

# **ARABIE SAOUDITE 2.0**

Opportunités pour  
les entreprises françaises

Anne GADEL

# LES NOTES STRATÉGIQUES



Adressées aux acteurs économiques, institutionnels et politiques mais aussi à un public averti, les Notes Stratégiques de l'Institut Choiseul ont vocation à analyser et éclairer les principaux débats économiques, sociaux et politiques sous le prisme des ruptures géopolitiques et géoéconomiques à l'œuvre dans le monde contemporain.

**INSTITUT CHOISEUL**





# ARABIE SAOUDITE 2.0

Opportunités pour les entreprises françaises



**Anne GADEL**

*Consultante spécialisée sur le Moyen-Orient,  
Chercheuse associée à l'Institut Choiseul*

## **À propos de l'auteur :**

*Anne Gadel est une consultante spécialisée sur le Moyen-Orient, membre de l'Observatoire ANMO de la Fondation Jean Jaurès et Fellow du Young Transatlantic Network du bureau de Paris du German Marshall Fund.*

*Anne Gadel est également chercheuse associée à l'Institut Choiseul.*

*(Texte arrêté à décembre 2022)*

## SYNTHÈSE

Parler de l'Arabie saoudite revient à évoquer un paradoxe. Omniprésent dans l'actualité diplomatique et économique, *a fortiori* au moment où les pays européens traversent une crise énergétique due à la guerre en Ukraine, le royaume suscite un regain d'attention depuis 2015 au moment de l'arrivée au pouvoir du nouveau roi Salmane et à la faveur d'une politique étrangère plus interventionniste. Partenaire de longue date de la France, l'Arabie saoudite souffre en outre d'un déficit d'image né d'une certaine méconnaissance du public francophone. En dehors de la production de grande qualité des experts français dont certains sont cités dans ce rapport, les éléments d'analyses disponibles en français sur les évolutions économiques et socio-politiques qui sont en cours en Arabie saoudite demeurent limités en comparaison d'une offre anglophone pléthorique.

Depuis 2015 et dans la continuité de politiques d'ouverture engagées sous le règne du roi Abdallah, le royaume vit en effet des changements multiformes. Il s'agit d'en comprendre les composantes et les enjeux pour mieux appréhender la réalité du marché saoudien. À l'occasion de la *Future Investment Initiative* d'octobre 2018, le prince héritier déclarait que « la nouvelle Europe serait le Moyen-Orient ». En effet, l'Arabie saoudite est mise au pied du mur pour effectuer en une quinzaine d'années une mue socio-économique qui a pris près d'un siècle aux pays européens. L'ampleur de la tâche est dantesque : il s'agit de transformer une économie étatisée et captive de la manne pétrolière, de développer un secteur privé indigent, d'attirer des milliards de capitaux pour porter le développement de projets d'infrastructures essentielles et innovantes, et de former des générations toujours plus nombreuses de saoudiens aux défis du marché du travail du futur, dans un contexte de compétition régionale exacerbée. Pour mener à bien ces réformes vitales pour l'avenir du pays et du régime, une refonte sociale s'avère en outre nécessaire, qui ne va évidemment pas sans un certain nombre de tensions et de résistances.

Cette étude a pour objet de donner un éclairage sur ces développements économiques, juridiques, sociaux et politiques en cours en Arabie saoudite, et de souligner les nombreuses opportunités par secteur qu'ils présentent pour les entreprises françaises ainsi que les meilleures pratiques pour comprendre et pratiquer le marché saoudien. Ces dernières disposent d'un savoir-faire reconnu dans plusieurs secteurs clés de la *Saudi Vision 2030* et les récentes visites bilatérales des dirigeants français et saoudien montrent une aspiration renouvelée à développer les liens commerciaux bilatéraux.



## INTRODUCTION

L'Arabie saoudite vit depuis 2016 une sorte de « révolution silencieuse »<sup>[1]</sup>, une transformation aussi profonde (par certains aspects) que rapide. Traditionnellement objet de clichés, le « pays de l'or noir » effectue une mue importante au tournant des années 2020. Les faits saillants de cette mue sont une redéfinition des fondamentaux économiques du pays, l'affirmation d'une identité nationale saoudienne à la faveur d'une centralisation du pouvoir et une profonde mutation sociale imposée par le haut. De pays sclérosé par la malédiction de la rente pétrolière et un État obèse, à l'économie administrée et la société ankylosée dans les traditions patriarcales, l'Arabie saoudite prend lentement le chemin d'un capitalisme autoritaire et d'une relative sécularisation qu'accompagne l'émergence d'une société consumériste.

Ces évolutions se font en effet à la faveur d'un changement de gouvernance au sein du royaume et de l'ascension méthodique du prince héritier et désormais Premier ministre, Mohammed bin Salmane (MBS). Il s'agit du plus profond bouleversement politique depuis 1932, qui constitue une véritable remise à plat du Pacte social fondateur de 1744. L'arrivée au pouvoir début 2015 du roi Salmane entraîne une réorganisation profonde des pouvoirs et deux organes de gouvernance sont créés : le Conseil des Affaires politiques et de sécurité, placé sous la direction du prince héritier et Ministre de l'intérieur de l'époque, Mohammed bin Nayef, et le Conseil des Affaires économiques et de développement présidé par son fils MBS, alors vice-prince héritier et ministre de la défense. La monarchie saoudienne, traditionnellement caractérisée par une gouvernance collégiale et horizontale et un mode de succession adelphique, prend un visage différent à la faveur d'une forte verticalisation du pouvoir.

Dans un contexte de crise économique inédite pour le royaume en 2015, celui qui est encore vice-prince héritier va s'imposer et faire sortir les élites saoudiennes du déni qui aurait été fatal à l'économie du pays, et partant au régime. Dès le mois d'avril 2016, Mohammed bin Salmane présente un ambitieux plan de développement appelé la *Saudi Vision 2030*. À l'image des plans mis en place une dizaine d'années plus tôt par ses voisins émirien et qatarien, la *Saudi Vision 2030* présente un

---

<sup>1</sup> Louis Blin, in *L'Arabie saoudite, de l'or noir à la mer Rouge*, Editions Eyrolles, 2021.

projet de développement à 360 degrés, dont le volet économique vise à transformer les fondamentaux de l'économie du mastodonte pétrolier.

Cette vision emporte des réformes structurelles et nombreuses, et s'accompagne d'un véritable objectif de transformation sociétale, qui heurte la frange de la population attachée au conservatisme dont les élites saoudiennes avaient jusqu'alors fait montre, soucieuses de préserver les équilibres du pouvoir au sein de la famille royale et de l'*establishment* religieux. Cette transformation sociétale apparaît comme une condition *sine qua non* pour que puisse se déployer les ambitions réformatrices de MBS. Ce faisant, MBS met habilement à profit les fruits hérités de la politique de feu le roi Abdallah, qui envoya des centaines de milliers de jeunes saoudiens étudier à l'étranger et s'acculturer aux idées d'ouverture et de modernité. Une double stratégie de puissance est à l'œuvre dans cette entreprise modernisatrice : personnelle pour MBS qui incarne ce changement et qui sera *in fine* seul comptable de sa réussite auprès des saoudiens, et nationale, soudant les saoudiens autour de slogan conquérant et protectionniste à la fois, « Saudi First ».

Les réserves pétrolières du royaume, qui lui ont permis d'acquérir une place structurante dans le monde post-1945, créent paradoxalement aujourd'hui la dépendance dont il tente de s'extraire. Représentant 95% des exportations et 80% des ressources budgétaires de l'État, elles le tiennent captif de la manne et des capacités redistributives qu'elles représentent et ont empêché le développement du secteur privé et la capacité du marché du travail d'absorber les contingents successifs de jeunes venant grossir ses rangs année après année. Le volet économique de la *Saudi Vision 2030* est né du constat que la forte instabilité des cours du pétrole ferait naître un risque majeur de forte augmentation du chômage, de baisse globale des revenus des ménages et de détérioration durable de la situation des finances publiques. Géant politique et économique, il est non seulement vital pour elle-même mais aussi pour la région et pour ses partenaires occidentaux, que l'Arabie saoudite ne soit pas déstabilisée par des mouvements de contestation, quelques années seulement après le choc qu'a constitué les printemps arabes pour les régimes autoritaires du Golfe. C'est cette conviction et cette crainte qui président à l'instauration de ce programme de modernisation.

