

Stratégie
Afrique
Entreprises
néerlandaises

Ce document vise à faire connaître aux entrepreneurs néerlandais le développement que connaît l'Afrique et les opportunités que cela crée. Le document veut également montrer comment les organisations patronales et celles faveur des entreprises entendent saisir ces opportunités.

L'objectif de cette stratégie est de stimuler les entreprises néerlandaises à faire plus d'affaires en Afrique et avec l'Afrique, afin que le potentiel de ce continent soit mieux reflété dans le modèle de revenus des Pays-Bas à l'étranger. Et simultanément promouvoir le potentiel africain.

Ce document est le résultat d'un travail en cours. Ceci dit, son contenu n'est pas définitif et serait sujet de changement. La stratégie pour l'Afrique doit être considérée comme un point de départ permettant aux entrepreneurs néerlandais de faire plus d'affaires en Afrique et avec l'Afrique.

Cette stratégie a bénéficié de la contribution de NABC, NLinBusiness, PUM, FMO et DECP, en étroite collaboration avec l'équipe de projet de VNO-NCW & MKB-Nederland. En outre, des entrepreneurs ont été approchés par le biais d'entretiens afin de faire connaître la pratique sur le continent africain, et des informations ont été obtenues auprès de sources du Ministère des Affaires étrangères.

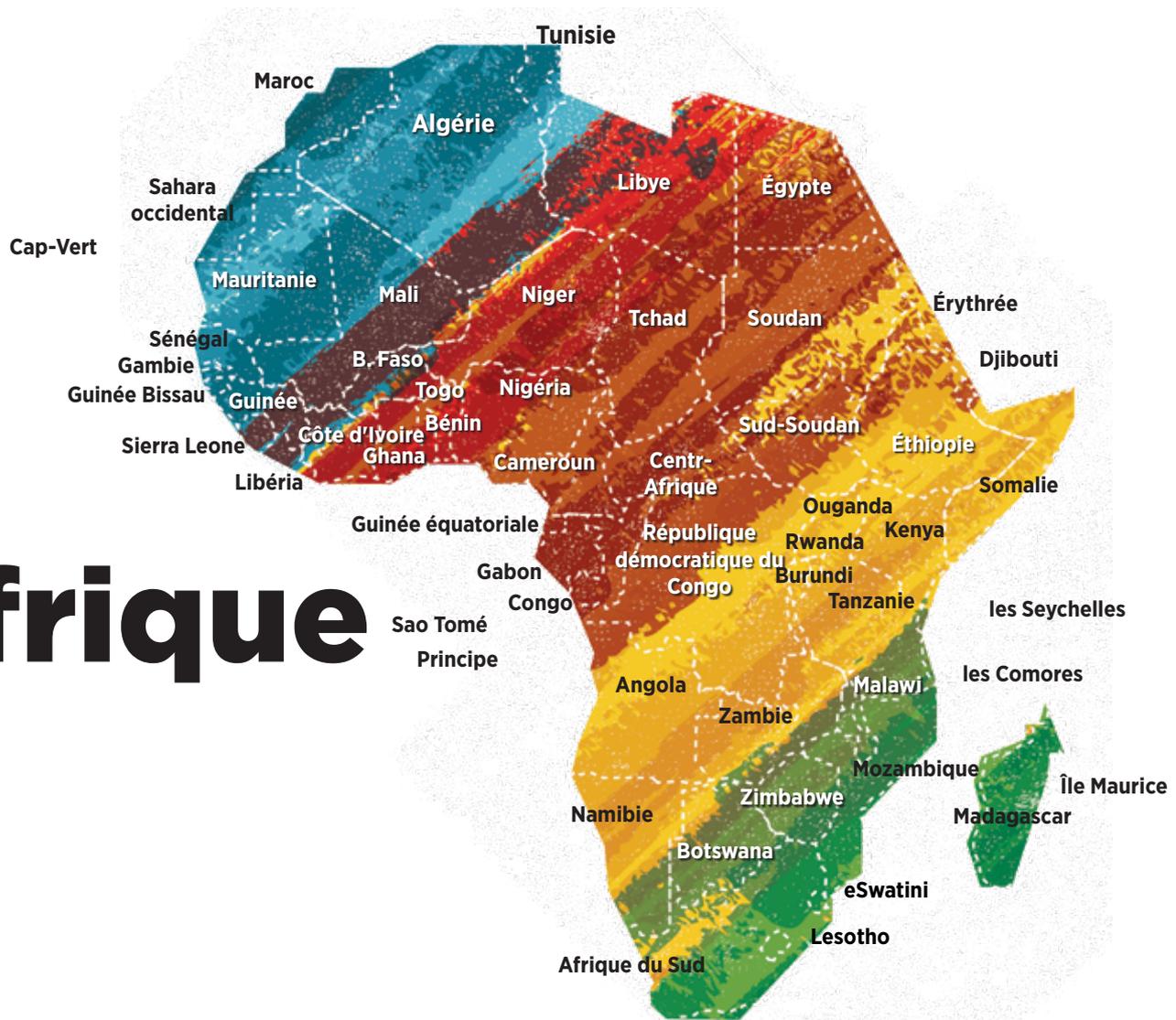
La composition de cette stratégie est la suivante :

1, Pourquoi cet intérêt pour l'Afrique ?

2, Qu'allons-nous faire ?

3. Comment allons-nous l'organiser ?

Afrique



Achevé d'imprimer

Membres de l'équipe de projet

Marhijn Visser (responsable de projet)
Gieneke Talsma
Richard Kempen
Marjolein Jongman
Hannah Gutjahr
Manon Vermeulen

Parties consultées

BAM International
Damen
De Heus Voeders
Delft Imaging Systems
Florius
Heineken

Holland GreenTech International
Hoogendoorn
ISO Werkgroep Afrika
Koninklijke DSM
Koninklijke FrieslandCampina
Koninklijke IHC
Koninklijke Philips
Ministère néerlandais des Affaires étrangères (BuiZa)
PAIX
Rijk Zwaan
Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
Smit & Zoon
SolarNow
Tunga
Unilever

1. Pourquoi cet intérêt pour l'Afrique ?

De nombreuses raisons plaident en faveur d'une stratégie africaine pour le monde des affaires néerlandais. Par exemple, on estime qu'un bon commerce, c'est-à-dire un commerce qui s'inscrit dans le cadre de l'action de l'organisation néerlandaise portant sur la responsabilité sociale internationale des entreprises (IMVO) et qui contribue aux objectifs de développement durable (Objectifs de Développement Durable), est favorable à la prospérité des Pays-Bas ainsi qu'à la prospérité et au bien-être des pays africains.

Outre le fait que de bonnes affaires découlent d'un bon commerce, il y a davantage de raisons pour adopter une stratégie envers l'Afrique qui se divise en trois catégories, à savoir les **Développements mondiaux**, les **Opportunités de marché** et la **Dynamique**. Tout d'abord, il existe des **Développements mondiaux** auxquels les entreprises néerlandaises peuvent et doivent réagir. En outre, l'Afrique dispose d'énormes **Opportunités de marché** qui sont insuffisamment exploitées. Enfin, il y a la **Dynamique** ; il est temps de se concentrer sur l'Afrique. Ces trois catégories sont présentées ci-dessous.

1.1 Développements mondiaux

Premièrement, l'économie mondiale est en train de changer. La Chine et les États-Unis définissent actuellement les règles du jeu, mais l'Inde dépassera les États-Unis en tant que deuxième économie en 2030.¹ Pour rester performante, l'Europe doit se concentrer sur le commerce et l'investissement sur LE marché mondial émergent en pleine croissance : l'Afrique.

Un deuxième développement est celui de divers concurrents géopolitiques qui accélèrent la garantie de leurs intérêts en Afrique, notamment en ce qui concerne les matières premières. Citons par exemple le Japon, qui a récemment tenu son septième grand sommet africain (TICAD VII)², les États-Unis, qui ont publié fin 2018 une stratégie "Prosper Africa", et des pays tels que la Corée et même la Russie qui intensi-

fient leurs efforts. Plusieurs pays de l'UE ont également intensifié leurs efforts envers l'Afrique (France, Royaume-Uni et Allemagne). Le Japon a indiqué qu'il cherchait à coopérer avec les pays de l'UE, mais il ne s'intéresse en particulier qu'à des pays tels que le Royaume-Uni et la France, qui sont bien représentés en Afrique avec des postes et des entreprises, et qui disposent de ressources pour la coopération économique.

Et puis, bien sûr, il y a la position de plus en plus forte de la Chine en Afrique. La Chine est pleinement engagée dans la coopération économique avec les pays africains. Mais elle le fait à des conditions différentes de celles de l'Europe.³ La Commission européenne a récemment qualifié la Chine de "rival systémique". Cela vaut également pour l'Afrique, que la Chine considère comme un marché de matières premières, un marché de vente et un lieu de production intéressants. La Chine est le deuxième plus grand donateur bilatéral après l'UE et le premier bailleur de fonds pour les exportations en Afrique. L'Europe (et les Pays-Bas) devraient se demander si les cadres de l'OCDE tels que ceux pour le déploiement de l'aide au développement et le financement des exportations sont toujours d'actualité compte tenu de la Chine. Par exemple, déjà 2/3 des polices d'assurance-crédit à l'exportation dans le monde ne sont plus conformes aux règles de l'OCDE, principalement en raison du financement chinois.

Le nouveau commissaire finlandais aux partenariats internationaux doit relever le défi d'élaborer une stratégie pour l'Afrique. Elle entend se concentrer sur la recherche d'opportunités politiques, économiques et d'investissement sur le continent.

Le troisième développement est le fait que les ODD font de plus en plus partie des modèles d'entreprise, de sorte que ces objectifs offrent des possibilités d'action commerciale à long terme en Afrique. La seule réalisation des ODD en Afrique offre au monde des affaires la perspective d'une augmentation de valeur de 1 100 milliards de dollars d'ici 2030⁴. Les ODD se concentrent sur les problèmes sociaux qui doivent être résolus, tels que les soins de santé pour tous. Dans ce cas, les entreprises établissent une relation avec leurs produits et ce

¹ Projections Standard Chartered 2030 | ² https://www.mofa.go.jp/af/af2/page25e_000274.html | ³ Voir aussi la nouvelle stratégie du gouvernement pour la Chine : <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/05/15/kamerbrief-inzake-chinastrategie-nederland---china-een-nieuwe-balans>

qu'elles peuvent faire pour atteindre l'objectif de développement durable.

Le dernier développement n'est en fait pas un développement, mais un sous-développement. L'intégration des économies africaine et européenne fait en effet défaut. Cette intégration contraste fortement avec la forte intégration de l'Europe et de l'Asie.

Il est frappant de constater que les liens entre l'Europe et l'Asie sont beaucoup plus intégrés et qu'on parle souvent "d'EurAsie", alors que l'Afrique, qui est physiquement plus proche et se trouve presque dans le même fuseau horaire, reçoit encore trop peu d'attention. Beaucoup sont surpris par le fait que le rapport risque/rendement de certains pays africains ne soit pas différent de celui des pays d'autres continents.⁵ Il est donc important de pénétrer précisément maintenant les marchés à croissance rapide de l'autre côté de la Méditerranée. Ce sont les pays où des investissements précoces détermineront qui contribue à une croissance économique durable, et qui en bénéficie.

Le fait est qu'en 2019, nous avons affaire à une économie mondiale dans laquelle l'Afrique occupe une place importante. Il faut reconnaître que ces dernières années la perception de l'Afrique s'est de plus en plus déplacée d'un continent dans le besoin, en proie à la pauvreté et aux conflits, vers un continent où la classe moyenne et les opportunités commerciales sont de plus en plus nombreuses. Cependant, le continent est perçu de manière trop peu nuancée, et l'Afrique est encore trop souvent considérée comme un ensemble homogène au lieu d'une mosaïque de 54 pays.

L'UE et l'Afrique

L'UE est le premier partenaire commercial de l'Afrique, avec 36 % des échanges de biens africains (d'une valeur de 243,5 milliards d'euros en 2017). La Chine suit avec 14,5 %, et les États-Unis avec 5,5 %. En termes d'investissements directs étrangers, l'UE représentait 40 % (291 milliards d'euros), les États-Unis 7 % (51,52 milliards d'euros) et la Chine 5 % (36,16 milliards d'euros).

Le 12 septembre 2018, l'ancien président de la Commission européenne, Jean-Claude Juncker, a présenté une "nouvelle alliance Afrique - Europe

pour un investissement et des emplois durables", dont l'objectif est de stimuler considérablement les investissements, d'attirer les investisseurs privés, de soutenir l'éducation et la formation professionnelle, et de promouvoir le commerce et le climat des affaires, notamment par l'utilisation des énergies renouvelables et la production de capacités énergétiques supplémentaires. L'objectif principal de cette alliance est de se concentrer sur une stratégie économique qui renforce les forces respectives de l'Europe et de l'Afrique, et qui vise à faire passer un plan d'investissement extérieur au niveau supérieur. Cela devrait promouvoir l'emploi en Afrique, y compris pour les jeunes. Un lien est également possible ici avec le Green Deal européen qui doit encore être élaboré. Par exemple, prévoir la production d'énergie au moyen de cellules solaires où un surplus d'énergie (par rapport à la consommation locale) peut être transporté en Europe grâce à la conversion de l'hydrogène.

Pour la période 2021-2027, soit le prochain cadre financier pluriannuel, il a été proposé d'investir 40 milliards d'euros en Afrique. Le plan d'investissement extérieur (2017-2020) prévoit 4,1 milliards d'euros de subventions de l'UE pour le mixage et les garanties, 24 milliards d'euros sont déjà utilisés pour des investissements, et la CE prévoit 44 milliards d'euros d'investissements en Afrique d'ici 2020. Ces mixage et garanties devraient assurer des flux d'argent des marchés de capitaux avec les institutions financières internationales, européennes et nationales, afin de réduire les risques d'investissement et d'augmenter l'accès au financement. Le climat des affaires et des investissements devrait être amélioré par le dialogue et la coopération avec les partenaires africains, avec une protection des investissements le cas échéant. L'accent est en l'occurrence mis sur les solutions numériques, l'énergie, les transports et l'agriculture. L'UE entend s'engager dans la mise en œuvre la Zone de libre-échange continentale africaine en vue de créer, à terme, une zone de libre-échange commune. La plupart des 15 pays avec le plus grand potentiel ont conclu des accords commerciaux avec l'UE. Certains font partie d'un accord de partenariat économique, d'autres sont encore au niveau d'un accord

⁴ (2017) Business & Sustainable Development Commission, Better Business, Better Worlds report Africa | ⁵ Berenschot, Erasmus University Rotterdam & NABC, Doing business in Africa : A Strategic Guide for Entrepreneurs, pg. 39-40.

