corruption en Afrique demeure une contrainte importante pour le déroulement des affaires. Cela contribue à rendre le climat des affaires instable. En refusant de prendre part aux pratiques corruptives en place, nous sommes pénalisés sur un grand nombre de points. Pour autant, cette stratégie à terme est « payante » car nous bénéficions en retour d'une image d'entreprise « propre ». »*

- Néanmoins, les pouvoirs publics africains hésitent de plus en plus souvent à remettre en cause les contrats, soucieux qu'ils sont de leur réputation de garants du climat des affaires et de la stabilité juridique. De manière générale, ils respectent donc les investissements et évitent de les remettre en cause.

**6) Une confusion des rôles en matière de financement**, alors que la question du financement lui-même n'est pas nécessairement un frein.

- On constate une certaine naïveté sur les principes et l'utilisation de l'aide déliée, qui devient parfois l'ennemi des intérêts des groupes français, cette aide au développement supportant de fait des projets émanant de pays concurrents :

- *« L'Europe et la France consacrent des sommes très importantes à l'aide au développement et n'en retirent que très peu de reconnaissance en termes d'image. Les États-Unis sont à l'opposé très enclins à communiquer autour de projets qui apparaissent dérisoires par rapport à l'engagement de la France en Afrique (Agence française de développement (AFD), Proparco, ministère des Affaires étrangères (MAE), ministère des Finances, etc.). Les émergents, de leur côté, consacrent des sommes très marginales à l'aide au développement. Seulement 0,01 % des investissements chinois sur ces dix dernières années en Afrique correspondaient à de l'aide publique au développement (APD).*

*En outre, l'argent que la France consacre à l'APD est de l'argent public qui, au nom de l'aide déliée, ne doit pas bénéficier directement aux entreprises françaises. Cette réalité est regrettable car les mieux-disants sur les appels d'offres sont rarement ceux qui présentent les*

*projets les plus viables, ce qui en retour impacte négativement le développement des infrastructures des pays africains.»*

- *« Il serait logique sur les appels d'offres que l'AFD, au lieu de financer des projets exécutés par des entreprises des pays émergents, investisse dans la formation des Africains pour le suivi des appels d'offres.»*

■ Il n'y a pas de véritable problème de financement, mais plutôt une confusion entre les problématiques d'aide au développement et de financement :

- *« Les grands groupes présents en Afrique n'ont pas de problème de financement, ils n'ont que l'embarras du choix pour le financement de leurs activités : AFD, BEI, Caisse de dépôts et de consignations (CDC), Banque mondiale, Exim Bank, AMIDA, etc. »*
- *« Les dispositifs d'aide à l'export sont hétéroclites, dispersés et mis en œuvre par des acteurs très divers (administrations publiques, opérateurs de l'État, réseaux de bénévoles, etc.). Des missions ont été lancées par le ministère du Commerce extérieur et l'inspection générale des Finances qui travaillent à des propositions de réforme des aides à l'export d'ici mi-2013. »*

## **7) L'action des pouvoirs publics français en amélioration, mais toujours empreinte d'un héritage lourd.**

■ L'impact de certaines actions politiques et diplomatiques (celles relatives, par exemple, à l'affaire des biens mal acquis) peut être

considéré comme négatif à court terme par les entreprises mais est en général neutre à moyen-long terme, voire positif (Côte d'Ivoire, Mali).

- Les problématiques de repentance, de culpabilité et de soupçon sont trop fréquemment mises en avant dans le discours politique, ce qui pollue les relations d'affaires avec l'Afrique.
- Une notion de diplomatie économique plus structurée émerge depuis environ cinq ans, avec des situations qui varient encore selon les pays :
  - « *Les liens entre la direction de notre groupe et les ambassades de France en Afrique sont permanents.* »
  - « *Le danger est de devenir une variable dans le jeu des intérêts diplomatiques qui dépassent l'intérêt de l'entreprise du fait des relations complexes d'influence entre États africains et français.* »

**8) La problématique des ressources humaines**, avec des visions assez différentes selon les secteurs.

- La politique d'accueil des étudiants africains en France est peu favorable (problématique des visas) et d'une grande instabilité, ce qui constitue un véritable écueil, en ce qu'elle coupe les élites africaines du système de formation français :
  - « *La réglementation française a rendu l'accueil des étudiants africains très compliqué, si bien qu'une partie des talents potentiels africains se détourne maintenant des établissements*

*supérieurs français pour aller se former aux États-Unis, au Canada, voire en Inde. Ce phénomène est d'autant plus regrettable qu'une forte volonté politique avait permis d'augmenter notre capacité d'accueil des étudiants chinois, et que les Africains capables de suivre une formation en France sont la plupart du temps les enfants des élites nationales. »*

- « À cause de la problématique des visas, les séminaires d'entreprise réunissant des cadres africains sont délicats à organiser à Paris. Il est fort possible qu'à terme, on détourne les flux et que demain les conséquences de cette politique soient une perte d'influence et d'attractivité pour la France. Le gouvernement a été capable d'inverser la tendance pour les étudiants du Sud-Est asiatique, il pourrait le faire pour les Africains. »

### **Classement des dix premiers pays d'accueil des étudiants africains en mobilité en 2010**

	<b>Effectifs</b>	<b>Part du total</b>
<b>France</b>	<b>111 195</b>	<b>29,2 %</b>
Afrique du sud	57 321	15,1 %
Royaume-Uni	36 963	9,7 %
États-Unis	36 738	9,7 %
Allemagne	17 824	4,7 %
Malaisie	14 744	3,9 %
Canada	10 965	2,9 %
Italie	7 714	2,0 %
Australie	7 665	2,0 %
Maroc	6 996	1,8 %
<b>Nombre total d'étudiants africains</b>	<b>380 376</b>	<b>100 %</b>

Source : Unesco.

- Le manque d'adéquation entre les besoins de compétences techniques et les métiers proposés est patent. En Afrique, les formations généralistes continuent de dominer, accroissant ainsi le fossé entre les diplômés délivrés et les offres d'emploi. Les entreprises se voient, dès lors, le plus souvent dans l'obligation de prendre le relais.
- Peu d'initiatives de développement d'universités ou d'écoles françaises ont vu le jour en Afrique sub-saharienne durant ces deux dernières décennies<sup>2</sup>.

**À la fois cause et conséquence, l'ensemble de ces blocages entraîne une absence de stratégie africaine chez de nombreuses grandes entreprises françaises et une perte relative d'influence, de parts de marché et d'opportunités de croissance.**

---

<sup>2</sup> Même si ces dernières années, quelques universités et grandes écoles françaises tentent de rattraper leur retard.