C'est là l'Arabie 2.0 qui nous présente aujourd'hui son visage et qui est, à de rares exceptions, mal connue et appréhendée en France. Comme le souligne Fatiha Dazi-Héni<sup>[2]</sup>, « c'est au niveau des sociétés que le manque de connaissance réciproque se fait le plus ressentir. (...) en dehors d'une minorité d'entrepreneurs, la société française n'a aucune idée de ce qu'est la société saoudienne. De la même façon, seule une petite minorité éduquée de Saoudiens est en contact avec la société française ». Les relations franco-saoudiennes sont pourtant fortes et anciennes aux niveaux politique comme économique. Sans remonter jusqu'à l'époque napoléonienne (mission du chevalier de Lascaris proposant une alliance franco-saoudienne contre l'empire ottoman), ou à l'ouverture en 1839 d'un consulat à Jeddah, ni à l'assistance militaire française à l'armée hachémite contre l'Empire ottoman en 1916, la France récolte encore les fruits en Arabie saoudite de la politique arabe gaullienne, en dépit des tensions bilatérales liées à l'opération de Suez et à la guerre en Algérie. Le départ des britanniques de la région en 1970 la rapproche encore du royaume, où les troupes du GIGN interviennent lors de la prise de la Mecque en 1979, contribuant à renforcer la coopération bilatérale en matière de renseignement et de sécurité. Celle-ci est sanctionnée en 1982 par la signature d'un accord de coopération et d'assistance militaire et formalisée en 2006 par un accord fixant les relations d'État à État en la matière. L'entente bilatérale se renforce autour d'une convergence de vue sur la question irakienne en 1990 et 2003, et la lutte contre Daech en 2014. La relation que la France entretient avec le royaume est, à l'image de celle qu'elle entretient avec ses voisins du Golfe, fluctuante et relativement dépendante des relations personnelles que peuvent nouer les dirigeants successifs. Tandis que Nicolas Sarkozy avait opéré un rapprochement notable avec le Qatar et son émir Hamad avec lequel il entretenait une relation de confiance, François Hollande s'est attaché sous son quinquennat à rééquilibrer les liens avec Riyad. La relation de proximité, tant politique qu'intellectuelle, nouée entre le président Macron et Mohammed bin Zayed, président de la Fédération des EAU, a pu quelque peu occulter la relation bilatérale franco-saoudienne ces dernières années, qui reprend depuis quelques mois alors que le président Macron s'est rendu à Jeddah et Riyad en décembre 2021 et a reçu MBS à Paris en juillet 2022 pour sa première visite en Europe

---

<sup>2</sup> Fatiha Dazi-Héni, *L'Arabie saoudite en 100 questions*, Editions Taillandiers, nouvelle édition de 2020.

depuis l'affaire Jamal Khashoggi en 2018. Dans le contexte d'interrègne qu'a ouvert la guerre en Ukraine et les bouleversements des équilibres géopolitiques subséquents, les puissances du Golfe défendent leurs intérêts parfois orthogonaux aux objectifs stratégiques de leurs alliés occidentaux. Le climat actuel est à la diversification des alliances pour pallier ce qui est analysé comme la fin de la doctrine Carter au Moyen-Orient. Puissance de compensation, la France s'immisce dans cette brèche - comme en témoigne la vente spectaculaire de 80 Rafales aux Emirats Arabes Unis début décembre 2021 - consciente que le centre de gravité géopolitique du Moyen-Orient se situe désormais dans le Golfe. Dans ce contexte, Paris compte sur Riyad pour plusieurs théâtres régionaux, du Liban à l'Irak, et internationaux, comme dans le cadre du dialogue stratégique noué entre les deux capitales et qui couvre jusqu'aux enjeux au Sahel, où elle pousse Riyad à s'investir à hauteur de ses promesses. Leader politique de l'Europe, membre permanent du Conseil de sécurité de l'ONU, puissance nucléaire autonome, membre influent du G20, la France est vue comme un partenaire fiable et le pays européen le plus actif dans la région par les dirigeants saoudiens.

Si cette note ne cherche pas à occulter les sujets problématiques, notamment la question du respect des droits humains en Arabie saoudite, son ambition est de présenter l'état d'avancement des réformes économiques ainsi que les profondes mutations sociétales et politiques qui sont intervenues dans le pays depuis moins d'une dizaine d'années. L'ouverture du royaume présente des opportunités de renforcer les relations et le dialogue entre la France et l'Arabie saoudite, notamment sur le plan économique. Il ne tient qu'aux acteurs de la société civile et du monde économique des deux pays de renforcer leur connaissance mutuelle.

Les débats très vifs autour de la Coupe du monde de la FIFA au Qatar nous rappellent néanmoins que les enjeux globaux rattrapent les pays du Golfe, en parallèle d'enjeux propres à la région, comme celui d'une potentielle résurgence des mouvements de contestation populaires (Irak, Iran) et d'une déstabilisation économique durable aux frontières du Golfe (Egypte, Liban). La question de l'acceptabilité de certains giga-projets, en sus de leur faisabilité, sera nécessairement posée alors que les exigences des opinions publiques vont aller croissant dans le domaine du respect des droits de l'Homme et de la soutenabilité environnementale. Il conviendra que les entreprises françaises le prennent en compte.

Afin de mieux comprendre l'ampleur de la « révolution silencieuse » à l'œuvre en Arabie saoudite, cette note s'attache à en détailler les enjeux économiques, politiques et sociaux, ainsi qu'un état d'avancement des différents projets de développement économiques et la manière dont les entreprises françaises en tirent parti. Elle fournit enfin des recommandations aux entreprises françaises qui voient dans le marché saoudien des opportunités de coopération et de développement. La première partie présente une analyse des ressorts de la modernisation à marche forcée que vit le royaume depuis 2016. La deuxième partie brosse un état des lieux des opportunités offertes par les différents secteurs clés touchés par le plan de modernisation, et fournit quelques bonnes pratiques *business* à destination des entreprises françaises désireuses de s'intéresser au marché saoudien.



# CHAPITRE 1

## **L'ARABIE SAOUDITE EN 2022**

01

## I. D'un modèle d'État rentier à un capitalisme top down

### A. Quand nécessité fait loi : les origines de la modernisation économique

En 2014-2015, l'Arabie saoudite est confrontée aux défis économiques les plus redoutables de son histoire moderne. L'effondrement des cours du baril de pétrole brut à l'été 2014 met à mal tous les fondamentaux de son économie. Les prix du pétrole baissent de 115 USD/b en juin 2014 à 28 USD/b en janvier 2016, et ne se stabilisent autour de 68 USD/b qu'en janvier 2018 à la suite d'un accord passé au sein de l'OPEP autorisant des coupes dans sa production de 2017 de près de 40% par rapport au niveau de l'année 2014. Les recettes publiques plongent et la croissance chute de 4 points de pourcentage à 2% en moins d'un an. Le budget entre en déficit (près de 15% du PIB), la dette publique grimpe de 1,6% du PIB en 2014 à près de 6% en 2015 puis 13% en 2016 et atteint aujourd'hui 30% du PIB. Les réserves souveraines pâtissent également de cette situation, accusant une diminution continue depuis lors, aggravée par la crise du Covid en 2020. En 2016, le royaume est contraint d'effectuer son premier emprunt obligataire afin de dégager une marge de 15 Mds USD, et met en place un Centre national de gestion de la dette tout en lançant sa première vague de privatisations. Des mesures d'austérité sont alors prises, inédites dans un pays où la rente pétrolière permettait de perfuser la population d'aides et subventions sur l'eau et l'énergie (qui sont réduites dès 2016). Trois décrets royaux changent la gouvernance en la matière et redistribuent les responsabilités de l'ancien Ministère vers un ministère de l'Énergie, de l'Industrie et des Ressources naturelles et un ministère de l'Eau et de l'Agriculture. L'introduction d'une TVA à 5% 2018 (triplée en 2021) répond à l'impératif de consolidation et de diversification des recettes fiscales, que vient compléter en 2019 la mise en place d'une accise sur les cigarettes électroniques et les boissons sucrées.