“Tout sauf les armes” pour les pays à revenu faible et moyen qui réduit les droits de douane à l’importation de l’UE à presque zéro.

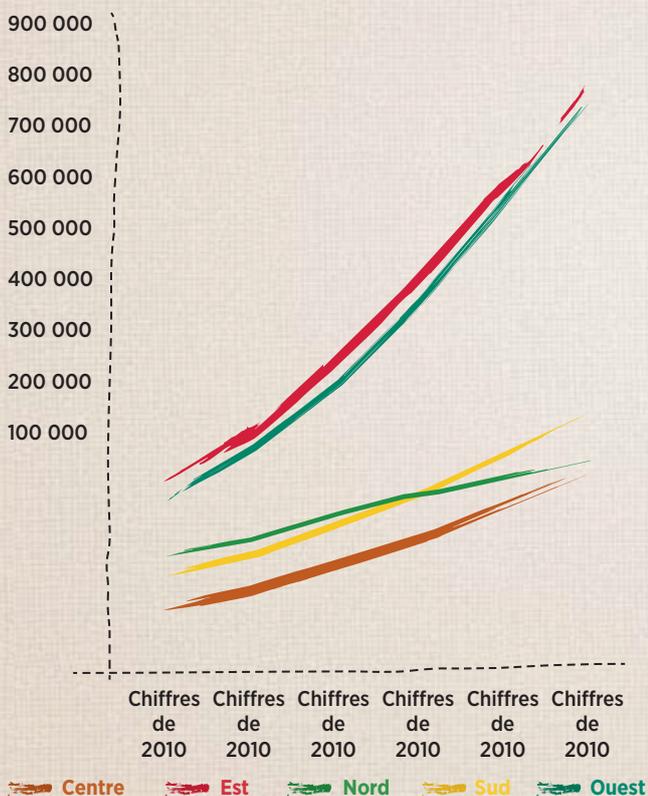
1.2 Opportunités de marché

L’Afrique a beaucoup de potentiel. Le continent connaît une croissance économique rapide, tirée par la croissance démographique, l’urbanisation et la croissance de la classe moyenne qui en résulte. En outre, l’Afrique dispose d’une grande disponibilité de terres agricoles et d’un grand nombre de ressources naturelles, telles que le pétrole et le gaz, l’or, les minerais métalliques, etc. Il existe une forte demande de développement des infrastructures (notamment dans les domaines de l’électricité, des transports et de l’eau), et les développements technologiques aident l’Afrique à sauter certaines étapes du développement économique (“leapfrogging”) ou à façonner sa propre voie africaine. Ces tendances sont expliquées ci-dessous.

Croissance économique

Le continent africain a connu une croissance moyenne de 4,5 % au cours des 15 dernières années (2004-2018), alors que la croissance économique de l’Union européenne s’est affaiblie avec un taux de 1,55 %.⁶ L’Afrique devrait poursuivre sa croissance dans les années à venir, avec une moyenne de 3,8 % jusqu’en 2023. Cependant, l’Afrique est un continent qui compte 54 pays, et la croissance historique et attendue varie énormément d’un pays à l’autre. Bien que le monde des affaires ait parfois une image négative du potentiel de l’Afrique, la croissance économique de ces cinq dernières années a souvent été positive. Au cours de la période 2014-2018, seuls 4 pays ont connu une croissance négative, 11 pays des taux de croissance compris entre 0 et 2 %, 26 pays des taux de croissance compris entre 2 et 5 % et 13 pays des taux de croissance supérieurs à 5 %.

Population prévue par région jusqu’en 2050 (x1000)



Population par région en 2050 (x1000)

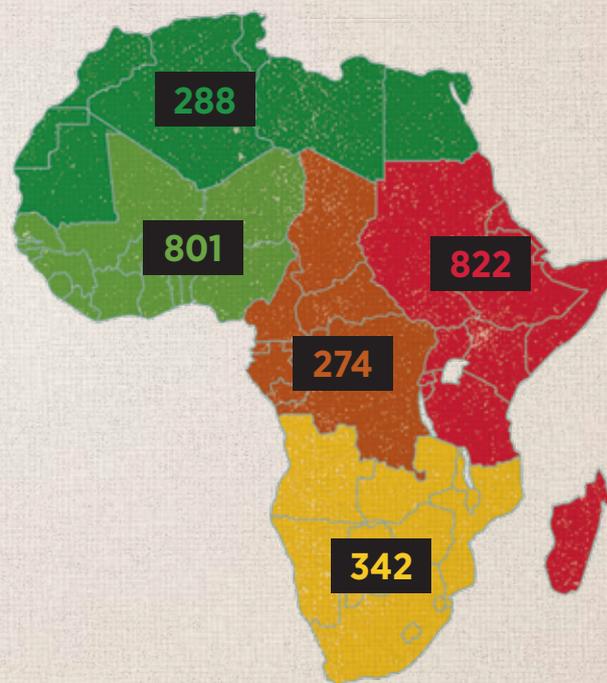


Figure 1 : Développement démographique Afrique 2050 (Source : United Nations – World Population Prospects 2018 Revision)

⁶ Croissance du PIB réel 2004-2018 Afrique et Europe, FMI data.imf.org

Croissance démographique

Une partie de la croissance économique attendue résultera de l'augmentation de la population. Entre 2017 et 2050, la population devrait doubler pour atteindre 2,5 milliards de personnes en Afrique. La population augmentera très fortement, en particulier en Afrique de l'Est et de l'Ouest (voir figure 1). En 2050, 43 % de la population africaine vivra dans les cinq plus grands pays : Nigéria (411 millions), République démocratique du Congo (197 millions), Éthiopie (191 millions), Égypte (153 millions) et Tanzanie (138 millions.)⁷. Cette forte croissance démographique entraîne une énorme augmentation des débouchés en Afrique. Il en résulte en effet une demande accrue de nourriture, d'énergie, d'eau et de biens de consommation.

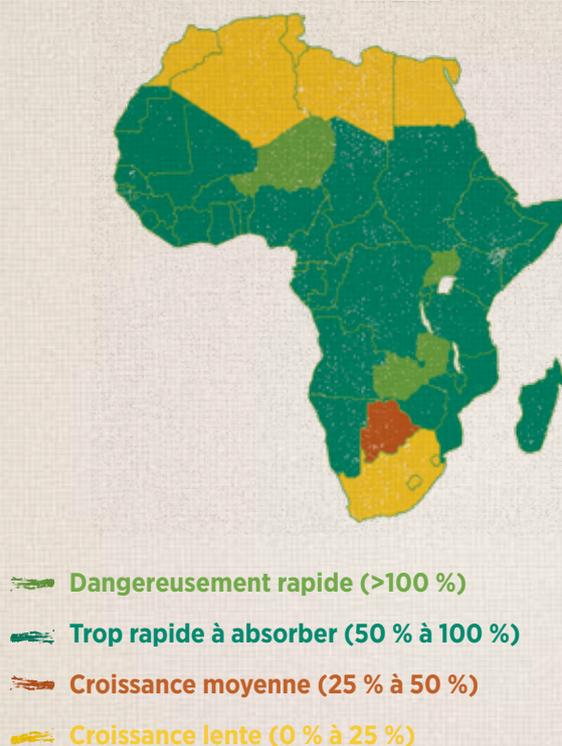
Croissance démographique et approvisionnement alimentaire

L'Afrique importe actuellement plus de denrées alimentaires qu'elle n'en exporte. Les importations alimentaires actuelles représentent 35 milliards de dollars. La forte croissance démographique fera passer les importations alimentaires à 110 milliards de dollars d'ici 2025⁸, alors qu'en même temps, le besoin de production locale augmente. Cela crée des opportunités spécifiques pour le secteur agricole. Les entreprises néerlandaises peuvent non seulement jouer un rôle dans l'exportation de produits agricoles vers l'Afrique, mais aussi dans le développement de chaînes de valeur locales qui se connectent aux chaînes de valeur mondiales.

Croissance de la population active

La population active augmente énormément, surtout en Afrique de l'Est et de l'Ouest. Même avant 2035, l'Afrique aura une population active plus importante que l'Inde ou la Chine. Toutefois, les économies actuelles de nombreux pays africains ne peuvent pas absorber cette population active (voir figure 2). Cela signifie qu'il existe de grandes possibilités pour les entreprises néerlandaises de créer plus d'emplois, tout en contribuant à la croissance économique de l'Afrique. Le conflit commercial actuel entre la Chine et les États-Unis, qui a un impact sur les coûts d'exportation, amène les entreprises à reconsidérer leur production en Chine. Les entreprises se tournent vers

Évolution de la population active (15-64) 2010-2030 (%)



des zones plus proches : le "Nearshoring".

En raison de l'augmentation de la population active, l'Afrique devient une destination intéressante pour la production de biens.

L'Éthiopie en est un exemple. La production de textile et de vêtements s'y développe énormément, faisant de la ville d'Hawassa la plaque tournante émergente du textile. Le gouvernement éthiopien s'est concentré sur le développement des infrastructures à Hawassa. En particulier, l'accès à une hydroélectricité stable a été d'une importance énorme pour attirer les entreprises. Des fabricants de Chine, de Corée du Sud, d'Inde et d'autres pays asiatiques ont déjà investi dans de nouvelles usines en Éthiopie, tandis qu'un nombre croissant de sociétés américaines et européennes importent leurs vêtements d'Éthiopie⁹. Cette tendance fait de l'Éthiopie un important exportateur de produits ; les exportations de

⁷ UNDESA, World Urbanization Prospects: 2018 Revision | ⁸ African Development Bank, 2016, Feed Africa - Strategy for agricultural transformation 2016-20259 | ⁹ Nikkei, M. Tobita, Asian Review (2017) : Asian investment is turning Ethiopia into textile hub. | ¹⁰ McKinsey 2018: African Business Revolution. P.49

vêtements ont été multipliées par sept entre 2010 et 2015¹⁰.

Urbanisation

Le taux élevé de croissance démographique en Afrique est lié à un degré élevé d'urbanisation sur le continent. On s'attend à ce que 80 % de la croissance démographique ait lieu dans les villes, ce qui fera de l'Afrique le continent ayant le plus haut degré d'urbanisation au monde.¹¹ On prévoit que d'ici 2030, il y aura dix-sept villes africaines comptant plus de 5 millions d'habitants. Le Caire, Lagos, Kinshasa, Luanda et Dar es Salaam compteront plus de 10 millions d'habitants (voir figure 3)¹².

En fait, l'urbanisation est si importante que la majorité de la population africaine vivra dans les villes d'ici 2037. Cette croissance rapide des villes africaines crée une demande croissante de produits et de services, no-

tamment en matière d'infrastructures, de commerce de détail, de services bancaires, d'agriculture et de matières premières.

Une classe moyenne en pleine croissance

La classe moyenne en Afrique s'accroît lentement mais sûrement. Sur l'ensemble du continent, la classe moyenne est passée de 26,2 % en 1980 à 34,3 % en 2010 de la population totale.¹³ En Afrique, la classe moyenne devrait augmenter de 71 % d'ici 2030.¹⁴ Actuellement, plus de la moitié de la population vit déjà dans des pays à revenu intermédiaire (voir tableau 1). Les revenus augmentent progressivement, ce qui entraînera également une augmentation de la consommation des ménages. On estime que la consommation privée en Afrique est passée de 860 milliards de dollars en 2008 à 1 400 milliards de dollars en 2015. Cette consommation augmentera encore pour atteindre 2 100 milliards de dollars en 2025.¹⁵ Le fait que la catégorie des produits de consommation soit déjà la plus importante en termes d'importations actuelles de biens en Afrique est remarquable.¹⁶

Infrastructures

Dans le domaine des infrastructures entendues au sens large (routes, chemins de fer, électricité et Internet), il reste beaucoup à faire et les opportunités sont nombreuses. Avec une population croissante et un degré élevé d'urbanisation, la demande de meilleures infrastructures ne fera qu'augmenter dans les années à venir. L'importance de bonnes infrastructures est une priorité de l'Union africaine ; les infrastructures déterminent le succès de la zone de libre-échange continentale africaine qui a été conclue (Zlecaf). L'Union africaine travaille déjà sur quelques grands projets dans le cadre de l'Agenda 2063. Parmi les exemples, citons un réseau intégré de lignes à grande vitesse, un grand projet de production d'énergie (le projet de barrage d'Inga (RDC)), un marché commun pour les mouvements d'avions, de propres institutions financières, un réseau électronique panafricain, une stratégie pour l'espace et une université numérique. Ce sont autant de domaines dans lesquels les entreprises néerlandaises peuvent apporter une valeur ajoutée. Vous trouverez ci-dessous quelques exemples concernant les opportunités dans le domaine des infrastructures africaines.