## Évolution comparée des parts de marché de la France et des pays émergents en Afrique

	Moyenne 1985-1995		Moyenne 1995-2005		Moyenne 2005-2009	
	Importations	Exportations	Importations	Exportations	Importations	Exportations
<b>Afrique – Zone franc (en %)</b>						
Brésil	1,3	0,5	1,0	0,9	1,9	0,6
Chine	2,1	0,9	7,1	6,5	1,4	13,8
Inde	0,5	0,9	2,5	2,2	3,4	3,3
France	41,4	24,5	27,4	10,9	18,0	7,8
OCDE	79,9	82,4	60,3	66,3	49,1	62,9
Monde	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Afrique – Hors Zone franc (en %)</b>						
Brésil	2,1	1,4	2,0	1,8	2,9	2,7
Chine	1,5	0,8	6,0	5,1	12,5	12,3
Inde	1,2	1,3	3,0	1,8	4,8	4,5
France	7,5	6,3	6,4	4,5	4,4	3,8
OCDE	78,0	77,6	63,1	68,2	53,8	60,9
Monde	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

NB : les flux commerciaux s'entendent comme les importations et les exportations de l'Afrique. À partir de *World development Indicators* de la banque mondiale.

Source : AFD, « L'Afrique et les grands émergents », *À savoir*, n° 19, avril 2013.



---

# LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DES ENTREPRISES FRANÇAISES EN AFRIQUE

Cinq facteurs clés de succès peuvent être identifiés à la lumière des décennies de réussite des groupes français en Afrique. Certains sont spécifiques aux entreprises françaises et peuvent leur donner un avantage compétitif par rapport aux concurrents des pays émergents si elles savent les mettre en œuvre.

**1) Une présence et une vision entrepreneuriale à long terme.** C'est un des facteurs clés de succès dans des pays qui connaissent des crises mais dont les économies renaissent. L'instabilité politique et juridique endémique, dont l'intensité varie sensiblement d'un pays à l'autre, ne remet pas en question le dynamisme économique de l'Afrique :

■ *« L'instabilité dans les relations commerciales en Afrique est une réalité. Cependant, malgré les crises politiques successives (2011 en Côte d'Ivoire, 2012 au Sénégal, 2013 au Mali), le groupe poursuit le développement de ses activités, signe aussi d'une relative déconnexion entre dynamisme politique et dynamisme économique en Afrique. En dépit de dix années de crise politique en Côte d'Ivoire, l'économie du pays ne s'est jamais effondrée. Pendant la crise de 2012, le pays était coupé en deux, mais l'économie n'a pas plongé irrémédiablement. De plus, la croissance du secteur en Guinée a permis de bonnes performances globales du groupe durant cette année. Un an après, la Côte d'Ivoire tire à nouveau notre dynamisme en Afrique. »*

- « *Le principal avantage de notre groupe sur la concurrence tient dans le fait qu'il construit des partenariats avec les pays africains sur la durée. Durant les périodes fastes comme en temps de crise, nous continuons d'investir. Cette ligne de conduite prend tout son sens pour les partenaires africains dans les moments de crise, nous sommes les derniers à partir et les premiers à revenir. Cette stratégie des temps longs est particulièrement adaptée à l'Afrique où les relations de confiance s'établissent au fur et à mesure.* »

## **2) Une mutualisation des risques** par une gestion « panafricaine » :

- *Les fonds d'investissement sont emblématiques de cette approche continentale de l'Afrique. Afin de moyenniser les risques, la plupart d'entre eux : (i) n'investit que dans des groupes panafricains - cette approche est d'autant plus justifiée qu'il est délicat de prévoir les crises qui frappent parfois les pays réputés stables (Sénégal en 2012, Mali en 2013, etc.) ; (ii) n'entre jamais seule au capital des groupes et cherche à être accompagnée d'au moins 2-3 investisseurs connus et identifiés.*
- « *La tendance est au regroupement des services communs aux différentes filiales en Afrique. Le groupe a ainsi ouvert huit shared services en deux ans et demi – à Abidjan, à Dakar, à Ougadougou, etc.* »

## **3) L'effet de levier procuré par l'affectio societatis réel entre Africains et Français** constitue un avantage significatif sur d'autres nationalités. Pour être optimal, il nécessite toutefois une implication du *top management*, car se faire représenter à un niveau subalterne est un véritable handicap ;

**4) Une inscription profonde dans les pays concernés** avec des ressources humaines majoritairement africaines :

- « *Les entreprises françaises doivent saisir l'importance de bâtir leur expansion en s'appuyant sur des cadres et directeurs africains.* »
- « *Une réponse à proposer face aux concurrents des pays émergents est de renforcer l'implantation « locale » du groupe (employés et directions composés de locaux) et nourrir des relations de proximité avec les pouvoirs publics. À ce titre, nous faisons très attention à la composition de nos conseils d'administration.* »
- « *Le groupe est « expat-light » et préfère former sa main d'œuvre localement. Notre filiale d'ingénierie dispose de dix ingénieurs pour couvrir l'Afrique de l'Ouest. Seulement deux d'entre eux sont Français.* »

**La France détient une part significative  
du capital en Afrique...**

En matière de stock de capital investi et détenu en Afrique, l'Europe en général et la France en particulier conservent une position de leaders en Afrique, contrairement à une idée reçue. En dépit de la concurrence de plus en plus vive des pays émergents sur le continent, la France occupe sur ce plan le deuxième rang derrière les États-Unis mais devant le Royaume-Uni, le Portugal, l'Espagne, la Grèce et la Chine, qui ne se classe que sixième.

### ... et y conserve une influence importante

Partenaire stratégique de nombreux pays africains, la France continue de bénéficier d'une influence sur le continent sans nulle autre pareille dans le monde. Elle dispose à ce jour du troisième réseau diplomatique le plus important au monde. Signe révélateur, c'est elle que l'on sollicite, hier en Côte d'Ivoire, aujourd'hui au Mali ou en République centrafricaine, pour intervenir sur le plan diplomatique et, le cas échéant, militaire.

