

L'Afrique ne veut plus seulement importer des produits et accueillir des investisseurs étrangers. Elle entend désormais ***choisir ses partenaires****,* ***développer ses propres capacités industrielles*** *et* ***conserver davantage de valeur ajoutée sur son territoire****. Pour les entreprises françaises et européennes, cette évolution impose de passer d'une logique de* ***conquête*** *commerciale à une véritable stratégie de* ***partenariat*** *économique.*

C'est l'un des principaux enseignements du Débat du Commerce International organisé par La Fabrique de l'Exportation, réunissant Benoît Chervalier, président de BCH Invest et Président Afrique Business Europe, et Pedro Novo, CEO Axian Properties.

Afrique, un continent, 54 marchés et autant de stratégies commerciales

Avec 54 États, environ 1,5 milliard d'habitants et une population qui pourrait atteindre 2,5 milliards en 2050, l'Afrique constitue l'un des grands espaces de transformation de l'économie mondiale. Pourtant, considérer le continent comme un marché homogène serait une erreur stratégique.

Les différences entre pays restent considérables en matière de pouvoir d'achat, d'infrastructures, de réglementation, de financement et de stabilité économique. Une stratégie commerciale efficace en Côte d'Ivoire ne sera pas nécessairement transposable au Kenya ou à Madagascar.

Cette diversité s'accompagne néanmoins de quatre grandes mutations communes sur le continent : la croissance démographique, le changement climatique, la transition énergétique et la révolution numérique. Leur simultanéité crée des besoins considérables dans l'industrie, les infrastructures, l'éducation et les services.

Pour les entreprises européennes, ces transformations ouvrent des perspectives, mais imposent une sélection des marchés. La démographie constitue un potentiel de consommation et de production, sans garantir automatiquement l'existence d'une demande solvable.

La véritable question n'est donc plus de savoir s'il faut investir en Afrique, mais où, comment et avec quels partenaires.

Souveraineté économique : l'Afrique veut des partenaires, plus seulement des fournisseurs

Le changement le plus structurant concerne les attentes des économies africaines vis-à-vis de leurs partenaires internationaux. Le modèle traditionnel reposant sur l'exportation de produits européens, l'exploitation des ressources naturelles et les relations commerciales historiques atteint progressivement ses limites. Les États et les entreprises africaines recherchent désormais des partenariats contribuant directement à leur développement industriel.

Cette évolution traduit une volonté croissante de souveraineté économique, qui ne signifie pas une fermeture aux investissements étrangers, mais une exigence de création de valeur locale. Les entreprises françaises et européennes doivent désormais démontrer leur capacité à apporter davantage qu'un produit ou une technologie : les arguments déterminants pourraient être par exemple la formation des salariés, le transfert de compétences, le développement de fournisseurs locaux, l'implantation industrielle ...

La co-industrialisation apparaît ainsi comme une réponse stratégique. Elle consiste à construire des chaînes de valeur partagées plutôt qu'à maintenir une relation exclusivement commerciale entre un fournisseur étranger et un client africain.

Cette transformation intervient dans un contexte de concurrence internationale renforcée. Les entreprises asiatiques, moyen-orientales, américaines et africaines proposent souvent des offres intégrant financement, infrastructures et accompagnement industriel. Les acteurs européens ne peuvent donc plus considérer leurs relations historiques comme un avantage concurrentiel suffisant.

La Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf) pourrait progressivement favoriser l'intégration régionale. Toutefois, les obstacles logistiques, réglementaires et monétaires demeurent importants. Les entreprises doivent donc penser à l'échelle régionale tout en adaptant leur stratégie à chaque marché national.

Les conditions de l'industrialisation africaine

L'un des principaux obstacles au développement industriel africain reste l'accès à une énergie fiable, disponible et économiquement compétitive. Dans de nombreux pays, les insuffisances des réseaux électriques obligent les entreprises à financer leurs propres solutions d'approvisionnement. Les coupures, les groupes électrogènes et la volatilité des prix des carburants augmentent les coûts de production et réduisent l'attractivité des investissements.

L'expérience de Madagascar illustre cette réalité. Un projet immobilier de 35 000 m^2 destiné à accueillir près de 3 000 collaborateurs a été conçu pour fonctionner indépendamment du réseau électrique national. Cette approche off-grid, ou hors réseau, répond à la nécessité de garantir la continuité des activités.

D'autres solutions sont envisagées, notamment les investissements hydroélectriques, à l'image du projet de barrage de Volobe à Madagascar. Les petits réacteurs nucléaires modulaires (SMR) alimentent également certaines réflexions, même si leur déploiement soulève encore des difficultés financières, réglementaires et techniques considérables.

Le développement des infrastructures numériques renforce ces enjeux. Au Kenya, les discussions autour d'un projet de centre de données estimé à un milliard de dollars illustrent les arbitrages entre les besoins énergétiques de l'économie numérique et ceux des populations. Pour les entreprises européennes spécialisées dans les réseaux électriques, les énergies renouvelables, le stockage ou l'efficacité énergétique, les opportunités sont importantes. Mais leur compétitivité dépendra moins de la vente isolée d'équipements que de leur capacité à proposer des solutions énergétiques intégrées, fiables, finançables et adaptées aux contraintes locales.