Population prévue des mégapoles en Afrique en 2030 (en millions)

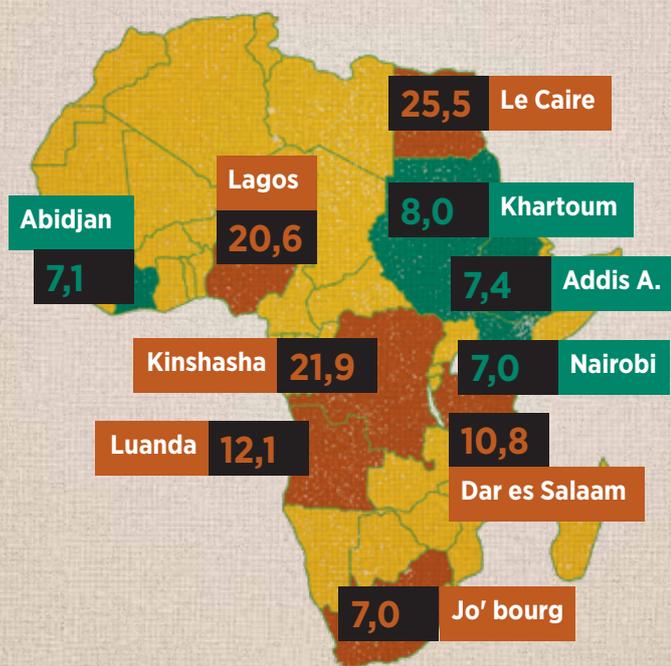


Figure 3 : Population Mégapoles Afrique 2030 (Source : UN 2018 revision World Urbanisation prospects)

¹¹ Leke, A, Chironga M. Desvaux, G. (2018) Africa's Business Revolution, How to succeed in the world's next big growth market. Harvard Business Review Press, p.41 | ¹² Idem, p.42 | ¹³ AFDN, 2011, The middle of the pyramid: dynamics of the middle class in Africa | ¹⁴ World Data 2019, Africa a growing middle class

Tableau 1 : Classification des pays par RNB/habitant (Banque mondiale)

Faibles revenus <996 \$	Revenu moyen inférieur 996-3 895 \$	Revenu moyen supérieur 3 896 - 12 055 \$	Revenu élevé >12 055 \$
Burundi	Angola	Botswana	Seychelles
Bénin	Côte d'Ivoire	Algérie	
Burkina Faso	Cameroun	Gabon	
République centrafricaine	Congo, Rép.	Guinée équatoriale	
Rép. Dém. Congo	Comores	Libye	
Érythrée	Cap-Vert	Île Maurice	
Éthiopie	Djibouti	Namibie	
Guinée	Égypte, Rép. arabe	Afrique du Sud	
Gambie	Ghana		
Guinée-Bissau	Kenya		
Liberia	Lesotho		
Madagascar	Maroc		
Mali	Mauritanie		
Mozambique	Nigeria		
Malawi	Soudan		
Niger	Sénégal		
Rwanda	São Tomé et Príncipe		
Sierra Leone	eSwatini		
Somalie	Tunisie		
Sud-Soudan	Zambie		
Tchad	Zimbabwe		
Togo			
Tanzanie			

Électricité

Le manque d'électricité est un obstacle majeur pour les entreprises qui veulent faire des affaires en Afrique. Pour les multinationales comme pour les PME de tous les secteurs, l'électricité et l'énergie sont nécessaires à la réussite des entreprises. Il existe cependant de grandes différences entre les pays. Par exemple, l'Afrique du Sud et les pays d'Afrique du Nord disposent d'un approvisionnement en électricité raisonnablement bon. Il existe également plusieurs

“pôles d'excellence” sur le continent, comme Hawassa en Éthiopie, déjà mentionné, où un approvisionnement stable en électricité attire les fabricants. Pourtant, 600 millions de personnes en Afrique n'ont actuellement pas accès à l'électricité. En outre, la demande d'électricité devrait quadrupler d'ici 2040. Cela signifie que la demande d'électricité augmente de 4,5 % par an¹⁷ et qu'il y a là de grandes opportunités pour le secteur de l'énergie.

¹⁵ McKinsey 2018 African Business Revolution | ¹⁶ World Integrated Trade Solution, World Bank 2017 | ¹⁷ https://www.mckinsey.com/-/media/McKinsey/dotcom/client_service/EPNG/PDFs/Brighter_Africa-The_growth_potential_of_the_sub-Saharan_electricity_sector.ashx p. 10

Routes et chemins de fer

La construction routière et ferroviaire est un domaine d'investissement majeur sur le continent (80 000 milliards de dollars d'ici 2015).¹⁸ Un quart des investissements annuels dans les infrastructures sont réalisés par la Chine. Pour remédier véritablement au manque d'infrastructures, il faut doubler les investissements dans ce secteur¹⁹. C'est également une grande opportunité pour le secteur privé, qui peut recevoir le soutien des autorités locales et de l'Union africaine. En même temps, le manque d'infrastructures est également un facteur à prendre en compte pour faire des affaires en Afrique. Johannesburg et Nairobi figurent parmi les cinq villes les plus difficiles pour les déplacements domicile-travail.²⁰

Terres agricoles disponibles

L'Afrique est considérée comme le futur grenier à blé du monde. Bien que le continent soit actuellement un importateur net de denrées alimentaires, il possède 60 % des terres arables vierges du monde. Actuellement, le secteur agricole local est dirigé par environ 33 millions de petits agriculteurs qui produisent environ 80 % de la nourriture²¹. Il est absolument nécessaire d'augmenter la productivité agricole actuelle. Il est possible pour l'Afrique de devenir auto-suffisante (ou même exportatrice) en augmentant sa productivité en ce qui concerne le riz, les céréales, le maïs, le soja, le bétail, les produits laitiers, le poisson et la volaille.²² Les Pays-Bas sont extrêmement bien placés pour jouer un rôle dans ce domaine. En outre, la Banque africaine de développement (BAD) reconnaît qu'il existe des possibilités de placer l'Afrique plus haut dans la chaîne de valeur des produits d'exportation tels que le cacao, le café, la noix de cajou et l'horticulture. Les entreprises néerlandaises peuvent répondre au besoin d'ajouter de la valeur aux produits non transformés au niveau local, en prêtant attention aux aspects de l'iMVO, tels que le travail et l'investissement dans des chaînes de valeur durables.

Numérisation

La numérisation en Afrique se développe rapidement et s'applique de nombreuses façons. La numérisation offre des possibilités de fournir des services selon le principe du paiement à l'acte, comme le paie-

ment électronique (M-pesa), l'électricité (Azur i) ou les soins de santé (équipement mobile à ultrasons Philips). Cela rend ces services abordables pour une grande partie de la population africaine. La numérisation offre également de nombreuses opportunités pour l'agriculture. Le CTA, le Centre technique de coopération agricole et rurale de Wageningen, travaille sur la transformation numérique inclusive de l'agriculture²³. En 2030, 200 millions de petits agriculteurs devraient être enregistrés numériquement. Cela offre la possibilité de combiner les informations provenant d'agriculteurs individuels et de champs en données de niveau macro grâce à la technologie dans les domaines de la télédétection, des grandes données et des chaînes de blocs. Les agriculteurs optimisent leur production, ont accès à des produits et des résultats utiles et explorent de nouveaux liens avec leur marché. Les autorités peuvent déterminer leur politique sur la base de ces données. Il est possible de travailler à un système agricole connecté, intelligent et en temps réel, avec les économies d'échelle correspondantes. Toutefois, la numérisation nécessite une infrastructure numérique, c'est-à-dire un bon enregistrement des agriculteurs et la disponibilité de données agricoles numériques (telles que la surveillance des sols, des parasites et des maladies, et les données météorologiques).

Outre l'agriculture, la numérisation joue un rôle dans l'avenir de l'industrie manufacturière africaine.²⁴ Traditionnellement, l'investissement et la croissance de la production ont été les moyens les plus efficaces de transformer et d'industrialiser les économies en développement. Dans de nombreux pays, l'essor de la numérisation a donc entraîné une croissance importante. Cependant, tous les pays n'en ont pas profité de la même manière, car la numérisation nécessite des professionnels qualifiés.

Leapfrogging

Dans ce phénomène, des processus de développement économique sont ignorés parce qu'une économie est immédiatement connectée aux développements modernes. En Afrique, par exemple, les lignes téléphoniques fixes n'ont été déployées que de manière limitée. Ces dernières années, le taux de pénétration des téléphones mobiles et des

¹⁸ Leke, A. Chironga M, Desvaux G. (2018) Africa's Business Revolution How to Succeed in the world's next big growth market. Harvard Business review Press. P. 61 | ¹⁹ Idem, p.62 | ²⁰ IBM Global Commuter Pain Survey: Traffic Congestion Down, IBM 2011. | ²¹ UN Food and Agriculture Organization, Small holders and family farmers, 2012 | ²² African Development Bank, 2016, Feed Africa - Strategy for agricultural transformation 2016-2025. | ²³ Digitalisation of African Agriculture, CTA, 2018-2019, Dalberg Advisors

ordinateurs portables/PC est devenu beaucoup plus élevé, ce qui a permis de fournir immédiatement des services modernes. Un exemple en est la banque numérique grâce à laquelle de nombreux Africains ont pu ouvrir un compte bancaire pour la première fois. Ce “leapfrogging” est également possible et en cours dans d'autres secteurs. Dans ce contexte, de nouveaux phénomènes sont également appliqués de manière créative dans le contexte approprié au pays africain concerné.

L'action du monde des affaires

Les tendances ci-dessus offrent des opportunités pour les entreprises néerlandaises. Actuellement,

il y a déjà 400 entreprises africaines avec un chiffre d'affaires de plus d'un milliard de dollars, et ces entreprises se développent plus rapidement et sont plus rentables que leurs équivalents sur les autres continents. La Chine en particulier répond à ces opportunités croissantes ; on estime que 10 000 entreprises chinoises sont actives en Afrique et que le commerce entre la Chine et l'Afrique a plus que centuplé entre 1990 et 2018. Le tableau 2 montre que la Chine et l'Inde en particulier ont énormément augmenté leurs échanges commerciaux avec l'Afrique, tandis que les Pays-Bas ont perdu une grande partie de leur part par rapport à 2010. Selon l'Organisation des Nations unies pour le

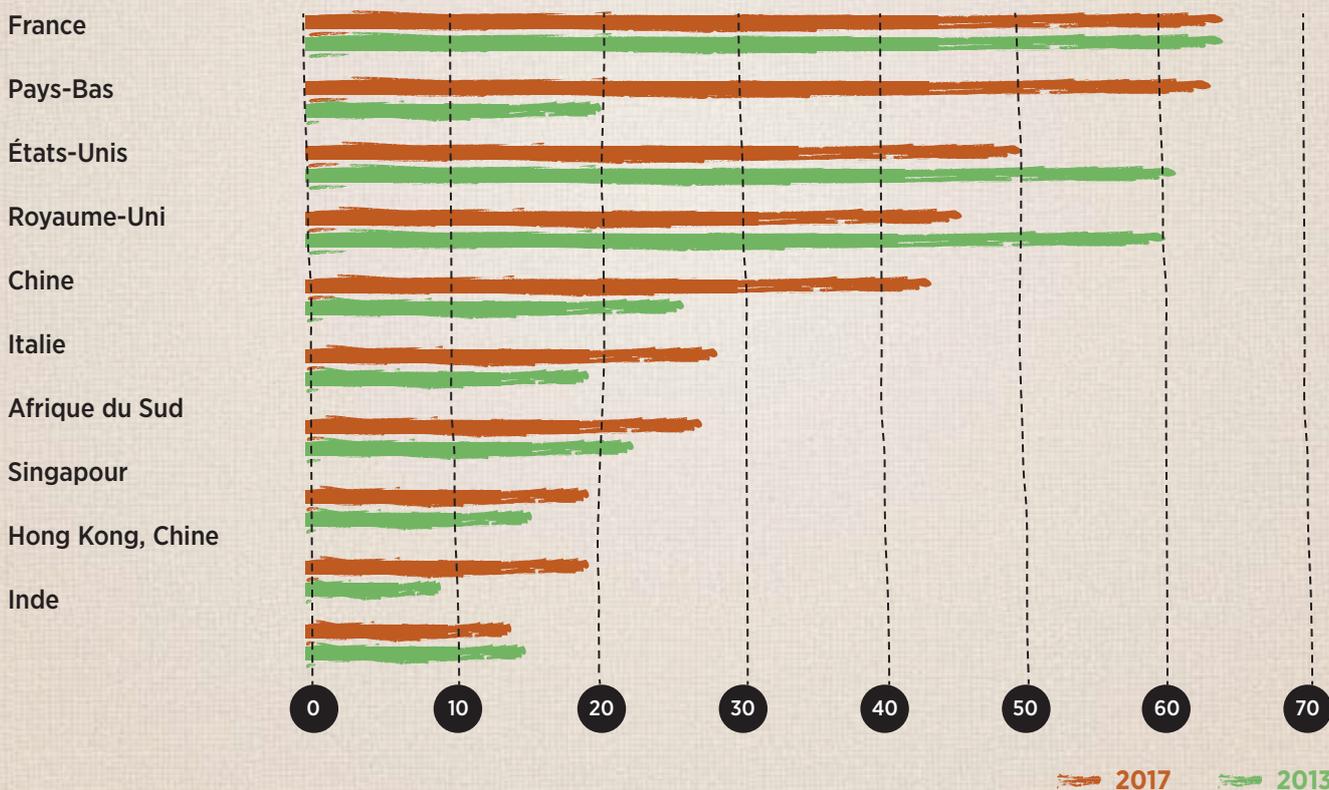
Tableau 2 : Commerce avec l'Afrique

	Valeur totale des échanges de biens (chiffres en milliards de dollars) avec l'Afrique				% du commerce de l'Afrique pour les marchandises			
	1990	2000	2010	2018	1990	2000	2010	2018
Chine	1,2	7,6	85,4	134,1	0,7 %	3,2 %	10,3 %	14,5 %
Inde	0,9	8,3	45,2	65,2	0,6 %	3,5 %	5,5 %	7,1 %
USA	20,4	24,6	52,5	50,7	12,5 %	10,5 %	6,3 %	5,5 %
Pays-Bas	20,8	32,5	96,8	46,3	12,7 %	13,8 %	11,7 %	5,0 %
Espagne	5,2	11,2	29,9	36,4	3,2 %	4,7 %	3,6 %	3,9 %
Allemagne	13,2	12,6	32,2	35,3	8,1 %	5,4 %	3,9 %	3,8 %
France	11,5	15,0	34,2	33,2	7,0 %	6,4 %	4,1 %	3,6 %
Royaume-Uni	9,5	14,5	25,2	25,7	5,8 %	6,2 %	3,0 %	2,8 %
Italie	6,5	6,7	27,6	25,5	4,0 %	2,8 %	3,3 %	2,8 %

Source : IMF Direction of Trade Statistics

²⁴ Digitalisation and the future of manufacturing in Africa, ODI, March 2018, K. Banga en D. van der Velde | ²⁵ CBS data.