- 5) Une maîtrise effective du terrain, une bonne compréhension de l'environnement et une capacité certaine à manœuvrer dans des cadres politiques et administratifs instables.** Cela s'explique par une présence locale qui permet de conférer anticipation et agilité aux processus de décision pour aller plus vite que les concurrents des pays émergents :

■ *« En termes de mobilité des équipes, nous ne rencontrons pas les résistances auxquelles semblent faire face un certain nombre de grands groupes. Nous avons effectué une vingtaine de mouvements régionaux d'équipes africaines depuis deux ans et demi. La bonne mobilité des salariés du groupe en Afrique s'explique par la bonne intégration des équipes, des perspectives intéressantes en termes de carrières offertes au sein du groupe, une adhésion importante des équipes aux valeurs et au projet de l'entreprise et des incitations salariales pour les expatriés. À noter qu'à la différence de l'Asie où il est nécessaire de passer par un partenaire sur place, en Afrique, il suffit d'avoir des équipes locales. »*

---

## LES PISTES D'ACTION

Pour relever le défi de la perte relative d'influence des entreprises françaises en Afrique et renforcer leur dynamisme, trois écueils sont à éviter :

- tout attendre d'un rôle de soutien de l'État ;
- considérer l'Afrique comme un « pré-carré » à préserver, avec une approche arrogante de rente (supériorité des savoir-faire, chasse gardée des affaires, etc.) ;
- appréhender l'Afrique uniquement sous l'angle du risque et manquer ainsi les opportunités qu'elle offre aujourd'hui. Cette vision technocratique aboutit souvent à ne pas mettre ce continent dans le radar des régions attractives :
  - « *Il est temps d'approcher l'Afrique de façon rationnelle : (i) la plupart des pays africains présentent aujourd'hui des agrégats macroéconomiques qui sont tout aussi bons que ceux de beaucoup de pays d'Asie du Sud-Est ; (ii) si la corruption est une réalité, elle est parfois moins pire que dans certains pays asiatiques, voire européens ; (iii) la réalité de l'Afrique ne se lit pas à l'échelle du continent mais à l'aune des villes et des pays où la complexité et les disparités sont parfaitement apparentes.* »
- Beaucoup de constats ont déjà été opérés. Il faut désormais aborder le sujet à travers une logique rationnelle de prise de risques et d'investissement, en clarifiant bien les attentes des entreprises vis-à-vis des pouvoirs publics qui ne peuvent pas tout et en capi-

talisant sur le bagage historique et culturel dépollué du sentiment de repentance :

• « À l'inverse de la Chine, pour laquelle l'engouement s'est avéré parfois extrêmement coûteux en marge de certaines success stories médiatisées, il n'y a quasiment aucune entreprise présente sur les marchés africains qui ne connaisse d'importants retours sur investissements. »

■ **Quatre axes d'action sont à creuser pour répondre aux blocages identifiés.** Ces pistes relèvent parfois des entreprises privées, parfois des pouvoirs publics, parfois des deux conjointement :

- **mieux appréhender l'environnement et ses risques (public et privé) ;**
- **construire les *business models* gagnants (privé) ;**
- **renforcer et réorienter les moyens de financement en fonds propre dans une logique de co-développement (public et privé) ;**
- **co-développer les talents (public et privé).**

## **1) Mieux appréhender l'environnement et ses risques (public-privé)**

■ Au sein des filières d'excellence française, il convient de mettre en place une communication et un partage d'expériences entre les grands groupes présents et les autres, en particulier les ETI/PME, fondés sur les *success stories*, d'autant que le mix qualité/prix proposé par les entreprises françaises est favorable :

- « Il est aujourd'hui nécessaire pour les groupes français de se réengager en Afrique. Les entreprises ont, pour ce faire, besoin

*de leviers. L'un d'entre eux pourrait résider dans le fait d'opérer selon une logique de filière dans laquelle les grands groupes « porteraient » les PME/ETI sur les marchés africains. »*

### **Mecatherm, un exemple de succès de PME française en Afrique**

Mecatherm est une PME française de lignes automatiques de production de pain qui réalise un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de deux-trois millions d'euros en Afrique. L'entreprise connaît une croissance plus rapide en Afrique qu'ailleurs (en raison de l'appétence pour le pain sur le continent, un produit alimentaire de base particulièrement adapté aux faibles pouvoirs d'achat) avec 15 lignes de production (RDC, Nigéria, Mozambique, etc.). L'activité est particulièrement adaptée à l'Afrique (machines résilientes, management et savoir-faire français reconnus comme source de crédibilité). La concurrence des entreprises allemandes sur ce marché est redoutable : leur stratégie consiste à vendre les équipements désossés, ce qui pose un certain nombre de problèmes en termes de formation de la main d'œuvre et d'hygiène, mais qui s'avère créateur d'emplois. Cela constitue un avantage sur les lignes de production françaises, technologiquement plus avancées. Toutefois, le succès de Mecatherm en Afrique est réel. Il tient aussi à sa capacité à créer des emplois en aval, notamment à travers l'organisation d'un véritable réseau de distribution à la sortie des lieux de production.

- Il faut, par ailleurs, capitaliser sur les réseaux entrepreneuriaux locaux, déjà bien développés dans chaque pays d'Afrique :
  - *« Les entreprises françaises ont tout à gagner à s'appuyer sur les réseaux de l'AFD, de Proparco et d'UbiFrance. Il est de même*

*nécessaire d'inculquer une véritable culture business aux réseaux d'entrepreneurs français en Afrique. La réalité à l'heure actuelle est que la plupart des dirigeants français font face à un manque d'information et de communication qui est dommageable : quels mécanismes sont à leur disposition ? A qui demander ? etc. »*

- *« Dans les pays où le groupe n'est pas implanté, nous mettons en place des missions d'ingénierie de deux à trois ans qui s'avèrent être d'excellents moyens de prendre pied dans le pays et de se familiariser avec le marché domestique. »*

■ Les entreprises françaises ont également un rôle à jouer dans la promotion de projets transnationaux, susceptibles de faire émerger des aires économiques régionales. Par exemple, un marché de 300 millions d'habitants s'étendant d'Abidjan en Côte d'Ivoire à Lagos au Nigéria, en passant par Accra au Ghana, Lomé au Togo et Cotonou au Bénin, devient nécessairement plus intéressant qu'une kyrielle de marchés nationaux atomisés (en l'occurrence, entre cinq pays) :

- *« L'Afrique francophone semble accuser un certain retard pour des raisons qui sont difficiles à expliquer. Cela ne semble pas lié à un déficit de formation, car le Bénin, le Sénégal, la Côte d'Ivoire accueillent des populations relativement bien formées et disposent d'un middle management et de directions générales de plus en plus compétents. Il est possible d'invoquer (i) la petite taille des marchés des pays francophones ; (ii) le manque d'infrastructures régionales ; (iii) le déficit de partage des réglementations administratives et des normes. En ce sens, la France a clairement un rôle à jouer pour promouvoir la formation de blocs de cinq à six pays avec la mise en commun de normes et le développement d'infrastructures régionales. »*