En réaction à l'électrochoc qu'a constitué la crise de 2014, les autorités saoudiennes pensent la genèse de ce qui deviendra un plan de développement global. Cette crise a été l'occasion de la prise de conscience de la fin annoncée des énergies fossiles. Le récent rapport de l'Agence internationale de l'énergie (AIE)<sup>[1]</sup> le confirme : la crise ukrainienne provoque des changements à long terme dans les politiques économiques, remettant en cause leur dépendance à

<sup>1</sup> Agence internationale de l'énergie, *World Energy Outlook, 2022*.

l'énergie fossile, et le pic des hydrocarbures aura lieu avant la fin de la décennie 2020. Il ajoute que, pour atteindre le « net zéro », comme ambitionne de le faire l'Arabie saoudite d'ici à 2060, la place des énergies fossiles doit passer de 60% du mix énergétique mondial en 2021 à 5% d'ici à 2050. Au plan politique, les élites saoudiennes gardent en tête que les printemps arabes ne sont alors vieux que de quatre ans. Pour se prémunir d'une « contagion », les autorités prennent des mesures en faveur d'une plus large distribution de la rente aux couches les plus défavorisées : création d'un salaire minimum, allocation chômage, création de logements, prime salariale aux fonctionnaires en 2015.

Les autorités saoudiennes prennent également à bras le corps la question du chômage et de l'ouverture du marché du travail. Dans les années 1990, le chômage commence à apparaître à la faveur d'un boom démographique encouragé par les mesures redistributives. Sur un total de 21 millions de saoudiens (sur une population totale de 34 millions de personnes), 70% a moins de 30 ans. Le taux de chômage dans le royaume est de près de 11% en 2021, quand celui des moins de 25 ans approche les 16% et celui des femmes 25%. Entre 250 000 et 300 000 personnes entrent chaque année sur le marché du travail, la démographie saoudienne étant assez dynamique - en 2030, la population du pays devrait en effet atteindre 40 millions d'habitants. Il s'agit d'apporter deux réponses à ce problème : d'une part donner accès à ces jeunes à des emplois qualifiés, et d'autre part aider dans l'immédiat ceux qui subissent encore les conséquences de la crise et des mesures d'austérité. Dans son interview au Liwan al Mudaifer Show d'avril 2021 donnée à l'occasion des cinq ans du lancement de la *Saudi Vision 2030*, le prince héritier consacre la majorité de ses propos aux problèmes domestiques et s'attaque à ce problème persistant, en réaffirmant son ambition de l'abaisser à 7% d'ici à 2030 et en annonçant le lancement du Programme d'assistance aux demandeurs d'emploi en remplacement du programme Hafiz lancé en 2011. Si le chômage reste au-dessus des 10%, les efforts entrepris pour augmenter le taux d'emploi ont payé, celui des femmes ayant crû de 10 points de pourcentage entre 2018 et 2021 pour atteindre 25%, et celui des hommes de 15 points pour atteindre 55%.

L'Arabie saoudite transforme alors progressivement son modèle rentier et bureaucratique en un libéralisme autoritaire. Face à un secteur public prépondérant (70% des saoudiens sont employés par le gouvernement et les traitements des fonctionnaires représentent 45%

du budget de l'État), le secteur privé restait concentré (75%) dans 250 holdings familiales. Profitant du système juridique de la *kafala* et de la règle des 49/51, les grandes familles marchandes qui les détiennent se sont imposées comme les relais obligatoires de l'industrialisation du pays et de la pénétration des franchises internationales, prêtant le flanc aux accusations de corruption endémique du système. Dans ce contexte, la politique anti-corruption menée par le prince héritier à partir de 2017 est perçue comme un mal nécessaire et soutenue par une partie de la population, notamment les jeunes, tandis qu'elle a constitué une source d'inquiétude du milieu économique.

Sur le modèle de la *Abu Dhabi Economic Vision 2030* (2008) et de la *Qatar National Vision 2030* (2008), l'Arabie saoudite met en place la *Saudi Vision 2030*. Bien que mis en place à l'aide de grands cabinets de conseil américains (McKinsey, Boston Consulting Group) à l'idéologie libérale, la *Saudi Vision* reprend l'idée de plan qui avait présidé au déploiement de l'économie saoudienne depuis les années 1950 et permis de développer les infrastructures de base du royaume. Des ordres de grandeur sont fixés : augmenter la part du secteur privé dans le PIB de 40 à 65%, celle des PME à 35% contre 20%, celle des IDE de 3,8 à 5,7%, et celles des exportations hors hydrocarbures de 16 à 50%, tout en faisant passer le chômage sous la barre des 10% (7%). Le plan est divisé en trois grands objectifs, liant développement et diversification économique, ouverture sociétale et efficacité administrative.

L'objectif « Construire une société plus dynamique » (*Building a more vibrant society*) inclut le développement du tourisme et la mise en valeur des sites touristiques du royaume, la création d'une industrie du divertissement, l'amélioration de l'accès aux services de santé, la promotion de la pratique du sport et d'un mode de vie sain, le développement de villes plus durables et d'un environnement dépollué, l'apport d'un soutien accru aux familles et d'un filet de sécurité sociale ciblé.

Le deuxième objectif « Construire une économie florissante » (*Building a thriving economy*), inclut un plan éducatif de grande ampleur visant à adapter la main d'oeuvre aux défis d'une économie tertiaisée et moderne, des aides pour encourager l'accès au marché du travail des femmes et des personnes handicapées, l'instillation d'une culture entrepreneuriale et des facilités pour les PME, une plus grande attractivité du royaume pour les talents étrangers, l'amélioration de

l'environnement des affaires avec notamment la mise en place de nouvelles zones franches, la maximisation de la capacité du *Public Investment Fund* (PIF) qui doit à terme devenir le plus grand fonds souverain au monde, la suppression de la plupart des subventions aux hydrocarbures, la construction d'un secteur des énergies renouvelables (EnR) et d'une industrie de défense nationale, et l'articulation d'un véritable *hub* logistique régional.

Le troisième pilier, « Renforcer les capacités de gouvernance » (*Strengthening government capacity*), touche aux impératifs de transparence et de lutte contre la corruption, le développement du e-gouvernement, une meilleure gestion des finances publiques et la poursuite de la consolidation fiscale engagée, assurer la sécurité alimentaire, le développement et la croissance d'un secteur « non-profit ».

Chacun des 13 programmes (« *Vision Realization Program* ») déclinant le plan doit mettre en place plusieurs projets reflétant les 96 objectifs stratégiques de la Vision. La gouvernance de la Vision est centralisée sous la responsabilité du Conseil des Affaires économiques et de développement, le Bureau de la gestion stratégique et le Centre national de gestion de la performance (Aadaa) qui suit les KPIs (*Key Performance Indicators*) des programmes. Cette verticalisation de la gouvernance autour de la personne du prince héritier<sup>[2]</sup> s'est accompagnée d'un renouveau de l'appareil d'État du royaume reflété dans le remaniement ministériel de décembre 2018 à la faveur duquel arrivent plusieurs princes issus de la nouvelle génération, au milieu de figures de l'ancienne génération tels que Ibrahim al Assaf ou d'hommes d'affaires Turki al Shabanah.