Graphique 1 : Principaux investisseurs en Afrique en milliards de dollars en 2013 et 2017



Source : World Investment report 2019, UNCTAD. Les données des Pays-Bas n'incluent pas les institutions financières particulières

commerce et le développement (CNUCED), les Pays-Bas font mieux en termes d'investissements directs, puisque les Pays-Bas étaient le deuxième investisseur en Afrique avec 63 milliards de dollars en 2017, après la France (graphique 1). Après 2013, les investissements néerlandais en Afrique ont connu une croissance énorme, mais ont fluctué depuis lors (graphique 2). La part africaine de l'investissement néerlandais total actuel (IDE) est de 3,3 %.²⁵

1.5. Dynamique

Cette stratégie pour l'Afrique s'appuie sur les recommandations du rapport consultatif "Team Netherlands : Samen sterker in de wereld" du groupe de pilotage du DTIB (Dutch Trade and Investment Board) sur le commerce international, l'innovation et la promotion des investissements, présidé par Chris Buijnk en 2017.²⁶ Ce rapport affirme que les ambitions internationales, en particulier en dehors de l'Europe, permettent d'atteindre une plus grande croissance économique.

L'ambition est de tirer 40 % de nos revenus (PIB) de l'étranger d'ici 2030. Le monde des affaires néerlandais peut contribuer à façonner ces ambitions en Afrique, étant donné les opportunités qui s'y trouvent.

Mais il y a aussi une dynamique en Afrique. On travaille ici sur la zone de libre-échange continentale africaine (Zlecaf), dans laquelle 54 des 55 pays africains (à l'exception de l'Érythrée) œuvrent en faveur d'un bloc commercial unique.

La 22ème ratification requise pour l'entrée en vigueur a été reçue au début de cette année. L'accord réduit les droits de douane de 54 % à 90 % en 5 à 10 ans sur les marchandises (selon le niveau de développement du pays) et assouplit le commerce des services. Il est très important que l'UE travaille à la conclusion d'un accord commercial avec l'Afrique, par l'intermédiaire de l'Union africaine. Idéalement, cet accord devrait également comprendre des accords sur les investissements ("un TTIP pour l'Afrique")²⁷. Les accords d'investissement avec le Canada et l'UE ("accord CETA") consti-

²⁶ Rapport Buijnk, Team Nederland : "Samen sterker in de wereld", 2017. | ²⁷ Analogue au traité transatlantique de libre échange et des investissements entre l'UE et les USA. | ²⁸ Voir <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/internationaal-ondernemen/investeringsbeschermingsvereenkomsten>

tuent un bon modèle à cet égard, avec la mise en place d'un système de tribunaux pour les investissements. Les Pays-Bas doivent promouvoir leurs propres accords de protection des investissements avec les pays africains si une protection au niveau européen n'est pas possible. Le texte modèle a récemment été révisé : par exemple, les sociétés boîtes aux lettres ne peuvent plus utiliser cette forme d'arbitrage et les PME sont mieux protégées.²⁸ Même si la mise en œuvre complète de la Zlecaf prendra un certain temps, il est important que les entreprises néerlandaises étudient comment cette évolution peut contribuer à la croissance sur le continent. Enfin, cette stratégie répond à la motion déposée le 4 juillet 2019 à la Chambre des représentants néerlandaise par le député Amhaouch c.s.²⁹, qui demande au gouvernement de mettre en place un groupe de travail pour la promotion du commerce et le développement économique entre les Pays-Bas et l'Afrique. L'industrie, la société civile, les milieux scientifiques et le gouvernement devraient être représentés dans ce groupe de travail. Cette stratégie pour et par le monde des affaires néerlandais alimentera le groupe de travail susmentionné et constituera une première étape pour identifier les opportunités pour les Pays-Bas en Afrique et éliminer les obstacles.

1.4 Conclusion

En bref, les développements mondiaux, les opportunités de marché et la dynamique exigent une stratégie africaine pour les entreprises néerlandaises. Vu l'ampleur du sujet, des choix doivent être faits pour arriver à une stratégie solide. La stratégie pour l'Afrique fixe des objectifs, définit des limites, explore les opportunités et les défis pour les entreprises, et formule des recommandations.

2. Qu'allons-nous faire ?

Il est important d'avoir le bon objectif et la bonne démarcation pour arriver à une stratégie africaine solide. Le continent africain est si vaste et si diversifié en termes de superficie, d'économie, de géographie et de population qu'une focalisation est nécessaire.

2.1 Objectif

L'objectif de cette stratégie est de **stimuler les entreprises néerlandaises à faire plus d'affaires en Afrique et avec l'Afrique**. Cela signifie que des relations commerciales plus nombreuses et plus approfondies se développent entre les Pays-Bas et divers pays africains, et que le potentiel de l'Afrique est mieux reflété dans le modèle de revenus des Pays-Bas à l'étranger. Afin de concrétiser cet objectif, les objectifs suivants ont été définis avec l'ambition de les atteindre d'ici 2030 :

- Doublement des investissements néerlandais en Afrique (68 milliards en 2018)³⁰ et des flux commerciaux entre les Pays-Bas et l'Afrique (27 milliards en 2018)³¹
- Doublement de la part africaine dans le volume du commerce néerlandais (en 2018, la part africaine était de 3,14 % dans le trafic de marchandises et de 1,06 % dans le trafic de services³²).

Pour atteindre cet objectif, la stratégie vise ce qui suit :

1. exploiter et développer l'accès actuel aux informations
2. élargir le réseau des entreprises néerlandaises en Afrique
3. assurer un meilleur accès au financement appliqué au contexte africain
4. contribuer au développement économique de l'Afrique et à la promotion des ODD (incorporer l'avis du SER³³)

En outre, cette stratégie pour l'Afrique sert de **contribution au groupe de travail pour la promotion du commerce et du développement économique entre les Pays-Bas et l'Afrique** en réponse à la motion susmentionnée du député Amhaouch c.s.³⁴ Le public et le privé peuvent faire et font beaucoup ensemble lorsqu'il s'agit de réaliser leurs ambitions mutuelles sur le continent africain.

Les entreprises néerlandaises sont conscientes que la stratégie n'est pas élaborée de manière isolée et qu'elle doit donc être flexible en fonction de l'évolution des circonstances. Par conséquent, après le

²⁸ Deuxième chambre, année 2018-2019, 34 952, nr. 69 | ²⁹ De Nederlandsche Bank, Totale directe investeringen door Nederland naar land, 2018. | ³⁰ CBS data, geschoond van wederuitvoer. | ³¹ CBS data. | ³² SER-advies 'Kansen pakken in risico's beheersen - over de samenhang tussen de SDG's en IMVO' van oktober 2019. | ³³ <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/moties/detail?id=2019Z14568&did=2019D29854>. | ³⁴ Voir https://au.int/sites/default/files/documents/33126-doc-03_popular_version.pdf. | ³⁵ <https://www.africa-eu-partnership.org/en/partnership-and-joint-africa-eu-strategy>. | ³⁶ <https://www.business-europe.eu/publications/better-investment-climate-africa-business-views>. 18 juin 2019

lancement de cette stratégie, les activités suivantes des autres parties devraient être mises en œuvre :

- L'accord qui crée la zone de libre-échange continentale africaine (Zlecaf) et l'Agenda 2063 de l'Union africaine³⁵.
- La stratégie européenne "Joint Africa-EU Strategy".³⁶
- The Business Views of BusinessEurope ("A better investment climate in Africa").³⁷ Le monde des affaires néerlandais travaille donc autant que possible avec des partenaires européens lorsque cela s'avère opportun.

2.2 La délimitation

Une bonne délimitation est nécessaire pour se concentrer. Comme mentionné dans l'introduction, il s'agit d'une stratégie privée pour l'Afrique.

Le continent africain étant composé de 54 pays d'une grande diversité, une sélection de pays africains avec un bon potentiel est nécessaire. Cette "orientation pays" aide les entreprises néerlandaises à comprendre où et pourquoi il existe des opportunités dans ces pays. De nombreux critères peuvent être utilisés pour arriver à une sélection de pays. Vous trouverez ci-dessous les critères choisis et la sélection finale.

2.2.1 Orientation pays

Le potentiel des pays est précisé en examinant l'activité actuelle des Pays-Bas dans un pays, sa position économique actuelle et ses possibilités de croissance, sa stabilité politique et la façon dont les affaires sont menées.

À cette fin, un certain nombre d'indicateurs ont été sélectionnés et utilisés pour un classement. En annexe (2), le tableau de classement a été ajouté. Les indicateurs sélectionnés sont les suivants :

- Dimension de l'économie et de la croissance économique
- Taille et croissance de la population
- PIB par habitant
- Importance de marchandises néerlandaises pour un pays africain
- Les pays avec lesquels le G20 a conclu le Pacte pour l'Afrique ; il s'agit de pays africains qui se sont engagés à promouvoir l'investissement privé en apportant des améliorations substantielles aux cadres macro-économiques, commerciaux et financiers.
- Indice de stabilité de l'Afrique³⁸
- Volume des échanges commerciaux entre les Pays-Bas et les pays africains³⁹
- Investissements néerlandais en Afrique⁴⁰
- Facilité de faire des affaires
- Villes avec du potentiel en Afrique⁴¹
- "Distance culturelle" entre les Pays-Bas et les pays africains⁴².

Sur la base de ces indicateurs, une sélection de 15 pays⁴³ a été effectuée avec une catégorisation. Cela signifie que certaines recommandations pour les pays seront différentes en fonction de leur catégorisation. La sélection est la suivante :

Sélection des pays

Top 3

1. Afrique du Sud
2. Nigeria
3. Égypte

5 suivants

4. Côte d'Ivoire
5. Kenya
6. Algérie
7. Éthiopie
8. Maroc

Potentiels

9. Ghana
10. Tunisie
11. Tanzanie
12. Mozambique
13. Sénégal
14. Rwanda
15. Ouganda



Explication de la catégorisation

Top 3 : ces pays obtiennent de très bons résultats pour tous les indicateurs. Ce sont les trois plus grandes économies, ils ont une population importante et il y a actuellement beaucoup d'activités néerlandaises, tant dans le domaine du commerce que des investissements. En outre, dans tous les pays, des villes ont été identifiées où les possibilités sont nombreuses (Le Cap/Johannesburg, Le Caire et Lagos). **5 suivants** : ces pays obtiennent de bons résultats pour tous les indicateurs. Par exemple, le Maroc et l'Algérie sont les plus grandes économies d'Afrique après celles des pays du "top 3", et le Kenya, la Côte d'Ivoire et l'Éthiopie s'attendent à une croissance économique de plus de 6 %. En outre, de nombreux échanges commerciaux sont réalisés avec les Pays-Bas (Maroc, Kenya, Algérie et Côte d'Ivoire) ou accueillent des investissements des Pays-Bas (Éthiopie). Dans tous ces pays, des villes offrant de nombreuses possibilités ont été identifiées (Tanger, Nairobi, Alger, Abidjan et Addis-Abeba). **Potentiels** : ces pays obtiennent de bons résultats pour certains indicateurs et des résultats relativement bons pour d'autres. Ces pays connaissent une forte croissance de 4 à 8,5 %. Le Ghana, la Tunisie et le Sénégal sont relativement axés sur le commerce et des investissements relativement élevés ont été faits en Tunisie et en Tanzanie. La Tanzanie, le Sénégal, le Rwanda et l'Ouganda sont considérés comme des "stable growers". En outre, le Rwanda a, à l'exception de l'île Maurice, le meilleur score du continent africain en matière de facilité à faire des affaires (Ease of Doing Business).

³⁸ McKinsey Rapport. | ³⁹ CBS data. | ⁴⁰ DNB data. | ⁴¹ Sur indication de NLinBusiness.

⁴² Doing Business in Africa | ⁴³ B : outre ces 15 pays, la Libye, l'île Maurice, l'Angola et le Cameroun ont montré un certain potentiel, mais ceux-ci ne sont pas inclus en raison de leur situation politique, de leur taille économique, de leur partialité économique ou de l'absence d'une ambassade néerlandaise.

Lorsque l'on se concentre sur un nombre limité de pays/régions d'opportunités, il est bien sûr important de tenir compte des meilleures qualités sectorielles des Pays-Bas. Grâce à leur offre de produits et de services, les Pays-Bas peuvent contribuer aux objectifs de développement durable (ODD, Sustainable Development Goals).

On peut citer la production alimentaire, la gestion de l'eau, les villes intelligentes, l'économie circulaire.

Il convient donc de chercher avec les secteurs de pointe néerlandais des modèles gagnant-gagnant pour les Pays-Bas et pour les 15 pays africains. Cette action débutera après le lancement de cette stratégie.

3. Comment allons-nous l'organiser ? Étapes suivantes et recommandations

En gardant l'analyse à l'esprit, il est important de formuler des recommandations claires. Ce chapitre examine brièvement ce que les entreprises néerlandaises font déjà pour promouvoir les affaires en Afrique et ce qu'elles veulent faire avec encore plus de force. Des recommandations sont ensuite formulées pour de nouvelles actions et de nouveaux instruments destinés aux parties privées et publiques. Ces recommandations varient en fonction de la forme, de la taille et du destinataire. Les recommandations sont donc formulées de manière à ce qu'il soit clair si une recommandation bénéficie à la connaissance, au réseau d'entreprises ou à l'obtention de ressources financières pour faire des affaires en Afrique. En outre, il existe un certain nombre de recommandations générales qui sont mentionnées en premier lieu.

3.1 Initiatives et instruments existants

Un inventaire a été dressé de ce que le monde des affaires néerlandais fait déjà et de ce qui est fait avec plus de force pour promouvoir la pratique des affaires en Afrique. Vous trouverez ci-dessous un

bref inventaire des activités des partenaires directs et des organisations publiques pour les entreprises néerlandaises.