- « *Le groupe soutient la politique prioritaire de désenclavement de l'horizontale Abidjan-Cotonou, dossier qu'il convient de pousser au niveau du G20 : Côte d'Ivoire, Ghana, Togo et Niger sont des pays à connecter entre eux.* »
- « *L'un des problèmes endémiques des pays d'Afrique francophone est l'absence de compagnie aérienne nationale, en particulier assurant les dessertes régionales. L'Afrique dispose d'un potentiel de développement considérable pour les vols régionaux : il y a une vraie demande à satisfaire. Il serait tout à fait possible d'imaginer la mise sur pied d'une ou plusieurs compagnies aériennes régionales.* »

### Un « pays » à inventer : l'axe urbain Abidjan-Lagos



L'axe Abidjan-Lagos regroupe 70 millions d'individus dans cinq États d'Afrique de l'Ouest (Côte d'Ivoire, Ghana, Togo, Bénin, Nigéria, carte ci-dessus). Ce *quasi-continuum* urbain s'étend sur 850 kilomètres et regroupe les pays les mieux dotés de la région avec quatre ports (Lagos, Cotonou, Lomé et Abidjan), un gazoduc reliant Cotonou à Accra – et qui pourrait être prolongé jusqu'à Abidjan – et des réseaux de télécommunications largement

développés. Ces pays peuvent de plus s'appuyer sur des infrastructures universitaires de qualité, une population au pouvoir d'achat relativement élevé et un développement économique rapide. Les opportunités de marché y sont importantes. Les entreprises françaises auraient donc tout intérêt à participer au renforcement de l'intégration au sein de cette aire économique sous-régionale.

- Pour éviter que les entreprises ne deviennent un enjeu politique et ne fassent l'objet de convoitise, tout en contournant les écueils liés aux enjeux d'image et de communication, les entreprises doivent agir en responsabilité sociale (RSE) vis-à-vis des populations et avoir pour souci de maximiser les externalités positives induites par leur activité :
  - « *Le groupe a massivement investi dans le confort voyageur dans notre filiale ferroviaire locale, dans le but de l'améliorer significativement. Faire le bon diagnostic est une tâche tout à fait centrale. Dans ce cas-ci, nous avons fait le choix d'améliorer la sécurité dans les wagons et les gares, de les repeindre, de baisser les prix, etc. ; et cela, alors que 95 % du chiffre d'affaires est réalisé avec les activités de fret.* »

## 2) Construire les *business models* gagnants (privé)

- Cela suppose d'adapter le modèle d'offre aux différentes industries (« *high-value vs. low-cost* », apport de technologie contre adaptation aux besoins du marché), l'objectif étant d'inventer des solutions adaptées à ces marchés et non de brader des technologies obsolètes :

- *« Pour continuer de gagner des marchés, les groupes doivent s'adapter et développer les solutions technologiques, logistiques et pratiques pour épouser les habitudes de vie des habitants. Dans une ville africaine, où l'urbanisation se poursuit sur des terrains déclarés inconstructibles, nous avons développé par exemple, à la demande des autorités, les réseaux dits « en vermicelle ». Les tracés des réseaux suivent l'urbanisation sauvage et ont pour vocation première de sédentariser la population. »*
  
- *« Notre part de marché en Afrique s'effrite d'année en année au profit des concurrents des pays émergents. Ce mouvement a contraint le groupe à changer de business model pour faire face à cette nouvelle concurrence. Nous entendons revenir en partie sur l'image « élitiste » du groupe en Afrique et nous attaquer au mass market. Nous avons ainsi rouvert une quarantaine d'agences sur deux ans en Afrique et avons développé de nouveaux produits avec une tarification plus adaptée. La compétitivité-prix redoutable des concurrents des pays du Sud, qui ont mis en place des stratégies très agressives, provient du fait que, contrairement au marché européen qui est saturé, l'Afrique est sous-bancarisée. Des parts de marché sont donc à prendre. »*
  
- *« Notre groupe a été le premier à s'engager dans le mobile banking<sup>3</sup> en 2008 en Afrique de l'Ouest. Ce secteur d'activité s'est depuis développé et nous sommes bénéficiaires dans ce domaine depuis environ un an. Les zones d'activités qui recèlent le plus de potentiel sont l'Afrique australe et centrale. »*

---

<sup>3</sup> Les banques mobiles sont utilisées dans de nombreuses régions dépourvues d'infrastructure, où la population est sous-bancarisée et où les succursales bancaires ne se trouvent que dans les grandes villes. Elles permettent en particulier d'envoyer et recevoir de l'argent via un téléphone mobile.

- *« Notre stratégie consiste à élaborer des produits de qualité, à rechercher le plus de valeur ajoutée possible, et ce dans tous les secteurs. Sur les 70 000 hectares de plantations, 13 000 hectares sont gérés avec les méthodes les plus modernes au monde : tracteurs géo-localisés et automatisés, images reproduites des sous-sols, etc. Le groupe développe à l'heure actuelle une agriculture dite « raisonnée » en Afrique ; les outils sont plus perfectionnés que ceux utilisés en France ; la rentabilité des sols est la même. »*
  
- Il faut, en outre, renforcer la compétitivité des entreprises françaises dans les appels d'offres internationaux au moyen d'une réponse adaptée aux solutions moins-disantes, caractéristiques de la concurrence des pays émergents (Chine, Turquie, Brésil, etc.). Cela implique de :
  - **promouvoir les savoir-faire ou les solutions technologiques (notamment dans le secteur des biens de consommation) ;**
  - **innover dans des solutions *low-cost* adaptées (par exemple, dans le transport aérien et la construction) ;**
  - **innover, également, dans les solutions de financement intégrées (garanties, financement).**
  
- Il convient aussi de promouvoir le modèle de partenariats et de *joint ventures* (JV), et favoriser ainsi le modèle d'investissement dans les actifs au détriment du modèle « services/savoir-faire » largement privilégié jusqu'à présent ;
  
- Il est également opportun de construire un portefeuille « pays/activités » qui permette de :
  - répartir les risques à l'échelle continentale dans une logique panafricaine ;

- trouver le bon équilibre entre effet de masse et effet de maillage.
- Il ne faut pas, enfin, sous-estimer les effets d'anticipation (valeur des actifs en forte progression) :
  - « *Les valeurs en Afrique sont en train de changer d'échelle, tandis que l'on trouve de plus en plus de groupes qui disposent de capacités d'investissement considérables. CFAO a été vendu pour deux milliards d'euros, ce qui est une somme importante. Pour autant, si Toyota avait dû investir pour monter un circuit de production entier en Afrique, cela aurait probablement pris quinze ans et se serait élevé à une dizaine de milliards d'euros.* »
  - « *Le groupe fixe la taille critique nécessaire pour être présent dans un pays à 5 % de parts de marché. Signe du renforcement de la concurrence ces dernières années : le coût pour acquérir 5 % de parts de marché afin d'entrer dans un nouveau pays en Afrique de l'Est est aujourd'hui beaucoup plus élevé qu'avant.* »

### **3) Renforcer et réorienter les moyens de financement en fonds propres dans une logique de co-développement (public et privé) :**

Cela implique de :

- mieux orienter l'aide déliée ;
- utiliser les moyens de l'aide au développement comme garantie pour les projets d'investissement des acteurs privés<sup>4</sup> ;
- clarifier le rôle de chacun des acteurs en matière d'aide au développement et de financement :

---

<sup>4</sup> Pour le détail de cette proposition, cf. le rapport *Afrique-France : réinventer le codéveloppement*, Institut Montaigne, juin 2010, proposition n° 1, p. 41.