Capital humain : former pour transformer

L'Afrique dispose d'un avantage démographique considérable, mais celui-ci ne se transformera en croissance durable que si les économies parviennent à développer les compétences nécessaires. Le défi ne concerne pas que l'accès à l'éducation, il porte aussi sur l'adéquation entre les formations proposées et les besoins des entreprises.

Le projet minier de Simandou, en Guinée, illustre cette difficulté. Malgré l'ampleur des investissements industriels, ferroviaires et portuaires, la disponibilité de personnels qualifiés constitue un enjeu majeur. Les besoins évoqués atteignent notamment un millier d'ingénieurs, auxquels s'ajoutent de nombreux métiers techniques spécialisés. Cette situation révèle un paradoxe : des entreprises peuvent manquer de compétences alors même que le chômage des jeunes reste élevé !

Les besoins concernent aussi bien l'industrie que la maintenance, la construction, la logistique, l'hôtellerie ou les services. Les formations universitaires classiques ne répondent pas toujours à ces exigences opérationnelles. Les dispositifs d'apprentissage, les écoles professionnelles, les formations hybrides et les partenariats entre entreprises et établissements locaux constituent donc des leviers essentiels.

Pour les investisseurs européens, la formation professionnelle doit devenir une composante centrale de la stratégie d'implantation, au même titre que les infrastructures ou les équipements. Les entreprises capables de former, recruter et fidéliser leurs collaborateurs disposeront d'un avantage concurrentiel durable. Elles contribueront également à transformer la croissance démographique africaine en développement économique et social.

Financement des projets africains

Le financement constitue un autre défi majeur. Les besoins africains en infrastructures, énergie, logement et industrialisation sont considérables, mais les instruments financiers internationaux restent parfois mal adaptés aux réalités des projets.

Les délais d'instruction, les exigences de garanties et surtout les procédures de conformité peuvent ralentir les investissements. Dans une compétition internationale où la rapidité d'exécution devient déterminante, ces contraintes pénalisent les entreprises.

Le problème ne réside pourtant pas toujours dans l'absence de capitaux. Certains grands projets, notamment dans les ressources naturelles, attirent d'importants financements internationaux. Le projet Simandou en Guinée en constitue un exemple. Les difficultés concernent davantage la coordination entre financement, infrastructures, énergie et disponibilité des compétences. La mobilisation de l'épargne africaine et des capitaux des diasporas représente une piste importante. Les transferts financiers vers les familles pourraient, pour partie, être orientés vers des investissements productifs grâce à des véhicules sécurisés et transparents. Les fonds de pension, compagnies d'assurance et institutions financières locales pourraient également contribuer davantage au financement des entreprises et des infrastructures.

Toutefois, ces perspectives supposent un renforcement de la sécurité juridique et contractuelle. La stabilité fiscale, la protection foncière, l'exécution des contrats et la prévisibilité des décisions administratives demeurent essentielles. Pour les PME et ETI françaises, la qualité des partenaires locaux et la maîtrise des risques institutionnels constituent ainsi des facteurs décisifs de réussite.

Entreprises françaises/européennes, la fin de l'export d'opportunité ?

Les transformations économiques africaines imposent une évolution profonde des stratégies européennes. L'époque où quelques missions commerciales et relations historiques pouvaient suffire à construire une présence durable sur un marché africain atteint ses limites. Les entreprises doivent désormais définir des stratégies d'implantation cohérentes, adaptées à leur secteur, aux capacités locales et aux perspectives économiques. L'exportation directe conserve sa pertinence pour certains produits spécialisés. Mais les activités nécessitant maintenance, formation, adaptation technique ou proximité commerciale peuvent justifier des partenariats industriels, des implantations locales ou une production sur place. Cette évolution nécessite également de concilier deux impératifs : agir rapidement pour saisir les opportunités et investir dans la durée pour construire la confiance.

Les entreprises françaises disposent d'atouts reconnus dans l'ingénierie, l'énergie, les technologies industrielles, la formation et les services spécialisés. Toutefois, ces compétences doivent désormais s'inscrire dans des propositions associant compétitivité, financement et retombées économiques locales. Les dispositifs publics d'accompagnement à l'international ont également un rôle à jouer : leur efficacité dépendra de leur capacité à soutenir davantage les partenariats industriels, les investissements de long terme et les stratégies de co-développement.

La compétitivité européenne en Afrique ne reposera plus seulement sur la qualité des produits exportés, mais sur la capacité à participer durablement aux chaînes de valeur africaines. Pour les entreprises françaises et européennes, la réussite reposera sur leur capacité à comprendre la diversité des marchés, à adapter leurs offres et à construire des partenariats solides.

Le véritable changement est stratégique : il ne s'agit plus uniquement de vendre davantage en Afrique, mais de produire, investir, former et innover avec les acteurs dans les 54 marchés africains !