Les organisations privées qui aident les entreprises :

PUM, Netherlands senior experts : PUM renforce les PME locales dans 19 pays d'Afrique. Les entrepreneurs néerlandais partagent leurs connaissances (pratiques) avec les entrepreneurs de PME de ces pays sur une base volontaire. Par conséquent, PUM dispose d'un vaste réseau local dans divers secteurs et est bien informée, sur le plan pratique, de ce qui se passe dans ces secteurs. En renforçant les PME locales, PUM contribue à l'amélioration du climat d'investissement dans ces pays. PUM peut aider les entreprises néerlandaises à se connecter au marché africain, et les entreprises néerlandaises peuvent se joindre au développement des pôles économiques dans lesquels PUM est engagée dans ces pays.

NABC, Netherlands African Business Council : cet organisme travaille depuis plus de 70 ans à renforcer les relations commerciales entre les communautés d'affaires néerlandaise et africaine, en se concentrant exclusivement sur la promotion du commerce et des investissements pour le secteur privé. Grâce à un réseau étendu, le NABC peut soutenir le monde des affaires néerlandais dans la création et le développement des opportunités identifiées. Le NABC offre un soutien pendant 4 phases différentes : Inform, Inspire, Catalyse et Connect.

Dans les pays prioritaires mentionnés, le NABC consacrera encore plus d'attention et de concentration, et pourra soutenir les entreprises grâce à son réseau de contacts néerlandais et africains. Afin d'informer et d'inspirer toujours davantage, le NABC se concentre sur Afrika-Works! Les conférences, le dîner annuel des ambassadeurs, les réunions régulières de l'Africa Business Club, l'Afrika Academy (avec evofenedex), les contributions publiques aux conférences nationales et internationales, les publications dans les médias et les publications quotidiennes sur les réseaux sociaux. Pour la partie : Catalyse et Connect, le NABC fournit ses outils pour la mise en œuvre de cette stratégie

pour le secteur privé en Afrique. Cela comprend les missions commerciales vers et en provenance des Pays-Bas, le jumelage, la médiation financière, les études de marché, le conseil aux entreprises, la résolution de problèmes pratiques et l'identification des tendances et des opportunités pour les entreprises néerlandaises et africaines. Le NABC possède l'expérience et l'expertise nécessaires pour gérer des groupes d'entreprises d'un secteur particulier afin de présenter et de promouvoir conjointement les entreprises néerlandaises par le biais de programmes et de projets pluriannuels. En tant que coordinateur neutre, le NABC joue donc un rôle crucial pour les clusters d'entreprises du secteur de la volaille, du secteur des semences, du secteur des légumes, du secteur de l'eau, du secteur des épices, du secteur de l'énergie, etc.

NLinBusiness : cet organisme se concentre sur les villes et leur arrière-pays. Actuellement, il a identifié quatre "villes d'opportunités" en Afrique : Le Caire, Nairobi, Lagos et Tanger/Casablanca. Il s'agit de villes où les grandes multinationales néerlandaises sont déjà bien représentées, ce qui facilite l'accès des PME néerlandaises.

En coopération avec le NABC, NLinBusiness veut connecter ces villes à la plate-forme internationale des entreprises. En plus des villes mentionnées ci-dessus où principalement NLinBusiness est actif, le NABC a également formalisé des partenariats avec des chambres bilatérales en Algérie, au Ghana et en Afrique du Sud.

FMO, la banque de développement néerlandaise : investit dans des entreprises des économies en développement et a 50 ans d'expérience dans l'investissement en Afrique. La FMO a un portefeuille de 3 milliards d'euros en investissements propres en Afrique et gère toujours 1,3 milliard d'euros d'investissements provenant de fonds publics et privés. La FMO finance des projets et des entreprises qui ont un impact, notamment dans les secteurs suivants : Les institutions financières, l'agriculture, l'eau et l'alimentation, et l'énergie. La FMO s'oriente donc vers 3 objectifs de développement durable : Emplois décentés (ODD 8), Réduction des inégalités (ODD10) et Action pour le climat (ODD 13). Alors que la plus

grande partie de la FMO se concentre sur le soutien aux entreprises locales par le biais de prêts, de participations et de garanties, l'unité NL Business Funds au sein de la FMO se concentre spécifiquement sur le financement des exportations néerlandaises vers les pays en développement et les investissements néerlandais dans ces pays. Le secteur privé et le secteur public peuvent tous deux en bénéficier.

En outre, le NL Business Fund peut, dans une phase de préfinancement, financer et cogérer 50 % des études de faisabilité avec du capital de développement. Des travaux sont actuellement en cours sur une nouvelle entité dont l'objectif est de répondre aux besoins de financement des activités internationales des entreprises néerlandaises et des projets internationaux dans lesquels le monde des affaires néerlandais peut jouer un rôle important. Il s'agit notamment de projets internationaux qui apportent des solutions à des problèmes mondiaux. L'entité sera complémentaire au marché.

DECP, Dutch Employers' Cooperation Programme : il soutient les organisations d'employeurs de 11 pays africains en leur apportant les connaissances et l'expertise néerlandaises afin de rehausser le niveau de la gestion des associations, du lobby et du dialogue social de ces organisations. De cette manière, le DECP promeut des organisations d'employeurs puissantes qui sont capables d'influencer positivement le climat des affaires et de contribuer à plus d'activité. Cela est non seulement bénéfique pour la prospérité et le bien-être local, mais aussi pour les possibilités d'exportation et d'investissement des entreprises néerlandaises. Le DECP est un partenaire de confiance des organisations patronales africaines avec lesquelles le programme coopère, une position que le DECP veut utiliser davantage pour les entreprises néerlandaises dans la période de programmation actuelle 2018-2022. Le DECP établira volontiers les liens si les entreprises néerlandaises ont besoin de connaissances et d'informations dans le domaine des affaires patronales dans les pays partenaires du DECP, ou si elles veulent entrer en contact avec les membres ou le réseau d'organisations patronales africaines avec lesquelles le DECP travaille. Par le biais du DECP, il convient, afin d'améliorer le climat des affaires, de continuer à soutenir les entreprises

organisées en Afrique même. Les organisations d'entrepreneurs et d'employeurs africains représentent la voix du monde des affaires et constituent donc un contrepoids important pour la politique des pouvoirs publics. L'amélioration de la politique commerciale et du climat des affaires est bonne pour les entreprises africaines, mais aussi pour les entreprises néerlandaises qui sont ou seront actives en Afrique.

Les organismes publics qui aident le monde des affaires :

RVO, Rjksdienst voor Ondernemend Nederland : Il s'agit d'une organisation publique de mise en œuvre qui aide les entreprises de diverses manières. En ligne, il existe des pages par pays où les opportunités d'affaires (opportunités sectorielles) ont été inventoriées pour chaque pays. En outre, le RVO indique pour chaque pays les instruments disponibles pour faciliter des affaires.

Les instruments suivants sont disponibles pour la plupart des pays : Develop2Build (infrastructure), DRIVE (infrastructure), DHI (projets de démonstration, études de faisabilité et de préparation des investissements), DGGF (Dutch Good Growth Fund), PIB (Partners International Business) et SIB (Starters International Business). Le RVO organise également régulièrement des missions et des réunions pour informer les entreprises sur les possibilités et les opportunités.

Le ministère des Affaires étrangères/réseau d'ambassades : Le ministère des Affaires étrangères, et en particulier le ministre de la Coopération au développement et du Commerce extérieur, s'attache également à stimuler le commerce à l'étranger. Non seulement depuis La Haye, mais aussi grâce à son réseau d'ambassades, y compris celles des 15 pays mentionnés ci-dessus, qui peuvent conseiller les entreprises lorsqu'elles font des affaires dans un pays. Le ministère a également développé les instruments commerciaux susmentionnés, qui sont mis en œuvre par le RVO. L'objectif de ces instruments peut être de promouvoir le commerce ou l'aide et le commerce en fonction du niveau de développement d'un pays. En outre, le ministère organise régulièrement des missions dans les pays ou dans des secteurs spéci-

fiques des pays, souvent avec l'intervention d'un haut responsable.

3.2 Recommandations pour de nouvelles initiatives

Comme indiqué ci-dessus, il y a et il y aura toujours un certain nombre de parties qui mettront à disposition leurs connaissances, leur réseau et un certain nombre d'outils. Les recommandations ci-dessous portent sur de nouvelles mesures permettant aux entreprises néerlandaises de faire plus d'affaires en Afrique et avec l'Afrique. Ces recommandations s'adressent aux secteurs privé et public ou sont applicables dans le cadre d'un partenariat public-privé (PPP). La figure 1 présente une proposition de feuille de route pour les recommandations et les parties qui peuvent mettre en œuvre ces recommandations. Une distinction est faite entre les différents types de recommandations, c'est-à-dire les recommandations **générales**, les **recommandations relatives aux connaissances, aux réseaux, aux ressources financières et aux ODD**. Cette feuille de route s'étend jusqu'en 2025, après quoi une réévaluation des recommandations et de la stratégie aura lieu. Le Comité de pilotage Afrique suivra l'évolution des recommandations et se chargera du recalibrage. Ce comité de pilotage est expliqué plus en détail au point 3.3. La figure ci-dessous présente une élaboration des recommandations.

Figure 1 : Feuille de route pour la stratégie Afrique 2020 - 2025

2020

2021 - 2025

1 Généralités

Mise en place et réalisation du premier projet phare avec une approche en chaîne dans l'un des pays du top 8

Mise en place et exécution du deuxième projet phare et évaluation de l'approche

2 Connaissances

Les ambassades élaborent un programme de facilitation du commerce

Élaborer des programmes (sectoriels spécifiques) et effectuer des missions commerciales dans les pays du top 8

Élaborer un programme d'événements communs afin de mieux faire connaître les possibilités offertes dans les pays du top 8 (VNO-NCW, MKB-Nederland, RVO, BZ, NABC, FMO, NLinBusiness, PUM, DECP).

3 Réseau

Activer les hubs dans le top 3 - NLinBusiness

Tous les pays du top 8 ont un hub

Mise en place de >3 Dutch Desks dans les banques locales (dans les pays du top 8) - FMO

Mise en place de 1 hub additionnel dans les 5 pays suivants

4 Instruments

FMO et RVO travaillent à une nouvelle entité

Développer davantage d'instruments pour les PME (FMO, RVO)

Faciliter davantage le capital à haut risque et poursuivre le financement d'études de faisabilité (public)

Explorer des solutions pour la convertibilité et la transférabilité

Travailler ensemble pour rendre les chaînes de valeur plus durables et réaliser les ODD avec les instruments actuels

Développer des outils pour PSD en Afrique et le soutien aux entreprises néerlandaises (Public)

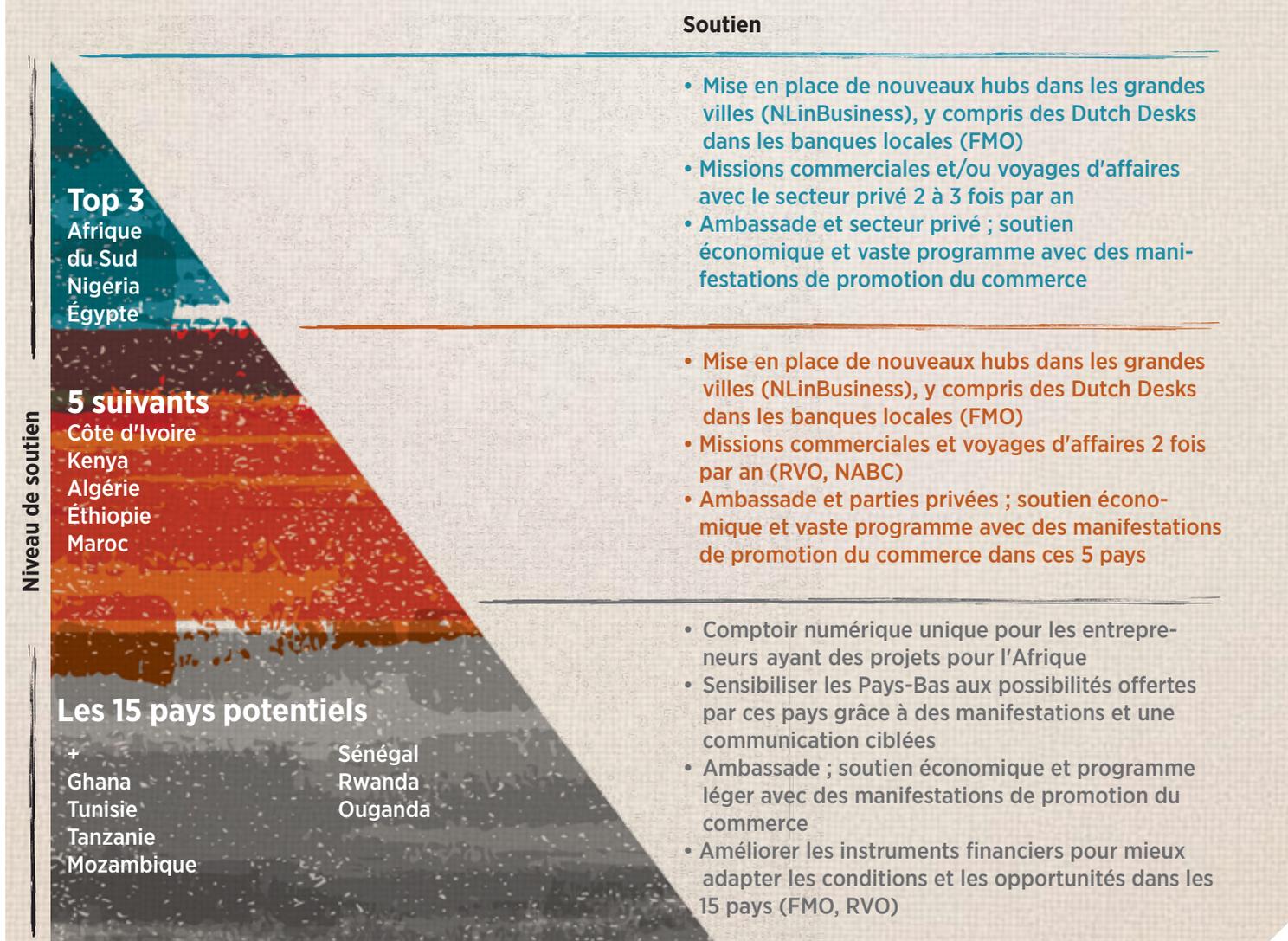
3.2.1 Généralités

Comme mentionné ci-dessus, l'objectif de cette stratégie est de stimuler les entreprises néerlandaises à faire plus d'affaires avec et en Afrique. À cette fin, une sélection a été effectuée parmi 15 pays où les entreprises néerlandaises ont davantage de possibilités. Les recommandations générales suivantes ont pour but de faciliter la tâche des entrepreneurs :

- **S'efforcer d'obtenir un soutien général et large pour les entrepreneurs qui veulent faire des affaires dans les 15 pays.** Dans la sélection des 15 pays prometteurs, nous travaillons sur un niveau minimum de

soutien pour les entrepreneurs qui veulent faire des affaires dans les pays ciblés. Compte tenu des différences entre les 15 pays, comme indiqué dans le classement, différents niveaux de soutien ont été choisis. Dans certains pays, les entrepreneurs néerlandais sont déjà plus avancés que dans d'autres, de sorte que le degré de soutien peut être plus large. Dans la figure 2, une proposition visant à soutenir les entrepreneurs néerlandais dans les pays ciblés. Dans certains domaines, des parties pouvant apporter ce soutien ont été identifiées. Le Groupe de pilotage pour l'Afrique continuera à développer le large soutien avec les parties prenantes concernées.