- *« Il est facile d'imaginer un dispositif « gagnant-gagnant » dans lequel l'argent prévu dans le cadre de l'APD française pourrait, en toute transparence, permettre aux entreprises françaises de s'aligner sur les prix des mieux-disants lors de certains appels d'offres. La France disposerait ainsi d'un outil redoutable qui participerait activement à l'accélération du développement des infrastructures sur le continent. Pour ce faire, il faudrait cependant revenir sur le principe même de l'aide déliée. »*
- *« Il y a un changement de mentalité à opérer. Les entreprises sont prêtes à s'engager dans ce mouvement. Cette année, les entreprises membres du CIAN<sup>5</sup> ont réclamé pour la première fois de se voir réserver une partie des contrats de reconstruction du Mali (estimés à trois milliards d'euros au total). Grâce au travail du MAE, les Nations unies ont effectivement mis en place une période intérimaire de trois mois durant laquelle les appels d'offres seront réservés aux entreprises françaises. »*

■ Développer le *private equity* pour soutenir les entreprises françaises et les futurs champions nationaux dans une logique de co-développement avec des entreprises françaises<sup>6</sup> :

- *« En ce qui concerne l'Afrique francophone, on constate un manque de fonds propres qui se surajoute à un retard important en matière d'infrastructures. L'Afrique de l'Est a bénéficié de l'héritage de la souplesse anglo-saxonne en matière de législations financières et accueille aujourd'hui plusieurs fonds de pension. L'idéal serait la création d'un fonds d'investissements (private*

---

<sup>5</sup> Conseil français des investisseurs en Afrique.

<sup>6</sup> Pour le détail de cette proposition, cf. le rapport *Afrique-France : réinventer le codéveloppement*, Institut Montaigne, juin 2010, proposition n° 3, p. 45.

equity) en Afrique de l'Ouest, sur le modèle de la Banque africaine de développement (BAD), mais orienté vers le financement des entreprises du secteur privé. »

- « Les véritables moteurs des économies africaines aujourd'hui sont les entreprises de taille plus réduite. Un bon exemple est celui de Magatte Wade au Sénégal qui a mis sur pied un commerce de crèmes naturelles à base d'hibiscus produites par des Sénégalaises à destinations des femmes noires. Ce qui était une modeste PME est devenu une ETI, Adina World Beat Beverages, qui exporte vers d'autres pays africains mais aussi vers les États-Unis et l'Europe. De nombreux autres exemples de structures de ce type existent. Très entrepreneuriales, elles sont souvent dirigées par des entrepreneurs de 35-40 ans. Elles sont dynamiques, présentent une forte valeur ajoutée pour l'économie locale mais disposent de faibles capacités d'investissement. »
- « La compagnie a recours à des partenaires locaux pour exécuter ses contrats en Afrique. Nous ne contrôlons jamais plus de 51 % des parts. »

#### **4) En paraphrasant la parabole des talents, il s'agit en préalable au succès de ses actions de co-développer les talents.**

Cela implique de :

- revoir la politique des quotas et des visas pour les étudiants et cadres<sup>7</sup> ;

---

<sup>7</sup> Le rapport « Sécuriser les parcours des ressortissants étrangers en France », remis par le député Matthias Fekl au Premier ministre le 14 mai 2013, entend en partie revenir sur la « circulaire Guéant » qui contraignait l'accueil des étudiants étrangers en France. Il y est ainsi proposé d'aligner la durée des titres de séjour sur celle des cursus universitaires suivis par les étudiants. Le rapport sert actuellement de base à la préparation d'un projet de loi sur l'immigration, initialement prévu avant l'été 2013 et finalement repoussé début 2014.

- créer des écoles et universités locales dans une logique de co-développement et/ou de *co-branding* avec les grandes écoles et universités françaises<sup>8</sup> ;
  - renforcer les savoir-faire dans les filières techniques, en coopération avec les entreprises<sup>9</sup> :
- « *Les grands groupes disposent aujourd'hui de leur propre centre de formation, ce qui est un moyen de répondre à une partie de la demande de formation sur le continent.* »

**L'Institut international d'ingénierie de l'eau  
et de l'environnement (2iE),  
une initiative exemplaire en matière d'éducation**

Dirigé par Paul Genies, 2iE est un institut d'enseignement supérieur et de recherche spécialisé dans les domaines de l'eau, l'assainissement, l'environnement, l'énergie, le génie civil, les mines et les sciences managériales. Implantée au Burkina Faso et au Cameroun, 2iE est actuellement la seule école africaine dont les diplômes d'ingénieurs sont reconnus à l'international.

Ses deux objectifs majeurs sont l'insertion professionnelle et le renforcement des capacités d'innovation et de recherche en Afrique. 2iE propose ainsi une formation et des activités de recherche centrées sur les enjeux locaux et orientés vers les secteurs d'avenir. En 2012, il a affiché un taux d'embauche

<sup>8</sup> Pour le détail de cette proposition, cf. le rapport *Afrique-France : réinventer le codéveloppement*, Institut Montaigne, mai 2010, proposition n° 8, p. 60.

<sup>9</sup> Pour le détail de cette proposition, cf. le rapport *Afrique-France : réinventer le codéveloppement*, Institut Montaigne, mai 2010, proposition n° 9, p. 61.



de 95 % pour ses étudiants au bout de six mois suivant la fin de leur cursus. Ce chiffre s'élève même à 100 % au bout d'un an.

Le mode de gouvernance reflète le dynamisme de l'école. Celui-ci repose sur un partenariat public-privé innovant, associant à la fois les États fondateurs, les entreprises privées et les partenaires institutionnels, académiques et scientifiques.