Dans le cadre de la première phase du plan (Programme de Transformation Nationale, 2016), le royaume initie au mois d'avril 2018 un ambitieux programme de privatisations. Supervisé par le National Center for Privatization, il a pour objectif de générer entre 9 et 11 Mds USD de revenus, et de porter la valeur des investissements issus des partenariats public-privé à 13,7 milliards d'euros d'ici à 2025, en plus de stimuler la croissance du PIF. Les secteurs prioritaires sont nombreux : éducation, ressources minérales et industrie, environnement, eau et agriculture, les pèlerinages, le logement, les municipalités, les

<sup>2</sup> Stéphane Lacroix, *En Arabie saoudite, modernisation de l'autoritarisme*, 25 septembre 2017.

transports et les technologies de la communication, l'énergie, le sport, les médias, les finances. La loi sur la participation du secteur privé adoptée en mars 2021 offre un cadre réglementaire transparent et flexible pour la passation de marchés, de projets de partenariat public-privé et des privatisations d'actifs, et en alignant les opérations sur les exigences de transparence et de compétition sur les standards occidentaux. Achievé dans le secteur des minoteries, le mouvement de privatisation devait se poursuivre dans le secteur de la désalinisation conformément aux orientations de la stratégie nationale de l'eau (2018). Elle se poursuit dans le secteur de l'énergie, avec notamment l'introduction en bourse historique et battant tous les records de 1,5% de la Saudi Aramco en 2019<sup>[3]</sup>. Quelque 160 initiatives de privatisation sont annoncées en 2022, dont celles concernant 29 aéroports, le secteur de l'éducation et de la santé. Sur la centaine de nouveaux projets public-privé dans la santé d'ici à 2027 qui ont été annoncés en octobre par le ministre saoudien de la santé dans le cadre du *Global Health Forum & Exhibition*, 10% sont pour le moment ouverts à la privatisation.

En 2021, la *National Investment Strategy* vient compléter les stratégies d'investissement des différents VRP pour continuer d'améliorer le climat des affaires et attirer des sièges régionaux d'entreprises dans le royaume. Elle prévoit une injection totale de 7000 Mds USD dans l'économie sur une décennie au travers de l'investissement, par le déploiement des initiatives du programme Shareek, la contribution du PIF et la création de cinq zones économiques spéciales.

## B. Un nouveau cadre administratif et financier

Pour porter ces réformes, l'administration saoudienne, traditionnellement bureaucratique, se modernise et se numérise. La numérisation des services publics en Arabie saoudite n'est pas nouvelle puisqu'elle remonte au début des années 2000, avec la création de Yesser en 2005. En 2015, l'application Absher est créée donnant accès à 160 e-services, et en 2019 l'Autorité pour la Donnée et l'Intelligence artificielle est mise en place pour soutenir cet effort de digitalisation, assistée du Centre national pour l'intelligence artificielle et du Bureau national de gestion de la donnée. L'application Watani, créée en 2019, permet de faire

---

<sup>3</sup> Aramco travaillerait actuellement à une nouvelle mise en Bourse de 2,5% de son capital pour un montant de 50 Mds USD.

remonter les retours des utilisateurs de différentes agences gouvernementales. La même année, les premiers e-visas ont été émis pour faciliter les pèlerinages du Hajj et de la Umrah, ainsi que des visas touristiques récemment autorisés. Dans d'autres domaines l'administration se numérise au bénéfice des usagers (procédures de mariage, systèmes de procurations, services aux pèlerins, procédures relatives aux employés domestiques, e-médecine, authentification d'hypothèques, facturation). Enfin, une plateforme spéciale - *Etimad* - facilite les procédures opérationnelles et les transactions financières liées aux marchés publics.

La mise en œuvre d'un plan de l'envergure de la *Saudi Vision 2030* suppose un développement à grande vitesse du secteur financier et bancaire, assorti d'une gestion stricte des finances publiques que les autorités saoudiennes ont engagé avec succès. La crise de 2014 a ouvert une ère de conservatisme fiscal qui reste la règle à ce jour : la crise de 2020 a renforcé la nécessité de poursuivre une politique budgétaire restrictive, conjuguant une réduction des dépenses et l'augmentation des recettes fiscales. Les recettes de la TVA récemment triplée (15%) représentent environ la moitié des montants des recettes issues de l'exportation des hydrocarbures. Des dépenses ont été réaffectées vers les secteurs prioritaires du plan de modernisation (santé, éducation, service municipal, transports). Cette nouvelle gestion des finances publiques est une condition à la stabilisation des réserves de change et la conservation de la capacité d'emprunt du royaume.

Le développement du secteur financier saoudien et la modernisation des marchés des capitaux sont en marche. En 2016, les réformes du marché boursier doublent les limites de propriété à 10% pour les investisseurs institutionnels étrangers, ce qui lui permet d'être incluse dans les principaux indices internationaux, et de se hisser à la 9<sup>ème</sup> place boursière mondiale et la première du Conseil de coopération des Etats arabes du Golfe (CCEAG, ou GCC en anglais) au moment de l'introduction en bourse d'une partie du capital d'Aramco en 2019 (voir *supra*). Il poursuit sa modernisation en 2018 en mettant en place un marché parallèle, le NOMU, pour les PME, auquel les investisseurs étrangers ont librement accès, puis en 2020 en lançant un premier produit dérivé, parallèlement au début des opérations de la chambre de compensation (Muqassa). En 2019, l'Autorité du marché des capitaux et le Bureau de gestion de la dette réduisent leurs frais et commissions pour encourager les transactions sur le marché

secondaire de la dette, augmentant la capacité d'émission du royaume. La limite de 49% imposée aux investisseurs stratégiques étrangers dans les entreprises cotées sur le principal marché boursier Tadawul est assouplie, et la loi sur le marché des capitaux est modifiée pour permettre l'établissement de bourses parallèles supplémentaires. Le champ d'action de la banque centrale est enfin élargi pour inclure le soutien à la croissance économique.

Les banques nationales jouent un rôle central dans le financement de ce projet économique global. Les autorités saoudiennes comptent sur l'effet d'entraînement et de concentration que pourrait avoir les fusions bancaires, à l'image de celle entre Alawwal et SABB en 2018 et entre la National Commercial Bank (NCB) et du Samba Financial Group en février 2021, pour former la Saudi National Bank (SNB). Troisième banque du CCEAG en termes d'actifs, la SNB aspire à rivaliser avec les deux autres poids lourds de la région, la Qatar National Bank et la First Abu Dhabi Bank. Le recours à l'emprunt a aussi augmenté, témoignant d'un changement de mentalité et d'une facilité d'accès aux services financiers. À ce sujet, S&P Global Ratings s'attend à une croissance du marché hypothécaire saoudien de 30% par an au cours des deux prochaines années. De ce mouvement de concentration découle une entreprise renforcée du PIF dans le financement de l'économie.