Figure 2 : Proposition de niveau de soutien dans les différents pays



- **Appel à approfondir les opportunités dans ces pays dans les secteurs les plus importants et à les relier aux secteurs dans lesquels les Pays-Bas excellent.** D'autres pays européens, tels que l'Allemagne et la France, utilisent avec succès les instruments publics pour commercialiser les connaissances et les compétences nationales. Grâce à des partenariats public-privé, les Pays-Bas peuvent offrir un soutien accru pour avoir un impact réel. Une façon de le faire est d'envisager une **approche en chaîne**. Les Pays-Bas sont en mesure de proposer des solutions globales. Au lieu d'offrir uniquement un soutien aux entreprises individuelles dans chaque pays, une approche en chaîne peut apporter une valeur ajoutée. Dans ce cas, les entreprises néerlandaises et locales exploitant différentes parties d'une chaîne de valeur travaillent ensemble ; le NABC, par exemple, organise déjà des voyages commerciaux ciblant des chaînes de valeur (comme la chaîne de la "volaille"). Une autre suggestion serait de mettre en place des **projets phares** qui montrent comment les entreprises néerlandaises peuvent se positionner en Afrique. On peut envisager des projets dans le domaine de l'eau et des digues.

- **Venir au niveau national avec une approche programmatique pluriannuelle où les exigences et la mise en œuvre des règlements sont adaptées au contexte africain.**

La stratégie se concentre sur une approche programmatique pluriannuelle afin d'en assurer le succès. Afin de promouvoir le commerce et les investissements entre les Pays-Bas et l'Afrique, il est important d'avoir une vision à long terme qui s'adapte au contexte africain.

- **Plaider dans le contexte de l'UE pour des projets économiques pour l'Afrique, y compris une alternative européenne dans le domaine du développement, du financement et de la passation de marchés en matière d'infrastructures (cf. l'initiative chinoise "Belt & Road Initiative")** Il existe ici de grandes possibilités de revenus pour les entreprises néerlandaises, et le renforcement des infrastructures est l'une des principales priorités pour le développement des pays africains.

- **Aide et soutien au commerce.** Fournir des instruments qui se concentrent à la fois sur le développement du secteur privé en Afrique et sur le soutien

aux entreprises néerlandaises.

- **Stimuler les investissements en Afrique également sur le plan fiscal.** Les investissements en Afrique sont freinés par une perception de risque élevé. Les incitations fiscales des Pays-Bas devraient rendre les investissements en Afrique attrayants.

- **Rendre la main-d'œuvre africaine croissante "circulaire"** : envisager des programmes tels que le programme des travailleurs de la connaissance en accordant aux employés africains talentueux un séjour temporaire en Europe où ils peuvent acquérir des compétences, mais aussi s'assurer qu'ils retournent sur le marché du travail africain afin d'éviter une "fuite des cerveaux" permanente.

3.2.2 Connaissances

Afin de stimuler les entreprises néerlandaises à faire plus d'affaires avec l'Afrique, il est avant tout important que les entreprises soient conscientes des opportunités qui existent et qu'elles sachent comment pénétrer ce marché. Le chapitre 4 de la présente stratégie donne une première impulsion à cet égard, et dans ce cadre, les points suivants sont recommandés :

- **Travailler à la mise en place d'un point d'information numérique public-privé unique** selon le principe du "guichet unique", également appelé desk Afrique-Pays-Bas. Les informations disponibles doivent être mieux accessibles et connectées. Une tâche importante consiste à améliorer l'accessibilité de l'information pour les entrepreneurs, en les aidant ainsi à faire un pas vers l'Afrique.

- **Créer un agenda d'événements pour les années à venir** dans lequel les événements des différentes parties seront initiés et rassemblés afin d'éliminer les idées fausses sur l'Afrique et d'exposer les opportunités et les défis. La coopération entre les partenaires directs de cette stratégie offre une structure possible pour cela.

- **Augmenter les connaissances des entreprises sur la façon de faire des affaires en Afrique et les possibilités de revenus offertes par les ODD** grâce, entre autres, à un point d'information numérique et à des manifestations.

- **Renforcer la position du PUM et utiliser davantage leurs connaissances et leur expérience en Afrique.**

Une coopération plus poussée avec les partenaires directs peut servir de point de départ à cette fin.

- **Poursuivre le financement des études de faisabilité des projets et des investissements.** Les entreprises ont besoin de ces études pour évaluer la faisabilité des projets et des investissements, et pour arriver à des projets qui peuvent être financés. Le financement de la phase de faisabilité peut aider. Les instruments existants mis à disposition par le Ministère des Affaires étrangères sous la gestion du FMO et du RVO sont déjà utilisés pour financer la moitié de ces études de faisabilité. Ces études portent non seulement sur la faisabilité financière d'un projet, mais aussi sur sa faisabilité technique et son impact sur les facteurs sociaux et environnementaux. L'expérience montre qu'il existe une forte demande pour ce type d'instrument, y compris de la part des start-ups.

3.2.3 Réseau

En plus d'accroître les connaissances, il est important de soutenir les entreprises en leur donnant accès à un réseau et en l'élargissant, cela s'applique à la fois aux partenaires locaux et aux partenaires néerlandais. Afin d'élargir le réseau pour les entreprises, les recommandations suivantes sont formulées :

- **Organiser des missions économiques privées axées sur les pays cibles.** Une approche pluriannuelle est nécessaire pour planifier correctement ces missions. Les missions des PME telles qu'elles sont définies dans le "Ondernemersagenda van MKB-Nederland"⁴⁴, dans lequel la petite échelle est le principe directeur, en sont un exemple. Il est recommandé que les pays sélectionnés dans le cadre de cette stratégie soient pris en compte dans la planification des futures missions économiques privées. On peut ici faire une distinction entre "Très prometteur & prometteur" et "Beaucoup de potentiel & du potentiel".

- **Bénéficiaire des partenaires locaux les uns des autres. C'est un élément payant lorsque des entreprises néerlandaises peuvent et veulent partager leurs réseaux sur un marché inconnu. Cela s'applique également aux réseaux d'organisations qui aident les entreprises comme FMO, DECP, NABC, NLinBusiness et PUM.**

- **Renforcer ou trouver la connexion avec les hubs existants et soutenir la construction de nouveaux hubs.** Un hub est une forme de réseau dans lequel les entrepreneurs néerlandais d'une ville ou d'une région particulière se réunissent pour se soutenir mutuellement et soutenir les nouveaux arrivants dans leurs activités commerciales. NLinBusiness a identifié Lagos, Le Caire, Nairobi et Tanger comme des "villes d'opportunités". Cet organisme considère qu'il s'agit de villes où le monde des affaires néerlandais est déjà bien représenté, ce qui offre des opportunités aux PME. Les autres lieux possibles sont Le Cap, Abidjan, Addis-Abeba, Johannesburg, Casablanca et Alger. NLinBusiness et NABC travaillent ensemble à la mise en place de ces hubs.

- **Rapprocher les milieux d'affaires néerlandais et les pouvoirs publics pour répondre aux développements entourant la Zlecaf.** Enfin, les secteurs privé et public néerlandais devront travailler ensemble s'ils veulent profiter des possibilités offertes par la mise en œuvre de l'accord de libre-échange africain. Le public ou le privé ne peuvent pas y parvenir de manière isolée. Cette recommandation s'adresse donc au Groupe de travail ou à d'autres qui visent à promouvoir les opportunités économiques en Afrique.

3.2.4 Ressources financières

Un défi majeur pour faire des affaires sur le continent africain, en particulier pour les PME, concerne l'accès au financement, où, entre autres, les instruments disponibles ne sont pas suffisamment adaptés au contexte africain. Afin de stimuler les activités commerciales sur le continent, les recommandations suivantes ont donc été formulées :

- **Mettre en place davantage d'instruments au service des PME, y compris pour les besoins de financement dans la catégorie inférieure à 10 millions d'euros.** Les PME néerlandaises ne sont pas promptes à franchir le pas pour faire des affaires en Afrique ; avec l'accès et les outils appropriés, elles peuvent le faire. Le FMO NLB Business Fund⁴⁵ travaille actuellement sur un accord-cadre avec une institution financière en Afrique de l'Est dans le but de faciliter les transactions d'experts néerlandaises (également inférieures à 10 millions d'euros) vers les pays où les banques locales reçoivent des prêts

⁴⁴ <https://ditisondernemen.nl/> | ⁴⁵ NLB business funds, unité de FMO.

du FMO afin de financer les importateurs locaux de biens et de services néerlandais grâce à ce prêt. Le FMO a l'intention d'étendre cette mesure à l'Afrique de l'Ouest et du Sud également.

- **Faciliter l'accès des PME aux réseaux financiers locaux.** Par exemple, en mettant en place des Comptoirs Pays-Bas dans les banques locales. Le FMO étudie actuellement la possibilité (sur le modèle de la DEG allemande dans certains pays en développement) de créer un "Comptoirs Pays-Bas" dans un certain nombre de pays africains afin d'offrir des services financiers aux PME néerlandaises et à leurs partenaires commerciaux locaux. Ces services sont fournis à l'agence d'une banque locale par une personne locale qui connaît bien les deux cultures.

- **Faciliter davantage le capital à haut risque.** Des instruments publics (tels que le fonds Dutch Good Growth Fund) ne sont pas encore suffisamment adaptés aux besoins des entreprises en phase de démarrage et d'expansion pour l'accès au capital à haut risque. En particulier pour les besoins de financement entre 3 et 15 millions d'euros, il existe peu de parties privées capables d'investir des capitaux à haut risque, surtout lorsqu'il s'agit de se développer dans les pays en développement. Un instrument qui pourrait combler ce besoin pourrait débloquer le développement des entreprises néerlandaises en Afrique.

- **La politique néerlandaise de commerce extérieur et de coopération au développement (BHOS) est recommandée pour mettre en place des instruments de financement des projets d'infrastructure.** Il existe de nombreuses opportunités dans le domaine des infrastructures en Afrique, mais les entreprises néerlandaises qui veulent mettre en place des projets d'infrastructure sont maintenant confrontées à un manque de financement. Il est donc recommandé au secteur public de développer des instruments pour combler ce manque.

- **La convertibilité et la transférabilité des monnaies locales constituent actuellement un obstacle pour les investisseurs néerlandais.** Il s'agit d'un problème majeur pour les entreprises dans un certain nombre de pays, et les solutions impliquant une coopération entre les secteurs public et privé devront être explorées pays par pays.

- **Mettre en place un régime qui inverse les effets de la limitation du régime des pertes de liquidation.** Cette limitation incite les entreprises néerlandaises à se concentrer davantage sur l'Europe, car le régime reste en vigueur dans l'UE/EEE. Il est donc non seulement plus intéressant pour les entreprises de rester en Europe, mais aussi beaucoup plus risqué de s'implanter en Afrique. Un moyen serait d'étendre aux 15 pays cibles la même exemption de la limitation dont bénéficient les entreprises dans l'EEE.

3.2.5 Objectifs de développement durable (ODD)

Comme mentionné précédemment, les ODD font de plus en plus partie des modèles commerciaux, offrant des opportunités à long terme pour les activités commerciales en Afrique. À elle seule, la réalisation des ODD en Afrique offre aux entreprises la perspective d'une augmentation de valeur de 1 100 milliards de dollars d'ici 2030⁴⁵. Afin de réaliser les ODD et de donner aux entreprises une incitation supplémentaire à commercer avec l'Afrique, les recommandations suivantes ont été formulées :

- **Encourager la coopération fructueuse entre les entreprises néerlandaises en Afrique et les PME pour travailler ensemble sur la durabilité des chaînes de valeur locales et la réalisation des ODD.** Les entreprises néerlandaises établies en Afrique peuvent utiliser les instruments existants pour permettre des investissements dans les chaînes de valeur locales et les rendre plus durables. Cela laisse également la possibilité de créer des opportunités pour les PME néerlandaises.

- **Veiller aux instruments qui contribuent aux ODD.** Il n'est pas toujours facile pour les entrepreneurs néerlandais de réaliser des ODD lorsqu'ils font des affaires en Afrique. Les instruments qui aident un entrepreneur à réaliser des ODD créent une situation gagnant-gagnant.