2iE bénéficie, en outre, du statut d'enclave diplomatique au Burkina Faso, ce qui lui permet d'accueillir plus facilement les talents en provenance d'autres pays du continent africain.

En 2013, 2iE a formé 2 160 élèves sur ses campus de Ouagadougou (Burkina Faso) et de Kumba (Cameroun), auxquels viennent s'ajouter 1 500 étudiants supplémentaires grâce aux formations dispensées en ligne.



# REMERCIEMENTS

---

L'Institut Montaigne remercie particulièrement les personnes suivantes :

## **Les membres du groupe de veille « Afrique » :**

- **Dominique Lafont**, président, Bolloré Africa Logistics, co-président du groupe de veille
- **Matthias Leridon**, président, Tilder, co-président du groupe de veille
- **Lionel Zinsou**, président, PAI Partners, co-président du groupe de veille
- **Abiodun Afolabi**, secrétaire général de la direction Afrique, Total
- **Stéphane Bacquaert**, Managing director, Wendel Group
- **Christian Badaut**, responsable du pôle Méditerranée-Afrique, Caisse des Dépôts et Consignations
- **Michaël Cheylan**, conseiller auprès de la direction, Institut Montaigne
- **Nicole Curtin**, Head of Corporate Affairs, Citi Research Afrique
- **Laurent Demey**, associé gérant, Amethis Finance
- **Pierre Descazeaux**, directeur général Afrique-Moyen-Orient, Air France-KLM
- **Xavier Desjobert**, directeur du développement, CFAO
- **Mamadou Diouf**, directeur de l'Institute for African Studies, Columbia University

- **Patrick Ehrhart**, directeur général délégué, Allianz Africa
- **Jean-François Fichaux**, responsable Afrique - Océan indien, BNP Paribas
- **Jean-François Fiorina**, directeur adjoint, Grenoble Ecole de Management
- **Patrice Fonlladosa**, directeur des filiales spécialisées, Veolia environnement
- **Sylvain Fort**, directeur du développement, Sia Conseil
- **Antonin Fotso**, direction Afrique, Total
- **Philippe Garsuault**, directeur général, BPCE International & Outremer
- **Jean-Michel Huet**, directeur associé, Emerging Markets et Télécommunications, Bearing Point
- **Anvaraly Jiva**, président, Linedata Services SA
- **Philippe Koch**, directeur des relations institutionnelles, IBM Governmental Programs
- **Jean-François Lahet**, Partner et Managing Director, Boston Consulting Group
- **Michèle Lamarche**, Managing director, Lazard Frères
- **Vincent Le Guennou**, président-directeur général, Emerging Capital Partners
- **Clementine Marcovici**, directrice du plan, Vallourec
- **Hugo Micheron**, chargé d'études, Institut Montaigne
- **Hicham Naciri**, Managing partner Maroc, Allen et Overy

- **Romain Nourtier**, Managing Director, Rothschild & Cie
- **Dominique Perreau**, ancien Ambassadeur, président, D.P. Associates
- **Marc Rennard**, directeur exécutif international Afrique, Moyen-Orient & Asie, France Télécom - Orange
- **Jean-François Rial**, président, Voyageurs du Monde
- **Julien Riant**, Head of M&A Sub-Saharan Africa, Lazard Frères
- **Luc Riguzzo**, associé gérant, Amethis Finance
- **Sandra Sancier-Sultan**, Senior Partner, McKinsey
- **Robert Sebbag**, vice-président « accès au médicament », groupe Sanofi
- **Daniel Tournier**, président, Egon Zender International
- **Gilles Vermot-Desroches**, directeur développement durable, Schneider Electric
- **Stéphane Volant**, secrétaire général, SNCF
- **Alexandre Vilgrain**, président, Somdiaa

### **Les rapporteurs :**

- **Eric Sauvage**, Partner, A.T. Kearney
- **Olivier Laroche**, principal, A.T. Kearney

Les opinions exprimées dans le présent rapport n'engagent ni les personnes citées, ni les institutions qu'elles représentent.

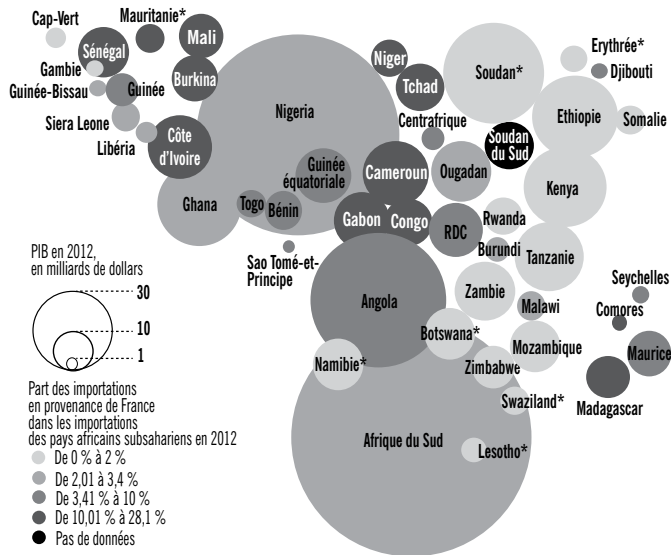


# ANNEXES

## Carte de l'Afrique (par pays et régions)



## Part des importations françaises dans les différentes économies en Afrique



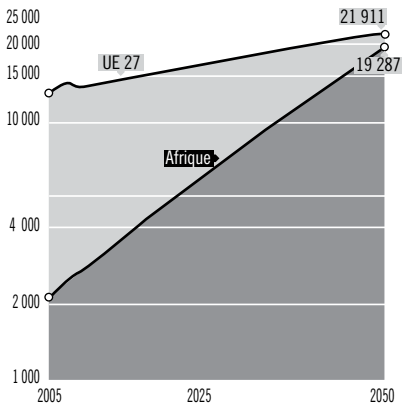
\* Données 2001.

Source : infographie, *Le Monde*.