Instrument majeur de ce libéralisme *top down*, le PIF fonctionne comme le bras armé de la *Saudi Vision 2030* et le pilote du financement des secteurs stratégiques de l'économie saoudienne. Sa mise sous tutelle du CEDA en 2016 le place sous l'autorité directe du prince héritier. La *Saudi Vision 2030* ambitionne de le placer parmi les plus importants fonds souverains au monde<sup>[4]</sup>. Regroupant des actifs sous gestion d'une valeur estimée à 360 Mds USD, il a pour objectif d'atteindre 2000 Mds USD en 2030. Sa stratégie 2021-2025 prévoit 40 Mds USD de financement annuels dans l'économie nationale et une hausse de ses actifs sous gestion à 1070 Mds USD à horizon 2025. La croissance de son portefeuille repose sur le transfert d'actifs publics d'entreprises saoudiennes, l'injection de capital public, les instruments de la dette et les dividendes perçus. Il assure notamment le financement d'amorçage des quatre « giga-projets » figures de proue de la *Saudi Vision 2030* (NEOM, Projet Mer Rouge, Amaala et Qiddiya), dont il est l'actionnaire unique des sociétés créées pour piloter leur exécution. On compte aussi la Saudi Military Industries Company (SAMI) qu'il

<sup>4</sup> Il est actuellement 11<sup>ème</sup> selon le Sovereign Wealth Fund Institute

détient à 100%. Dans le domaine civil, on dénombre des entreprises et projets dans des secteurs aussi variés que le logement (Saudi Real Estate Refinance Company), la gestion des déchets (Saudi Investment Recycling Company), l'efficacité énergétique (Tarsheed The National Energy Services Company, ACWA Power, le Solar Energy Plan 2030 pour le développement du solaire), l'immobilier (KAFD, Saudi Real Estate Refinance Company), l'agriculture (Saudi Agricultural and Livestock Investment Company) et les loisirs (Saudi Entertainment Ventures Company, New Jeddah Downtown). Le PIF tire également la mise en œuvre du programme de développement des énergies renouvelables. Le fonds a effectué sa première émission d'obligations vertes en octobre 2022 et a levé 3 Mds USD.

Pilote des investissements stratégiques internationaux du royaume, le PIF agit en tant qu'unique investisseur étatique à l'international. Il pilote notamment le volet saoudien d'un programme bilatéral de capital-investissement avec la France ayant pour objectif d'investir 2 Mds USD dans des entreprises non cotées françaises et européennes. À l'occasion de la *Future Investment Initiative* d'octobre 2022, MBS a annoncé la création de cinq entreprises régionales dont la mission sera d'effectuer des investissements stratégiques à hauteur de 24 Mds USD au Bahreïn, Oman, Jordanie, Irak et Soudan, qui s'ajouteront à celle créée en août pour l'Égypte, faisant du PIF le pivot d'une véritable diplomatie du chéquier régionale affirmée dans un contexte de désengagement américain.

## II. Une carte mentale socio-politique en mutation

### A. Une nouvelle donne sociétale

La diversification économique s'accompagne d'assouplissements consentis aux plans culturel et sociétal, qui « normalisent » progressivement et à certains égards la vie dans le royaume. Bien que modestes et appliqués de manière variable (l'Arabie saoudite continue d'arrêter activistes et dissidents politiques, y compris des femmes), de réels assouplissements sont venus changer les droits des femmes saoudiennes depuis une décennie. Dès 2011, le roi Abdallah accorde le droit de vote et d'éligibilité aux femmes pour les élections municipales, fixant un quota de 20% des sièges à l'assemblée consultative. En avril 2017, le roi Salmane publie un décret royal stipulant que les organismes gouvernementaux ne doivent pas exiger qu'une femme obtienne l'auto-

risation d'un tuteur pour des services s'il n'y avait aucune obligation légale. Il s'agissait d'une reconnaissance, même modeste, des restrictions imposées par le système de tutelle. En septembre 2017, un décret royal a annoncé la levée de l'interdiction de conduire pour les femmes, mettant fin à ce qui était devenu le symbole de la répression des femmes et la marque d'un ultra-conservatisme unique au monde. En juin 2021, des assouplissements au système de tutelle des femmes sont introduits par un amendement à la loi des procédures devant les cours de la charia, qui les autorisent à voyager librement et à vivre de manière indépendante sans avoir besoin du consentement de leur gardien masculin et sans craindre des poursuites en justice. Il s'agit d'un recul notable, bien que limité, de l'immission de l'État dans les affaires privées, qui instaure un changement dans les dynamiques familiales et une normalisation sur le long terme du rôle des femmes dans les sphères publique et privée. Ce changement était annoncé par un certain nombre d'amendements à la loi sur le statut civil, qui avaient permis un assouplissement des restrictions imposées par le régime de tutelle : les femmes pouvaient déclarer les naissances, enregistrer des divorces et décès, obtenir des cartes familiales confirmant leur lien avec leurs enfants, dont elles pouvaient être dès lors responsables pour les voyages, les procédures hospitalières et scolaires. Les efforts pour leur ouvrir le marché du travail semblent porter leurs fruits, puisque le taux d'activité féminin est passé de 18% en 2016 à plus de 25% en 2022. Le gouvernement a en outre mis en place un programme de « transport des travailleuses » (Wosul) consistant en des aides à la mobilité pour les femmes couvrant jusqu'à 80% des prix des courses de taxi, afin d'inciter les femmes à travailler. Elles peuvent également pratiquer le sport dans les écoles publiques et assister à des événements sportifs, mais seulement dans trois stades du pays (Dammam, Jeddah et Riyad).

Plus généralement, les loisirs se développent, sous la houlette de l'Autorité du divertissement et de Commission Royale pour la Promotion du Patrimoine et des Sports mises en place en 2016. Le prince héritier fait rouvrir les cinémas en 2017 après 35 ans d'interdiction et annonce son intention d'en ouvrir 300 d'ici à 2030. Un décret royal de 2019 autorise la musique dans les restaurants tandis que les espaces mixtes tendent à se développer. Qui aurait pensé il y a seulement cinq ans que l'Arabie saoudite accueillerait un festival de musique électronique comme celui organisé en décembre 2021 par MdlBeast Soundstorm, ou encore des festivals de cinéma (le *Red Sea International Festival*

à Jeddah, en décembre 2021), de design (*Saudi Design Festival*), d'art (Biennale d'art de Diriyah) ou d'opéra ? En parallèle d'une véritable stratégie de rayonnement par le sport (Jeux olympiques d'hiver 2029, Grand Prix de Formule 1 à Jeddah, Rallye Dakar 2022, Super Cup d'Espagne), le prince a l'ambition de transformer le royaume en *hub* pour le gaming et les e-sports, qui devraient contribuer pour 50 Mds de SAR et créer près de 40 000 emplois directs et indirects d'ici à 2030.

On assiste depuis 2016 à une marginalisation de l'*establishment* religieux. Un décret royal de 2016 neutralise le pouvoir de la très zélée police religieuse (*mutawwa*), qui exerçait un contrôle social étouffant mal vécu par les jeunes générations. Pour soutenir ses efforts de réforme au plan sociopolitique, le prince héritier s'attache depuis son arrivée aux affaires à promouvoir la rhétorique d'un « islam modéré » qu'il présente comme celui des origines du royaume, arguant que le conservatisme exacerbé de l'expression religieuse dans le pays résultait d'une confrontation avec l'Iran révolutionnaire. Cet islam présenté comme modéré doit être considéré comme partie d'une stratégie globale visant à répondre aux préoccupations régionales et nationales du royaume, tout en remodelant la scène religieuse et sociale en fonction des nouveaux objectifs sociopolitiques des dirigeants<sup>5</sup>. Dans plusieurs interventions médiatiques (interview au Guardian en octobre 2017, à la chaîne étasunienne CBS en mars 2018), il évoque ainsi sa conception de la religion basée sur la modération, jetant les bases d'une relative sécularisation. Il est à noter que ce long processus de modération commence en réalité dès les années 1990 au moment où les autorités saoudiennes prennent conscience de l'importance de consolider la notion de Nation saoudienne (l'éducation patriotique et la centralité de la famille royale), importance renforcée face à la menace islamiste au lendemain du 11/09/2001<sup>6</sup>. La conquête du pouvoir par MBS l'a enfin amené à circonscrire toute contestation de son autorité jusque dans les milieux religieux, comme en témoigne le remaniement du Conseil des oulémas, du Conseil de la Choura et de la Cour Suprême et de la Cour royale d'octobre 2020.