3.3 Comité de pilotage pour l'Afrique

Bien sûr, il est très important d'assurer le suivi de la stratégie pour l'Afrique. VNO-NCW et MKB-Nederland, en tant que propriétaires de la stratégie, ainsi que les partenaires directs, lanceront un Comité de pilotage Afrique qui réunira les tâches suivantes :

⁴⁵ (2017) Business & Sustainable Development Commission, Better Business, Better Worlds report Africa

-
1. augmenter les connaissances et stimuler les ambitions des entreprises ;
 2. mettre en relation les différents acteurs ;
 3. défendre les intérêts auprès des pouvoirs publics et du monde politique ;
 4. suivre les progrès de la stratégie.
-

Ces tâches seront réparties entre les différents partenaires. Bien entendu, il faut tenir compte de l'évolution de la situation en Afrique, et la présente stratégie est un point de départ. Le comité de pilotage doit donc réagir aux évolutions pertinentes.

4. Faire des affaires en Afrique

Ce chapitre traite de la contribution directe du monde des entreprises. Cette contribution est divisée en conseils et défis pour faire des affaires en Afrique. Dix-huit entreprises, réparties autant que possible sur les principaux secteurs néerlandais, ont été contactées pour fournir des informations par le biais d'entretiens.

4.1 Généralités

En général, les entreprises interrogées montrent qu'elles ont d'abord fait une analyse du continent basée sur des données objectives. Sur cette base, elles se sont penchées sur les pays dans lesquels elles devraient déployer des activités. Le niveau de croissance économique du marché, de stabilité, de sécurité et le potentiel sont également importants. Afin de pénétrer le marché, un travail de développement des affaires a été réalisé, en recherchant entre autres des agents pour se connecter aux réseaux locaux.

4.2 Conseils du monde des entreprises néerlandaises : Défis pour entreprendre des affaires

Bien sûr, il y a aussi des défis à relever pour faire des affaires sur le continent africain. Dans tous les cas, il

convient de tenir compte des points suivants.

En outre, il est à noter que si des pays tels que l'Afrique du Sud et le Nigeria sont les meilleurs sur le papier, dans la pratique, la situation peut être très différente pour certaines entreprises et certains secteurs.

Pénurie de devises étrangères ou volatilité de la monnaie locale

Pour les entreprises qui réalisent leur chiffre d'affaires en monnaie locale, il n'est pas toujours facile de rapatrier des fonds en dollars vers la société mère aux Pays-Bas. Certains pays, tels que le Nigeria et l'Éthiopie, souffrent d'une grave pénurie de dollars en raison d'importations élevées par rapport aux exportations. C'est un énorme défi pour les entreprises internationales que de sortir de ces pays leurs bénéfices en monnaie locale.

Trouver le bon talent

C'est un problème bien connu dans de nombreux pays africains, même dans un pays comme l'Afrique du Sud. Les universités y sont de haut niveau, mais la formation professionnelle y fait défaut.

Cette situation est parfois liée à la forte croissance démographique, qui exerce une grande pression sur les établissements de formation. Cela signifie donc qu'une entreprise doit rechercher de manière ciblée ceux qui ont une formation (professionnelle) et en même temps penser à des facilités pour donner aux gens une "formation sur le tas".

Barrières non tarifaires

Un bon exemple est celui des mesures phytosanitaires, où il est difficile d'obtenir un certificat d'un organisme de contrôle agréé pour qu'un produit puisse répondre aux exigences phytosanitaires du pays d'arrivée. Philips : "Certains pays veulent un label d'approbation FDA (américain) en tant que tel et d'autres un label européen, ce qui vous oblige à adapter vos produits en permanence. Et parfois, un pays change soudainement de préférences".

Réglementation

La situation varie d'un pays à l'autre : certains pays semblent avoir leur réglementation en ordre sur

le papier (par exemple l'Ouganda), mais dans la pratique, l'application fait défaut ou une agence gouvernementale semble appliquer l'arbitraire plutôt que d'être favorable aux entreprises. Dans d'autres pays, des questions importantes telles que les droits fonciers (comme en Afrique du Sud) sont encore soumises à un manque de réglementation, ou les exigences en matière de licence et d'accréditation sont très élevées dans un secteur tel que celui des soins de santé (toujours en Afrique du Sud).

Corruption

Le fait qu'une entreprise soit confrontée à la corruption dans le pays dépend en grande partie du modèle d'entreprise. Les entreprises qui se concentrent sur les petites et moyennes entreprises en Afrique et qui n'opèrent pas dans le champ d'action des pouvoirs publics pensent qu'elles ne seront pas confrontées à la corruption. Cependant, cela peut poser un problème pour l'obtention de permis dans le secteur de la construction, par exemple, ou dans d'autres organismes où le gouvernement joue un rôle dans la gestion. En outre, il existe de grandes différences dans le niveau de corruption d'un pays à l'autre, ce qui affecte la facilité de faire des affaires. Le Nigeria est cité comme un pays où il est plus difficile de faire des affaires, en partie à cause de la corruption.

Sécurité

Dans certains pays africains, la sécurité joue un rôle en raison des troubles politiques (persistants). Cela peut augmenter considérablement le coût des affaires, car différentes mesures de sécurité doivent être prises en compte. Par exemple, malgré sa forte position économique, le marché nigérian est certainement un marché qui pose des défis pour les PME, car le coût des mesures de sécurité peut augmenter considérablement, ce qui rend les affaires plus difficiles.

4.3 Conseils du monde des affaires néerlandais : augmentez vos chances

Malgré le fait que faire des affaires en dehors de l'Europe, et de même en Afrique, entraîne des défis, le chapitre 1 montre que l'Afrique offre des oppor-

tunités et qu'il est important pour les entreprises néerlandaises de pénétrer ce marché. Les entreprises interrogées donnent les conseils suivants :

Collaborer avec des partenaires locaux

La collaboration avec des partenaires locaux est cruciale pour réussir sur le marché africain. Les parties locales connaissent bien le marché local et sont extrêmement précieuses pour entrer et opérer sur le marché. Dans les pays où l'économie et la politique sont moins séparées qu'aux Pays-Bas, il est également important de se tenir au courant des développements politiques les plus récents qui peuvent influencer l'entreprise. Les entreprises qui ne sont pas encore actives sur le continent peuvent trouver les bonnes entrées auprès des bonnes parties locales, via les entreprises néerlandaises déjà actives ou via l'ambassade. En tant qu'entreprise, il est important de choisir soigneusement les bons partenaires pour la réussite à venir. Pour faire des affaires avec succès, il est conseillé de montrer un intérêt sincère et du respect pour les gens.

Choisissez soigneusement les pays de départ

En tant qu'entreprise débutante sur le continent africain, il est important de choisir avec soin où commencer. Bien sûr, la croissance économique, la stabilité et le potentiel du marché sont des piliers importants dans une analyse. Cependant, chaque pays africain a également son propre climat d'affaires. Les entreprises recommandent de commencer dans des pays où le climat des affaires est favorable et d'apprendre ainsi à faire des affaires en Afrique. Bien que le Nigeria soit un grand marché attrayant, le pays est connu pour le fait qu'il n'est pas facile d'y faire des affaires. Les entrepreneurs de PME qui veulent faire leurs premiers pas en Afrique doivent donc bien se préparer et examiner les pays qui leur semblent les plus prometteurs.

Commencer petit

Lorsqu'une entreprise investit en Afrique et vise un marché africain, il est important de prendre le temps d'apprendre. Par conséquent, commencez à petite échelle et normalisez les processus avant de les étendre à d'autres zones géographiques. Non seulement cela permet de réaliser des écono-

mies considérables à long terme en tirant les leçons de vos erreurs, mais aussi de fournir la focalisation nécessaire pour réussir sur le marché.

Avoir un impact

Comme mentionné précédemment, il existe d'énormes possibilités (1 100 2milliards de dollars) dans la réalisation des objectifs de développement durable. Ces objectifs sont de plus en plus intégrés dans le modèle économique des entreprises. Les entreprises indiquent que, pour réussir, il est important de regarder au-delà de la maximisation des profits. Les entreprises contribuent ainsi au développement du continent africain, ce qui, selon elles, est "la bonne chose à faire". Un exemple est le développement de chaînes de valeur locales afin que l'entreprise ait accès à des matières premières de qualité.

Miser sur les talents et la gestion au niveau local

Les entreprises qui investissent directement en Afrique se concentrent sur les talents et la gestion au niveau local. Les entreprises s'efforcent de minimiser le nombre d'expatriés et d'investir dans le talent et la gouvernance des pays (ou de la région environnante) dans lesquels elles opèrent. Selon le pays/la région, il n'est pas toujours facile d'attirer et/ou de retenir les talents locaux. C'est pourquoi les entreprises proposent souvent des programmes de formation en interne. Il y a aussi des pays/régions où le chômage des jeunes est énorme et où il y a un surplus de talentueux demandeurs d'emploi.

Des solutions intelligentes pour le climat

L'organisation des Nations unies pour l'évaluation du changement climatique (GIEC, Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) a identifié le Sahel et l'Afrique australe en particulier comme des points emblématiques du changement climatique. Cela signifie que les solutions intelligentes pour le climat y sont particulièrement les bienvenues.

Établir des liens via les acteurs néerlandais

Il est bénéfique d'établir des connexions "via-via" lorsqu'une entreprise connaît à peine, voire pas du tout, un pays africain. Ces connexions peuvent être établies par le biais du réseau des secteurs de

pointe, des partenaires directs ou des ambassades. Elles peuvent mettre un entrepreneur en contact avec les parties locales ou lui offrir une aide pour les demandes de subventions.

Faire des affaires, c'est différent en Afrique

Soyez conscient du fait que faire des affaires en Afrique est différent. Aux Pays-Bas, l'optimisation des flux de travail existants est rapidement étudiée, tandis que dans certains pays africains, il faut d'abord former son client, découvrir comment quelque chose s'inscrit dans la réglementation et parfois, il faut "poursuivre" les pouvoirs publics. En outre, pour les entrepreneurs néerlandais qui sont principalement habitués à des relations inter-entreprises, il est bon de tenir compte du fait que certaines industries dans certains pays sont encore en développement. Cela nécessite un ajustement du modèle commercial, comme la sélection d'autres segments de clientèle.



Annexe 1 : Commentaires spécifiques concernant les 15 pays sélectionnés

Sur la base des critères mentionnés dans la stratégie, un petit aperçu pour chaque pays est donné ci-dessous. S'il est connu, le nombre d'entreprises néerlandaises déjà établies, la population par pays, les secteurs dans lesquels les opportunités semblent les plus nombreuses et les opportunités et défis pour faire des affaires seront abordés.

1. Afrique du Sud (environ 350 entreprises néerlandaises, environ 58 millions d'habitants) : des opportunités se présentent dans un grand nombre de secteurs, notamment dans les domaines de la technologie de l'eau, de l'agriculture, de l'énergie, du transport/de la logistique (intelligente) (développement des ports et des corridors), des camions, des technologies de la santé (conception d'hôpitaux, médicaments), des infrastructures (financières), des TIC et du secteur des transports. L'Afrique du Sud consacre un pourcentage élevé de son PNB à la santé publique et dispose d'un solide secteur privé de la santé. Cela implique également des exigences strictes en matière de licence et d'accréditation dans ce secteur. L'Afrique du Sud est une plaque tournante logistique, également pour les autres pays d'Afrique australe. Il existe un monopole d'État sur les aéroports, les ports et les pipelines. La corruption et la criminalité sont un problème, le manque de main-d'œuvre qualifiée et aussi les défis non tarifaires (mesures phytosanitaires). Il est bon de tenir compte des coûts d'investissement plus élevés dus aux lois "Broad Based Black Economic Empowerment Procurement Laws", qui fixent par exemple des exigences pour l'utilisation obligatoire de la population et des produits locaux. Les politiques nationales sur des questions telles que les droits fonciers, une assurance maladie nationale ou un plan directeur pour l'eau sont toujours en cours de négociation.

2. Nigeria (environ 39 entreprises, 202 millions d'habitants) : la forte croissance démographique offre principalement des opportunités dans les domaines de l'alimentation et de la sécurité alimentaire, de l'agro-alimentaire et de l'horticulture, de l'agrilogistique, du développement des chaînes de valeur, des biens de consommation rapide et de la croissance du commerce de détail. L'ameublement des maisons se développe, tout comme le marché privé de la santé (importation d'aliments et de modes de vie sains, exportation de traitements médicaux vers l'Occident ou l'Inde). Le secteur des services, y compris les TIC, l'énergie, la production d'électricité, la distribution et la tarification, est également en croissance. Ces marchés sont principalement concentrés dans la ville portuaire de Lagos, dans une moindre mesure dans la capitale Abuja et dans les zones de production pétrolière. Les défis sont principalement l'instabilité et la multiplicité des taux de change qui font qu'il est difficile pour les entreprises de rapatrier leurs bénéfices. La fermeture des frontières nigérianes, les politiques multiples et incohérentes dans divers domaines, telles que les politiques sur les tarifs d'importation pour les énergies renouvelables ou parfois une interdiction explicite des produits agricoles, sont des éléments difficiles. Le retard dans l'adoption de la loi sur les importations de pétrole pose également des problèmes pour les importations d'investissements étrangers directs.

3. Égypte (15 entreprises, 150 entreprises connectées, 101 millions d'habitants) : L'Égypte dispose d'un grand marché de consommation (en termes de population), mais avec un pouvoir d'achat limité. Des opportunités peuvent être trouvées dans l'agriculture, l'eau et les énergies (renouvelables) et l'efficacité, le transport (eau), la formation et l'éducation et les villes vertes. Il faut tenir compte de la situation politique, de la corruption, des réglementations pas toujours transparentes, de la bureaucratie, des différences culturelles et d'une barrière linguistique (l'arabe). L'influence militaire assure un "level playing field" (en partie manquant). Les douanes peuvent causer des "tracasseries", la certification et les permis (d'importation) sont difficiles, et il y a

un manque de clarté quant aux documents nécessaires. Le personnel bien formé est rare. Cela exige un travail de longue haleine.

4. Côte d'Ivoire (25 millions d'habitants) : L'agriculture et l'horticulture offrent les plus grandes opportunités, ainsi que le développement des ports (Abidjan et San Pedro). Le secteur agricole est en pleine croissance. Les principaux produits d'exportation sont le pétrole, le cacao et le café. Les fruits et le domaine maritime peuvent également être intéressants. La transformation locale des produits agricoles se développe.