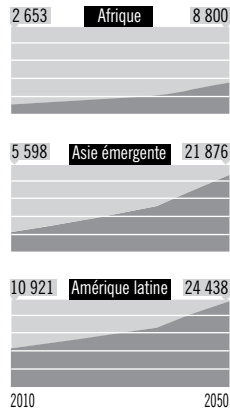


## Tendances économiques de l'Afrique à long terme

**Le PIB de l'Afrique rejoindra le niveau de l'Europe à l'horizon 2050...**  
En milliards de dollars (PPA 2005)



**... Mais le PIB par habitant restera faible**  
En dollars (PPA 2005)



Source : *Les Echos*, Banque Mondiale, Coe-Rexecode



## BIBLIOGRAPHIE

---

- African Governance Outlook, « Public financial governance reforms: the recent progress in Africa », mai 2012.
- Banque africaine de développement, « Perspectives économiques en Afrique », rapport, 2012.
- Banque mondiale, « Indicateurs du développement en Afrique », rapport, 2010.
- Jean-Marie Bockel et Jeanny Lorgeoux, *L'Afrique est notre avenir*, rapport d'information du groupe de travail sur l'Afrique de la Commission des Affaires étrangères et de la Défense du Sénat, octobre 2013.
- The Boston Consulting Group, « The African challengers, global competitors emerge from the overlooked continent », BCG focus, Casablanca, juin 2010.
- Citi GPS, « Sub-Saharan Africa, the Route to Transformative Growth », David Cowan, septembre 2012.
- Commission économique pour l'Afrique des Nations unies, « Rapport économique sur l'Afrique 2012 - libérer le potentiel de l'Afrique en tant que pôle de croissance mondiale », mars 2012.
- Noël Mamère et Michel Zumkeller, Rapport d'information sur les émergents d'Afrique de la Commission des Affaires étrangères de l'Assemblée nationale, novembre 2013.
- McKinsey Global Institute, « Lions on the move: the progress and potential of African economies », McKinsey & Company, juin 2010.
- Vijay Nahajan, « Africa Rising: How 900 Million African Consumers Offer More Than You Think », ed. Pearson Prentice Hall, septembre 2008.

- Thomas Mélonio, *Quelle politique africaine pour la France en 2012 ?*, Les Essais, Fondation Jean Jaurès, Paris, juin 2011.
- Paul Collier, « The Bottom Billion: Why the Poorest Countries are Failing and What Can Be Done About It », ed. Oxford University Press, août 2008.
- William Easterly, « The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill and So Little Good », ed. Penguin books, février 2007.
- Thomas Patriota, « Le Brésil, un partenaire de l'Afrique qui s'affirme. Les relations Brésil/Afrique sous les gouvernements Lula (2003-2010) », étude de l'IFRI, Paris, septembre 2011.
- Thierry Paulais, « Financer les villes d'Afrique : l'enjeu de l'investissement local », Banque mondiale, février 2012.
- Price Waterhouse Cooper, «The Africa Business Agenda », 3<sup>e</sup> édition, octobre 2013.
- Price Waterhouse Cooper, « Telecoms in Africa: innovating and inspiring », A Journal for telecom, cable, satellite, and internet executives, vol. 17, n° 1, octobre 2012.
- Raphaël Gutmann, « L'Inde et le nouveau partage de l'Afrique : l'affirmation d'une puissance émergente », IFRI, lettre du centre Asie n° 23, Paris, avril 2008.
- Michel Beuret, Serge Michel, *La Chinafrique: Pékin à la conquête du continent noir*, ed. Grasset, juin 2008.
- Institut Montaigne, « Afrique-France, réinventer le co-développement », rapport, juin 2010.

# LES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT MONTAIGNE

---

- Mettre la fiscalité au service de la croissance (note, septembre 2013)
- Vive le long terme ! Les entreprises familiales au service de la croissance et de l'emploi (rapport, septembre 2013)
- Habitat : pour une transition énergétique ambitieuse (rapport, septembre 2013)
- Commerce extérieur : refuser le déclin  
Propositions pour renforcer notre présence dans les échanges internationaux (juillet 2013)
- Pour des logements sobres en consommation d'énergie (juillet 2013)
- Accès aux soins : en finir avec la fracture territoriale (mai 2013)
- Pour un « New Deal » numérique (février 2013)
- Intérêt général : que peut l'entreprise ? (février 2013)
- Redonner sens et efficacité à la dépense publique  
15 propositions pour 60 milliards d'économies (décembre 2012)
- Les juges et l'économie : une défiance française ? (novembre 2012)
- Faire de la transition énergétique un levier de compétitivité (novembre 2012)
- Réformer la mise en examen (octobre 2012)
- Comment concilier régulation financière et croissance ? (octobre 2012)
- Transport de voyageurs : comment réformer un modèle à bout de souffle ? (octobre 2012)
- Remettre la notation financière à sa juste place (juillet 2012)
- Réformer par temps de crise (mai 2012)
- Insatisfaction au travail : sortir de l'exception française (avril 2012)
- Vademecum 2007 – 2012 : Objectif Croissance (mars 2012)
- Financement des entreprises : propositions pour la présidentielle (mars 2012)
- Une fiscalité au service de la « social compétitivité » (mars 2012)

- La France au miroir de l'Italie (février 2012)
- Pour des réseaux électriques intelligents (février 2012)
- Un CDI pour tous (novembre 2011)
- Repenser la politique familiale (octobre 2011)
- Formation professionnelle : pour en finir avec les réformes inabouties (octobre 2011)
- Banlieue de la République (septembre 2011)
- De la naissance à la croissance : comment développer nos PME (juin 2011)
- Reconstruire le dialogue social (juin 2011)
- Adapter la formation des ingénieurs à la mondialisation (février 2011)
- « Vous avez le droit de garder le silence... »  
Comment réformer la garde à vue (décembre 2010)
- Gone for Good? Partis pour de bon ?  
Les expatriés de l'enseignement supérieur français aux États-Unis (novembre 2010)
- 15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors (septembre 2010)
- Afrique - France. Réinventer le co-développement (juin 2010)
- Vaincre l'échec à l'école primaire (avril 2010)
- Pour un Eurobond. Une stratégie coordonnée pour sortir de la crise (février 2010)
- Réforme des retraites : vers un big-bang ? (mai 2009)
- Mesurer la qualité des soins (février 2009)
- Ouvrir la politique à la diversité (janvier 2009)
- Engager le citoyen dans la vie associative (novembre 2008)
- Comment rendre la prison (enfin) utile (septembre 2008)
- Infrastructures de transport : lesquelles bâtir, comment les choisir ? (juillet 2008)
- HLM, parc privé  
Deux pistes pour que tous aient un toit (juin 2008)
- Comment communiquer la réforme (mai 2008)