Ce faisant, le prince héritier se place au centre du jeu institutionnel et politique saoudien. À la faveur d'une verticalisation et d'une hyperpersonnalisation du pouvoir, il se pose ainsi en arbitre et en garant

<sup>5</sup> Eman Alhussein, « Saudi Arabia Champions "Moderate Islam", Underpinning Reform Efforts », AGSIW, 15 décembre 2020

<sup>6</sup> Fatiha Dazi-Héni, *op.cit.*

de ces changements. Son arrivée aux affaires en 2015 et sa désignation en tant que prince héritier en lieu et place de Mohammed bin Nayef en 2017 introduit une évolution notable de l'anthropologie politique du royaume qui fonctionnait traditionnellement sur un mode collégial unique et la transmission du pouvoir de manière adelphique. Son ascension avait été préparée depuis 2009 lorsqu'il devient à 24 ans le conseiller spécial de son père alors gouverneur de Riyad. Premier ministre depuis septembre 2022, il a su concentrer en un temps record un champ de compétences inédit, politique, militaire, sécuritaire et économique. Prévoyant les réticences que cela engendrerait au sein des structures traditionnelles de la société saoudienne, il a circonscrit, au besoin de manière violente, les potentiels blocages et oppositions. On a là la clé de la cohabitation, au sein de cette « nouvelle Arabie saoudite », d'un phénomène d'ouverture sociétale sans précédent et la persistance d'une forte répression de la parole dissidente.

La revitalisation du sentiment national autour de la légitimité historique de la famille royale est un point majeur de ce changement de paradigme. Mohammed bin Salmane se glisse dans les habits de son grand-père Ibn Saoud et se pose en despote « éclairé » fondateur de son royaume. Ce nationalisme sur le plan politique s'accompagne d'une politique volontariste pour développer le marché intérieur, résumée par le slogan « Saudi First ». C'est également ce sentiment national renouvelé qui était sous-jacent à la décision du prince héritier de s'engager militairement sur le théâtre yéménite en 2015. Ce nouveau récit national puise à la source de la relation de la famille Saoud avec le territoire du pays qui est sanctuarisé et s'appuie sur une politique méthodique de mise en valeur du patrimoine archéologique et historique profane. Une nouvelle date a ainsi été décidée pour la fête nationale, qui s'ajoute à celle qui faisait référence au pacte de 1744 la célébration de la fondation du premier État saoudien en 1727 (22/02).

À la lumière de ces changements, on peut dire que l'on assiste à une redéfinition du contrat saoudien issu du modèle de l'État rentier et Providence et du pacte saoudo-wahhabite qui a constitué l'horizon des saoudiens depuis quelque 70 ans. Tout l'art des dirigeants saoudiens sera de veiller à ce que la mise en place de réformes rapides et imposées par le haut pas à un rejet de la partie conservatrice de la population, conduisant à une solution « un pays deux systèmes », et de manière générale à faire un succès de la transposition d'un modèle adapté à une cité-État centrée sur la croissance des secteurs financiers et tertiaires

telle que Dubaï, à un État bureaucratique et infiniment plus peuplé comme l'Arabie saoudite. Si les réformes engagées prennent un certain temps à produire leurs effets pour ces raisons, il ne faut pas sous-estimer la dynamique engagée, la détermination des autorités à la maintenir et le soutien de la jeunesse saoudienne à cette entreprise de modernisation et d'ouverture.

## B. La jeunesse est au cœur de la stratégie de rupture

Le prince héritier fait de la jeunesse le socle de son projet de modernisation. Il a pris l'habitude de s'adresser à elle directement, avec ses mots, à la télévision et sur les réseaux sociaux (on rappelle que l'Arabie saoudite est en tête des pays utilisateurs des plateformes et réseaux sociaux par habitant). Il ne s'agit en aucun cas d'un hasard, dans la mesure où elle représente l'avenir de la Nation, et une classe très nombreuse et potentiellement porteuse de revendications. De ce fait, beaucoup de jeunes ont conscience qu'ils sont au cœur du projet d'ouverture et y adhèrent. Comme le note Fatiha Dazi-Héni<sup>[7]</sup>, « les attentes des jeunes saoudiens sont donc en phase avec la volonté du prince Mohammed bin Salmane de transformer la société en l'ouvrant aux loisirs, en réduisant progressivement le rôle des religieux (...) ». Ils accueillent positivement en particulier la politique anti-corruption du prince, dont l'épisode saillant fut l'opération « *mani pulite* » du Ritz-Carlton en novembre 2017, au cours duquel 350 princes et hommes d'affaires furent emprisonnés et libérés au terme de négociations financières, ce qui permit de mettre la main sur 160 Mds USD d'actifs en même temps que de mettre à l'écart des clans rivaux. La Commission nationale anti-corruption (Nazaha) est toujours active, comme en témoignent la vague d'arrestation de 2017<sup>[8]</sup> et quelques arrestations de hauts gradés en 2021. L'Arabie saoudite a ainsi gagné sept places dans le Corruption Perceptions Index de Transparency International entre 2016 et 2021.

Face aux objectifs affichés de la *Saudi Vision 2030* et à l'échec de la politique de saoudisation des emplois, les autorités saoudiennes ont pris acte de la nécessaire refonte des politiques de formation. La stratégie de saoudisation de l'emploi n'a pas suffisamment fait ses

<sup>7</sup> Fatiha Dazi-Héni, *op. cit.*

<sup>8</sup> Stéphane Lacroix, *op. cit.*

preuves. Mise en place dès 2005 dans le huitième plan quinquennal avec des quotas stricts (35% des effectifs doivent être saoudiens dans le privé), ses cibles sont réduites en 2007 (5%), puis en 2011 avec le programme Nitaqat qui en redéfinit les objectifs selon la taille des entreprises et le secteur concerné. La liste des secteurs interdits à l'emploi de travailleurs expatriés inclut de plus en plus de secteurs, et une « taxe sur les travailleurs expatriés » a été introduite en 2018. En cinq ans pourtant seuls 40 000 emplois ont été créés et l'écart salarial entre les employés saoudiens du public et du privé reste encore trop élevé (46,4% des saoudiens étaient encore employés dans le secteur public). En cause, un changement de mentalité qui tarde à faire effet, une culture du risque encore peu implantée dans le pays, et les catégories d'emplois laissés vacants par le départ de 2 M de travailleurs depuis 2016 délaissées par la main-d'œuvre saoudienne.

La politique de saoudisation des emplois se heurte enfin à un problème de qualification et de prétentions salariales des saoudiens. C'est ce dernier point que la refonte du système éducatif entend pallier, afin d'adapter les qualifications offertes aux jeunes saoudiens aux besoins du marché. Le rôle de la fondation Misk est à cet égard central : fondation caritative créée en 2011 par Mohammed bin Salmane destinée à promouvoir et développer les pôles d'excellence, elle cible en particulier la tranche d'âge des 18-35 ans dans les domaines innovants. Le rapport qu'elle publie en 2020<sup>9</sup> préconise un renforcement des matières scientifiques, des sciences technologiques et informatiques et des mathématiques dans les cursus du supérieur. Cela reflète les secteurs priorités par le CEDA (information et communication, industrie manufacturière, transport et logistique, finance, assurance, vente), représentant 74% du PIB hors pétrole et 49% de la population active. En septembre 2021, le lancement de la *Human Capability Development Programme*, plan d'éducation globale et continue, vient compléter ce dispositif. Son ambition est de développer les compétences du XXI<sup>e</sup> siècle chez les jeunes saoudiens, comme le *creative thinking*, l'analyse de données ou les *soft skills*. En définitive, Mohammed bin Salmane a permis au royaume de prendre conscience que le pays disposait d'une fenêtre d'opportunité étroite pour réussir son pari de modernisation.

---

<sup>9</sup> *Rapport d'évaluation des besoins du marché du travail saoudien*, Misk Academy, 2020.