Depuis plusieurs années, le pays connaît une croissance stable autour de 7 %, ce qui en fait l'une des économies les plus dynamiques du monde. Parmi les opportunités, citons l'amélioration du climat des affaires, une situation politique calme et les investissements. Une bonne connaissance du français est importante.

5. Kenya (150 entreprises, 47 millions d'habitants) : Les opportunités se situent principalement dans l'agro-alimentaire/horticulture, la santé et les sciences de la vie, les TIC et l'eau. Le climat, l'efficacité énergétique et l'économie circulaire offrent également des possibilités. Les difficultés résident dans l'obtention d'un permis de travail, les procédures douanières et fiscales. Les règles d'importation sont complexes. Un agent ou une représentation au niveau local est un "must". Le gouvernement commence à demander plus souvent un "contenu local" aux entreprises étrangères.

6. Algérie (69 entreprises, 43 millions d'habitants) : Les opportunités se trouvent dans l'agriculture, le développement portuaire, le secteur maritime, les start-ups/les jeunes et les femmes entrepreneurs, l'économie circulaire, l'énergie durable et traditionnelle. En outre, la population est jeune et en pleine croissance et de nouvelles connexions avec l'Afrique de l'Ouest sont créées (ports en construction, nouvel aéroport d'Alger, autoroute transsaharienne et création d'une zone de libre-échange). Il existe une volonté de diversifier l'économie (agriculture, industrie et services). L'Algérie est un pays à revenu moyen supérieur, avec une population bien éduquée et un niveau de développement relativement très bon. Nouvellement créé : le Conseil des affaires algéro-néerlandais. Les défis à relever sont les suivants : complexité des paiements, climat d'investissement peu attrayant, système bancaire archaïque, corruption, restrictions phytosanitaires. Le système de subventions algérien est contre-productif, il y a une mauvaise gouvernance. Grande économie informelle non taxée. Il est difficile de trouver des distributeurs locaux en raison de la barrière linguistique et des problèmes de visa (les Algériens veulent d'abord voir les produits aux Pays-Bas). Les droits de propriété intellectuelle ne sont pas très développés. Non lié au système bancaire international ; non-convertisibilité de la monnaie algérienne.

7. Éthiopie (75 entreprises, 108 millions d'habitants) : L'Éthiopie a un grand marché intérieur et un grand potentiel de croissance à long terme. Mais il y a encore des éléments chaotiques et des obstacles. Les opportunités se trouvent dans l'agriculture/agro (agro-alimentaire, - logistique, infrastructures (construction/entretien de routes), la construction de ports et aéroports et la libéralisation des télécommunications (100 millions d'utilisateurs potentiels dont 40 % en téléphonie mobile). Les défis à relever sont l'accès au financement et un accès stable à l'électricité et à l'Internet. En outre, il y a un manque de devises étrangères et une monnaie instable. Il est donc difficile de rapatrier les revenus générés dans le pays. En outre, les terrains sont chers et difficiles à obtenir, l'inflation joue un rôle, la main-d'œuvre est moins efficace, la production locale est de mauvaise qualité et les infrastructures sont médiocres.

8. Maroc (55 entreprises, 34 millions d'habitants) : Les opportunités se trouvent principalement dans l'agriculture (horticulture, élevage, stockage, serres, aquaculture), les énergies renouvelables (énergie solaire, vent, hydrogène, ammoniac vert, pompes solaires) et l'eau (traitement des eaux usées, gestion de l'eau, irrigation intelligente, protection des côtes, transport et logistique, automobile et aviation). Les défis sont la protection de secteurs spécifiques tels que le bois et le métal ; la recherche de la bonne solution/des bonnes connexions et le manque de connaissance du marché marocain comme le cadre juridique (douanes, normes sanitaires, normes techniques) ou les règles des marchés publics. Il vous faut donc un bon agent/distributeur et une bonne connaissance du français. Il est difficile de trouver des financements et les autorités fiscales n'agissent pas toujours de manière subtile. La propriété foncière est compliquée, car la propriété étrangère n'est pas autorisée dans l'agriculture et l'horticulture, et le bail à long terme n'est pas possible.

9. Ghana (29 millions d'habitants) : Les opportunités se trouvent principalement dans le secteur de l'eau, surtout avec une population qui augmente, une urbanisation croissante et une économie en expansion. En outre, le secteur des déchets est attrayant, en particulier pour les entrepreneurs néerlandais ayant des connaissances en matière de traitement et de recyclage des déchets. Par ailleurs, le secteur minier offre des possibilités, le secteur pétrolier et gazier est en plein essor, et il existe des opportunités dans le domaine de l'énergie durable, du secteur de la volaille et de celui des soins de santé. Le Ghana est anglophone et fortement hiérarchisé. Passez beaucoup de temps en contacts personnels lorsque vous faites des affaires. Le respect est très important. Un agent commercial local peut être très utile pour entretenir des relations personnelles avec les clients.

10. Tunisie (11 millions d'habitants) : Les opportunités se trouvent en particulier dans l'agriculture et l'horticulture, l'eau, la gestion des déchets, la logistique et le secteur maritime. En agriculture, la production d'aliments pour animaux et l'enregistrement, la vaccination et l'insémination artificielle des vaches tunisiennes offrent des opportunités. Le personnel disponible est assez bien formé. Il y a beaucoup de bureaucratie. Passez du temps à établir des relations personnelles. Ce n'est qu'alors que les Tunisiens commencent à faire de vraies affaires. La connaissance du français et la délivrance de documents en français sont nécessaires. Il est payant d'avoir un partenaire local. Il aide à faire des affaires avec les banques locales, les pouvoirs publics et l'administration fiscale. L'influence française sur les affaires est encore clairement perceptible.

11. Tanzanie (78 entreprises, 57 millions d'habitants) : Les opportunités se trouvent dans l'agriculture, le tourisme et les infrastructures. Avec la découverte de grands gisements de gaz et l'agriculture, il existe également des opportunités dans le secteur de l'énergie. Malgré de bonnes perspectives (de croissance), faire des affaires en Tanzanie reste difficile. Cette situation est principalement due aux demandes arbitraires de l'autorité fiscale tanzanienne, associées à de lourdes amendes. Il n'y a pas de "equal level-playing-field". Les entreprises étrangères et ayant pignon sur rue semblent être particulièrement visées par les autorités. La réglementation est régulièrement soumise à des modifications, et les organes d'exécution ont des pouvoirs discrétionnaires. Le gouvernement est faible et la corruption est présente à tous les niveaux. La révision des contrats d'achat et la violation du droit de propriété sont également des pratiques courantes. La prise de décision sur les marchés publics de travaux peut prendre beaucoup de temps. Le 1er avril 2019, la Tanzanie a résilié unilatéralement l'accord bilatéral de protection des investissements. Cela signifie que les nouveaux investissements ne sont plus protégés en cas, par exemple, d'expropriation. La Tanzanie est membre de la Communauté de l'Afrique de l'Est. Avec le Kenya, l'Ouganda, le Rwanda et le Burundi, ils forment une union douanière avec une libre circulation mutuelle (non taxée) des marchandises, qui doivent parfois répondre à des exigences spécifiques.

Conseils pour faire des affaires : soyez à l'heure pour une réunion d'affaires. Saluez d'abord la personne ayant la fonction la plus importante, puis les autres personnes. Commencez toujours une réunion par une conversation informelle.

12. Mozambique (20 entreprises, 26 millions d'habitants) : Les opportunités se trouvent dans les domaines de l'eau, de l'agriculture, des infrastructures et des énergies (renouvelables). Plus précisément, il existe des possibilités dans les secteurs de gestion intégrée de l'eau, d'irrigation, d'infrastructures d'eau propre et de développement portuaire. En outre, des gisements de gaz ont été découverts et de nombreuses terres agricoles sont disponibles. Le Mozambique est la porte d'entrée de la Zambie et du Zimbabwe, offrant des avantages fiscaux et douaniers généraux. Défis : la croissance économique n'est pas aussi forte que prévu en raison d'un scandale de la dette. Actuellement, il n'y a pas de dépenses publiques importantes, ce qui rend difficile l'obtention de financements pour les investissements. En outre, il est difficile de créer une entreprise en raison des procédures bureaucratiques qui ralentissent les efforts, et de rapatrier des devises étrangères du pays. Le principe du guichet unique pour l'ouverture d'une entreprise ne fonctionne pas encore correctement. Un investissement minimum de 3,5 millions d'euros est requis. Il est bénéfique d'investir dans des relations à long terme et de connaître le portugais.

13. Sénégal (20 entreprises, 14 millions d'habitants). Les opportunités se trouvent principalement dans le secteur maritime (navires, ports, protection des côtes), le secteur de l'énergie (pétrole et gaz), l'agriculture (technologies telles que les semences, les machines, les installations d'emballage et de stockage et l'agroalimentaire), les énergies renouvelables (parcs éoliens et solaires terrestres et systèmes solaires domestiques). La pénétration de l'Internet et du téléphone mobile est en hausse, et le commerce électronique est en augmentation. Cela nécessite des pylônes d'antennes et de la fibre optique. Le pétrole et le gaz ont été découverts au large des côtes il y a quelques années et de nouveaux gisements de gaz sont encore découverts. La livraison est prévue à partir de 2022, après quoi la croissance économique augmentera et l'énergie devrait plus rapidement devenir moins chère au Sénégal.

14. Rwanda (15 entreprises, 12,7 millions d'habitants) : Les opportunités se trouvent dans le domaine de l'horticulture, de l'agroalimentaire (production, transformation, exportation, logistique, transport), de la construction (logements à bas prix) et des TIC. Le Rwanda a relativement peu de corruption et un bon environnement commercial, un climat agréable, et est politiquement stable et sûr. Le gouvernement tente d'attirer les investissements, de sorte que les grands investisseurs peuvent compter sur des exonérations fiscales. Défis : un enregistrement rapide de l'entreprise est possible, mais les étapes ultérieures sont difficiles. La coordination entre le Conseil de développement du Rwanda et les taxes pour les expatriés, ainsi que l'octroi des permis de travail nécessitent une amélioration. La main-d'œuvre locale bien formée est rare.

15. Ouganda (200 entreprises, 39 millions d'habitants) : L'Ouganda a un climat d'investissement assez libéral et un club d'affaires néerlandais actif. Il est important d'avoir des connaissances de base sur la façon de faire des affaires en Ouganda, ainsi que de prendre conscience des différences culturelles. La législation est raisonnablement saine et favorable aux entreprises, mais sa mise en œuvre semble encore quelque peu arbitraire. Défis : souvent, les autorités fiscales ont une attitude peu favorable aux entreprises. Les permis de travail sont coûteux et les institutions ne fonctionnent pas correctement, ce qui rend la continuité et la prévisibilité difficiles.

Annexe 2 : Score des pays

Pays	Importance de l'économie (2018)	Taux de croissance moyen 2019-2022	PIB par habitant	Taille de la population 2018	Pays où les Pays-Bas sont les plus importants pour les exportations de marchandises (2017) CBS	Les pays du Compact with Africa	Afrique Indice de stabilité
Afrique du Sud	19		14	16			3
Nigéria	20		4	20	5		1
Égypte	18	5	13	19		5	1
Côte d'Ivoire	7	15		5	5	5	5
Kenya	12	10		14			5
Algérie	17		15	13			5
Éthiopie	13	19		18		5	5
Maroc	16		8	10		5	5
Ghana	11		3	7		5	1
Tunisie	9		11			5	3
Tanzanie	10	14		15			5
Mozambique		20		9	5		1
Sénégal	2	16				5	5
Rwanda		18				5	5
Ouganda	4	12		11			5

Commentaire : Les scores forment un classement entre les 54 pays du continent africain pour chaque sujet spécifique, en fonction des indicateurs de la taille de l'économie, de la croissance économique, du PIB par habitant, des importations et des exportations et des investissements néerlandais. Exemple : Le Nigeria obtient 20 points (le plus grand nombre de points) en ce qui concerne la taille de sa population, car c'est le pays le plus peuplé.

Facilité de faire des affaires	Villes	Commerce : importation du pays X vers les Pays-Bas	Commerce : exportation des Pays-Bas vers le pays X	Investissements néerlandais directs	Différences culturelles (uniquement Sub-Sahara)	Score total
5	10	27	28,5	28,5	10	161
3	10	30	30	25,5	5	153,5
3	10	19,5	25,5	30		149
3	5	28,5	16,5	13,5	3	111,5
5	10	21	13,5	15	5	110,5
	10	25,5	19,5			105
	5	9	9	18	3	104
5	5	22,5	24			100,5
3		24	21		10	85
5		13,5	15	19,5		81
3			3	16,5	5	71,5
3		7,5		12	3	60,5
3			22,5		3	56,5
10				7,5	10	55,5
3		6			5	46

Les autres indicateurs, à l'exception des "Pays où les Pays-Bas sont les plus importants pour les exportations de marchandises", ont un score pondéré. Exemple : Le Rwanda obtient une note de 10 pour la facilité de faire des affaires, car il est bien classé dans l'indice mondial de facilité de faire des affaires. NB : le tableau ne contient pas de données brutes mais une pondération des données sous-jacentes des indicateurs. En outre, pour les besoins de l'aperçu, l'évaluation de tous les pays africains n'est pas incluse dans l'annexe. Seuls les 15 pays figurent dans le tableau.

VNONCW



**Cette brochure est une publication de VNO-NCW et de MKB-Nederland.
Novembre 2019**

Graphisme : Tovision, Sassenheim

VNO-NCW et MKB-Nederland
Boîte postale 93002
2509 AA La Haye

tél. : 070 349 03 49 VNO-NCW
tél. : 070 349 09 09 MKB-Nederland
www.vno-ncw.nl
www.mkb.nl



Twitter :

@VNONCW
@MKBNL



Facebook :

@VNONCW
@NLMKB



Instagram :

@VNONCW
@MKBNL



LinkedIn :

@VNO-NCW
@MKB-Nederland