- Après le Japon, la France...  
Faire du vieillissement un moteur de croissance (décembre 2007)
- Au nom de l'Islam...  
Quel dialogue avec les minorités musulmanes en Europe ?  
(septembre 2007)
- L'exemple inattendu des Vets  
Comment ressusciter un système public de santé (juin 2007)
- Vademecum 2007-2012  
Moderniser la France (mai 2007)
- Après Erasmus, Amicus  
Pour un service civique universel européen (avril 2007)
- Quelle politique de l'énergie pour l'Union européenne ? (mars 2007)
- Sortir de l'immobilité sociale à la française (novembre 2006)
- Avoir des leaders dans la compétition universitaire mondiale  
(octobre 2006)
- Comment sauver la presse quotidienne d'information (août 2006)
- Pourquoi nos PME ne grandissent pas (juillet 2006)
- Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité  
(juin 2006)
- TVA, CSG, IR, cotisations...  
Comment financer la protection sociale (mai 2006)
- Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise (février 2006)
- Ouvrir les grandes écoles à la diversité (janvier 2006)
- Immobilier de l'État : quoi vendre, pourquoi, comment (décembre 2005)
- 15 pistes (parmi d'autres...) pour moderniser la sphère publique  
(novembre 2005)
- Ambition pour l'agriculture, libertés pour les agriculteurs  
(juillet 2005)
- Hôpital : le modèle invisible (juin 2005)
- Un Contrôleur général pour les Finances publiques (février 2005)
- Les oubliés de l'égalité des chances (janvier 2004 - Réédition  
septembre 2005)

Pour les publications antérieures se référer à notre site internet :  
**[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)**

# INSTITUT MONTAIGNE



3i France  
ACFCI  
Adminext  
Aegis Media France  
Affaires Publiques Consultants  
Air France - KLM  
Allen&Overy  
Allianz  
Anthera Partners  
Areva  
Association Passerelle  
AT Kearney  
August & Debouzy Avocats  
AXA  
BearingPoint  
BNI France et Belgique  
BNP Paribas  
Bolloré  
Bouygues  
BPCE  
Caisse des Dépôts  
Cap Gemini  
Carbonnier Lamaze & Rasle  
Carrefour  
Cisco  
CNP Assurances  
Compagnie financière Edmond de Rothschild  
Crédit Agricole  
Cremonini  
Davis Polk & Wardwell  
Dedienne Aerospace  
Development Institute International  
EADS  
EDF  
Egon Zehnder International  
Eurazeo  
Eurostar  
France Telecom  
GDF SUEZ  
Générale de Santé  
Groupama  
Henner  
HSBC France  
IBM  
International SOS  
ISRP  
Jalma  
Jeantet Associés  
KPMG SA  
Kurt Salmon  
La Banque Postale  
Lazard Frères  
Linedata Services

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE



# INSTITUT MONTAIGNE



LVMH  
M6  
Malakoff Médéric  
MASCF  
Mazars  
McKinsey & Company  
Média Participations  
Mercer  
Michel Tudel & Associés  
Microsoft France  
Middlebury Investment  
Ngo Cohen Amir-Aslani & Associés  
Ondra Partners  
PAI Partners  
Pierre & Vacances  
PriceWaterhouseCoopers  
Radiall  
Raise  
Rallye - Casino  
RATP  
RBS France  
Redex  
Ricol, Lasteyrie & Associés  
Roland Berger Strategy Consultants  
Rothschild & Cie  
RTE  
Sanofi aventis  
Santéclair  
Schneider Electric Industries SA  
Servier Monde  
SFR  
Sia Conseil  
Siaci Saint Honoré  
SNCF  
Sodexo  
Sorin Group  
Stallergènes  
SUEZ ENVIRONNEMENT  
Tecnnet Participations  
The Boston Consulting Group  
Tilder  
Total  
Vallourec  
Veolia Environnement  
Vinci  
Vivendi  
Voyageurs du monde  
Wendel Investissement  
WordAppeal

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

**Imprimé en France**  
**Dépôt légal : décembre 2013**  
**ISSN : 1771-6756**  
**Achévé d'imprimer en décembre 2013**

# INSTITUT MONTAIGNE



## COMITÉ DIRECTEUR

**Claude Bébéar** Président

**Henri Lachmann** Vice-président et trésorier

**Nicolas Baverez** Économiste, avocat

**Jacques Bentz** Président, Tecnet Participations

**Mireille Faugère** Directrice, AP-HP

**Christian Forestier** Administrateur général, Cnam

**Michel Godet** Professeur, Cnam

**Françoise Holder** Présidente du Conseil de surveillance, Paul et administrateur, Groupe Holder

**Natalie Rastoin** Directrice générale, Ogilvy France

**Jean-Paul Tran Thiet** Avocat associé, White & Case

**Arnaud Vaissié** PDG, International SOS

et président de la Chambre de commerce française de Grande-Bretagne

**Philippe Wahl** Président du directoire, La Banque Postale

**Lionel Zinsou** Président, PAI partners

## PRÉSIDENT D'HONNEUR

**Bernard de La Rochefoucauld** Fondateur, Institut La Boétie

## CONSEIL D'ORIENTATION

### PRÉSIDENT

**Ezra Suleiman** Professeur, Princeton University

**Frank Bournois** Co-Directeur du CIFFOP

**Pierre Cahuc** Professeur d'économie, École Polytechnique

**Loraine Donnedieu de Vabres** Avocate, associée gérante, JeantetAssociés

**Pierre Godé** Vice-président, Groupe LVMH

**Philippe Josse** Conseiller d'État

**Marianne Laigneau** Directrice des ressources humaines, EDF

**Sophie Pedder** Correspondante à Paris, *The Economist*

**Hélène Rey** Professeur d'économie, London Business School

**Laurent Bigorgne** Directeur



# Afrique-France : mettre en pratique le co-développement

Deuxième région du monde derrière l'Asie en termes de croissance du PIB durant la décennie 2000, l'Afrique s'impose désormais comme l'un des moteurs les plus puissants de l'économie mondiale.

Face à l'offensive des pays émergents sur le continent africain, les entreprises françaises doivent redoubler d'efforts pour demeurer compétitives. Ce défi est à leur portée. Elles disposent en effet des atouts nécessaires pour leur permettre, demain encore, de figurer parmi les principaux partenaires d'une Afrique aux contours renouvelés.

Trois ans après la publication de « *Réinventer le co-développement* » et à l'occasion du XXVI<sup>e</sup> Sommet Afrique-France, l'Institut Montaigne revisite les relations entre ces deux parties du monde. Après une analyse des différents blocages qui persistent et entravent le développement des entreprises françaises sur le continent africain, il formule plusieurs propositions pour « *mettre en pratique le co-développement* ». Autrement dit, pour faire en sorte qu'un partenariat renouvelé, fondé sur la complémentarité et mutuellement profitable, devienne enfin réalité.

Institut Montaigne

38, rue Jean Mermoz - 75008 Paris

Tél. +33 (0)1 58 18 39 29 - Fax +33 (0)1 58 18 39 28

[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org) - [www.desideespourdemain.fr](http://www.desideespourdemain.fr)

10 €

ISSN 1771-6764

Décembre 2013