## CHAPITRE 2

# **OPPORTUNITÉS POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES**

02

## I. L'Arabie saoudite présente en 2023 un cadre plus propice aux affaires

### A. Un important marché intérieur et de bonnes perspectives économiques

L'Arabie saoudite jouit d'un important marché intérieur. Le prince héritier déploie un effort majeur pour favoriser son développement et la préférence nationale. 29<sup>e</sup> exportateur mondial de biens et 32<sup>e</sup> marché d'importation au monde, son commerce extérieur représente près de 51% du PIB (BM, 2020). En 2021, en complément de décisions prises concernant des allègements fiscaux et la création de zones économiques spéciales, l'obligation faite aux entreprises étrangères souhaitant participer aux appels d'offres publics à implanter leur siège régional en Arabie saoudite d'ici à 2024 s'inscrit dans ce mouvement de préférence nationale. Si l'Arabie saoudite demeure très dépendante des exportations d'hydrocarbures (à près de 70%), la part des recettes des hydrocarbures dans le budget a été réduite de près de 10 points de PIB depuis 2016 et celles-ci constituaient 26% du PIB, ce qui est encourageant. Le secteur privé, qui a beaucoup pâti de la crise de la Covid, commence à croître de nouveau, notamment dans le secteur de la santé. À titre d'illustration, le gouvernement saoudien ne couvre plus que 60 % des dépenses de santé de la population, situant le pays dans la moyenne basse du Golfe.

Le pays affiche une bonne santé économique et reste épargné par les conséquences directes de la guerre en Ukraine selon le FMI. La croissance attendue pour 2022 est de 7,6%, la plus forte depuis une décennie, et ce malgré le resserrement de la politique monétaire prévu au cours des prochains mois et les mesures d'assainissement budgétaire. La poursuite de la consolidation fiscale du royaume permet au niveau de la dette de rester modéré (25% du PIB) et le budget de l'État de 2022 prévoit un excédent de 24 Mds USD (2,5% du PIB), une première depuis 2013. Les pressions inflationnistes devraient être contenues sous les 3% (2,8%) en 2022, la croissance des recettes hors hydrocarbures devant favoriser la stabilité des finances publiques et de la balance extérieure. Les coupes de subventions énergétiques conduisent à un alignement des prix sur les prix internationaux, permettant de dégager des marges budgétaires supplémentaires et d'abonder à la stratégie de verdissement de l'économie. Le secteur financier reste résilient et liquide sous la supervision de la Banque centrale. Le taux de chômage a encore baissé pour atteindre 9,7% au

deuxième trimestre 2022. Le budget prévisionnel pour 2023 retient, selon la Direction générale du Trésor<sup>[1]</sup>, une hypothèse de croissance de 3,1% et une prévision d'inflation de 2,1%. Il présente également un excédent budgétaire positif. Ce retour à l'excédent et le prix du baril élevé (80-90 USD/b) offrent des marges budgétaires permettant de relancer et d'accélérer les projets d'infrastructure dans de multiples secteurs que l'on évoque en détail ci-dessous, qui présentent un certain nombre d'opportunités pour les entreprises françaises, d'autant que le royaume se dote d'un environnement de plus en plus propice aux affaires.

## B. Un environnement plus favorable aux affaires

En sus des réformes sociétales évoquées supra, l'Arabie saoudite s'attache à créer un environnement propice aux affaires et aux échanges, aligné sur les attentes occidentales. Le rapport *Doing Business 2020* de la Banque mondiale classe l'Arabie saoudite parmi les 10 pays dont le climat des affaires évolue le plus rapidement. Depuis la création des tribunaux commerciaux en 2017, elle se dote d'un cadre légal favorable aux affaires. La loi de 2020 revitalise le rôle de ces tribunaux en mettant en place des protocoles obligatoires de pré-action, des procédures de dépôt électronique, des procédures d'ordonnances d'exécution accélérée et des délais de prescription afin d'alléger la charge des demandes non fondées et des plaideurs tactiques. Une série de mesures a été prise pour renforcer la confiance et la sécurité juridique dans l'économie (loi sur les sociétés, lois sur la propriété intellectuelle). Une loi sur les investissements en préparation prévoit d'égaliser le traitement des investisseurs étrangers et saoudiens en supprimant les avantages commerciaux accordés à ces derniers pour la gestion, l'acquisition, la liquidation ou la vente de toute entreprise. L'environnement juridique s'adapte rapidement à une économie concurrentielle, avec le remplacement de la loi sur la concurrence de 2004 en 2019 qui introduit la formation d'une commission spécialisée sur le règlement des litiges, en plus du Centre pour l'arbitrage commercial dont le royaume est doté depuis 2016. Une loi sur les hypothèques commerciales et une loi encadrant les faillites d'entreprises de 2018 complètent ce paysage juridique commercial pour le rapprocher des standards occidentaux.

---

<sup>1</sup> *Ambassade de France à Riyad, Service économique, Situation économique et financière de l'Arabie saoudite, Direction générale du Trésor, 2 novembre 2022.*

En parallèle, des réformes judiciaires profondes en 2021 ouvrent la voie à un droit codifié dans le but affiché de donner confiance aux entreprises et investisseurs internationaux. Il s'agit de la loi sur le statut personnel, la loi sur les transactions civiles, le code pénal pour les sanctions discrétionnaires, la loi sur les preuves. En matière de droit du travail, l'assouplissement du système de la *kafala* en mars 2020, permettant aux travailleurs du secteur privé de changer d'employeur et de quitter le pays sans le consentement de l'employeur, reste une avancée assez partielle. Un travailleur a toujours besoin d'un sponsor pour entrer en Arabie saoudite, et les employeurs ont le pouvoir de renouveler ou annuler leur permis de séjour. Elle ne s'applique pas aux travailleurs domestiques. À cela s'ajoute une importante réforme de régime des visas, avec la création de visas touristiques en septembre 2019, permettant à des visiteurs de 49 pays de visiter le pays pour 90 jours.

## II. Les opportunités présentées par les projets de développement saoudiens pour les entreprises françaises

### A. État d'avancement des « giga-projets »

Les « giga-projets » lancés dans le cadre de la *Saudi Vision 2030* sont la vitrine des ambitions du royaume. L'annonce régulière de montants faramineux et de prouesses technologiques aussi spectaculaires qu'hypothétiques à ce stade visent à alimenter l'intérêt des investisseurs et du grand public pour la *Vision 2030*. Si les exemples de tels projets aboutis sont rares (par exemple, du projet *Economic Cities Program* qui prévoyait en 2006 d'accueillir 4,5 M hab d'ici à 2020 ne subsiste que la King Abdullah Economic City), ils incarnent, bien que virtuellement pour le moment, la mise en oeuvre du plan à 2030. De plus, face aux incertitudes actuelles sur les marchés internationaux, les grands projets saoudiens sont susceptibles de susciter un regain d'intérêt. En dépit d'un contexte économique dégradé suite à la crise de la Covid, le calendrier des appels d'offres et la signature de contrats pour leur exécution semblent demeurer stables. La bonne conjoncture de cette année devrait le confirmer.

La région le long de la mer Rouge tient une place particulière dans la stratégie d'ouverture du royaume, en ce qu'elle incarne la translation de MBS de l'Est vers l'Ouest, « du pétrole vers le loisir »<sup>[2]</sup>. Espace géopolitique et sécuritaire de premier plan, zone tampon entre l'Océan Indien et la mer Méditerranée via le Golfe d'Aden et le Canal de Suez par lesquels transite 10% du commerce mondial, elle retient toute l'attention du prince héritier qui en met en valeur le patrimoine historique et son image plus ouverte et libérale. Elle concentre les cinq projets emblématiques du « futurisme technocratique » de la *Vision 2030* (Neom, Red Sea, Al-Ula, Qiddiya, Amaala) et occupe une place prépondérante dans la stratégie nationale de développement du tourisme, qui semble d'ailleurs porter ses fruits (accueil de 64 M de touristes en 2021). Sur le plan énergétique, elle pourrait devenir une province gazière majeure, la Saudi Aramco ayant lancé des explorations *onshore* et *offshore* prometteuse et offre enfin des opportunités de développement pour l'énergie solaire et éolienne ainsi que de l'hydrogène vert, avec le projet d'une usine de production d'hydrogène vert par Air Products & Chemicals, ACWA Power et NEOM.

NEOM, projet gargantuesque de *smart city*, cité numérique alimentée aux énergies renouvelables, doit sortir *ex-nihilo* dans la province de Tabuk au Nord-Ouest du pays sur une surface de 26 500 km<sup>2</sup>. Les récentes annonces faites à l'occasion du FII font état de 9 millions d'habitants attendus d'ici à 2045 au sein des 300 000 nouveaux logements. Le projet est conçu comme une zone spéciale, entourée de frontières et régie par des règlements spécifiques, à l'image de la place que tient la Saudi Aramco dans l'économie et les institutions du pays. NEOM comporte des sous projets tels qu'Oxagon (centre économique et cité industrielle 4.0 où un consortium franco-japonais Itochu-Veolia s'est récemment vu attribuer la construction d'une importante usine de désalinisation), Trojena (destination touristique « 360° » devant accueillir les Jeux olympiques d'hiver de 2029) et The Line (corridor urbain de 170 km de profondeur annoncé en 2021). Afin de relier le projet à l'extérieur, un aéroport doit assurer des liaisons directes avec la région et l'Europe, via une compagnie aérienne dédiée (NEOM Airlines). Le projet vise à accueillir des industries propres et des EnR, des technologies de pointe, de la R&D, des activités logistiques et des nouvelles mobilités, ainsi que des projets liés au numérique et à la santé. Une université y est également prévue ainsi qu'un institut d'enseignement professionnel. Il est également prévu d'y développer une

<sup>2</sup> Louis Blin, *op. cit*

industrie des médias avec le lancement de NEOM Media Hub, projet d'infrastructures médiatiques déjà en partie opérationnelles selon les Echos. Après une phase de définition de la stratégie de trois ans et de planification d'un an, le projet serait mis en œuvre depuis un an. À ce jour, 7,5 milliards de dollars de sous-projets ont fait l'objet de commandes, représentant un avancement de 29%. Le projet, par son ampleur, peut paraître indéfini et surréaliste et doit encore convaincre sur le terrain, mais en dépit d'une forte présence américaine sur les phases de conception, il offre des perspectives aux entreprises françaises dans plusieurs domaines (hôtellerie, énergies renouvelables, infrastructures, transports). La Direction générale du Trésor<sup>3</sup> le rappelle tout en soulignant que des données complémentaires sont nécessaires pour mieux identifier les perspectives d'affaires, notamment sur les parts de financement, le séquençage du schéma directeur, ainsi que la faisabilité technique des projets.

Le Red Sea Project, situé entre les villes d'Umluj et d'Al-Wajh, vise à créer une zone touristique très haut de gamme, avec l'objectif d'attirer un million de touristes par an d'ici à 2035. Il comporte également un cadre réglementaire propre. Le schéma directeur a été approuvé fin 2018 et la première phase se déroule en ce moment pour déployer une capacité hôtelière de 8 000 chambres et de 1 000 unités résidentielles. C'est le projet le plus avancé en termes de montant des contrats attribués, avec à ce jour plus de 580 M USD. La première phase de développement est mise en œuvre à 50%. En octobre 2022, il a été annoncé qu'une *joint-venture* entre la société gérant la mise en œuvre du projet et une filiale du groupe Al Mutlaq allait développer le resort de luxe Jumeirah Red Sea situé sur la Shura Island, projet phare de cette première phase.

Situé également au bord de la mer Rouge, Amaala est un projet de développement touristique de luxe dans la même veine, articulé autour de trois concepts thématiques : Triple Bay (bien-être et sport), the Coastal Development (quartier culturel et d'art) et The Island (zone résidentielle de luxe). L'ouverture des premiers hôtels est prévue pour 2023, et le reste de la phase 1 (Triple Bay) doit être achevé au début de 2024. L'entreprise française Egis a été sélectionnée pour le projet d'aéroport attendant.

---

<sup>3</sup> *Ambassade de France à Riyad, Service économique, Annonce par le Prince héritier du projet « The Line » de NEOM, Direction générale du Trésor, 11 janvier 2021.*

Qiddiya, la cité du divertissement composée d'installations sportives et de divertissements, doit être construite à 40 km au sud-ouest de Riyad, pour répondre à une forte demande de la classe urbaine jeune. D'une superficie de 334 km<sup>2</sup>, elle sera composée d'installations sportives, culturelles et de divertissements. Le schéma directeur du projet a été approuvé en 2019, la première phase du projet (le parc à thème Six Flags Qiddiya) doit ouvrir en 2023, la seconde phase entre 2024 et 2026 et l'achèvement de l'ensemble du site est prévu pour l'année 2030. Bouygues Bâtiment International et la compagnie saoudienne Almagbari General Contractors ont signé avec la Qiddiya Investment Company un contrat pour la construction du parc. C'est le second projet le plus avancé après Red Sea, avec 491 M USD de contrats attribués.

## B. Opportunités sectorielles

La France tient une place particulière dans le projet de mise en valeur du site nabatéen d'Al-Ula, en dépit d'une forte présence américaine. L'agence française pour le développement d'Al-Ula, fondée en 2018 et abondée par la Commission royale d'Al-Ula présidée par MBS, entend aller au-delà de la mise en valeur archéologique du site pour le transformer en pôle touristique majeur en se fondant sur le passé antéislamique du royaume. On a appris récemment que le droniste français Azur Drones fournira plusieurs de ses engins de surveillance Skeyetech à la Commission royale d'Al-Ula et à NEOM, et que Systra a signé en juillet 2022 un contrat avec la Commission pour la conceptualisation du futur tramway du site. À l'occasion de la *Future Investment Initiative* d'octobre 2022, la Commission royale a signé un protocole d'accord avec le consortium constitué de SETEC, Egis et Assystem pour le développement des infrastructures du site. Plus loin sur la côte, Jeddah développe une offre culturelle variée, à laquelle l'entreprise française EGIS prend part pour la construction du Red Sea Museum.

La stratégie nationale du transport et de la logistique lancée en 2021 ambitionne de faire de l'Arabie saoudite un *hub* logistique mondial et de placer trois ports saoudiens dans le top 100 mondial. Son élément pivot est l'affréteur national Bahri (détenu à 22% par le PIF et 20% par Aramco), jusqu'à récemment engagé dans une coentreprise avec Bolloré Logistics, et qui s'apprête à créer une société de transport de

marchandises en mer Rouge<sup>[4]</sup>. Un second pôle logistique terrestre doit, dans le cadre du redéploiement de ses activités, être créé à Riyad en complément du port en eaux profondes de Jeddah pour le transport de marchandises et de celui de Dammam pour les exportations d'hydrocarbures.

Le projet de ligne ferroviaire Jeddah - Riyad (Land Bridge Project) reste ouvert. Une ligne Nord-Sud, servant principalement au transport minéralier d'Al Jalamid et Az Zabirah vers Ras el-Keir, est connectée au réseau national (SRO entre Riyad et Dammam) et au Land Bridge. Le savoir-faire des entreprises françaises de transport dans ce domaine est connu depuis longtemps dans le royaume : en 2009 déjà, Thales remportait le contrat de fourniture des systèmes de contrôle et de communication pour la Mecque. Elle fournit également la signalisation de niveau 2 du ETCS pour la ligne Nord-Sud. La RATP Dev associée à la Saudi Public Transport Company (Arriyadh Development Authority) a été sélectionnée pour conduire les activités d'exploitation et de maintenance des lignes 1 et 2 du métro de Riyad pour 12 ans. En 2018, un consortium franco-italien (Alstom - Ansaldo - Ferrovie dello Stato Italiane) remportait le contrat d'exploitation et maintenance pour les lignes 3, 4, 5 et 6. Alstom fournit dans ce cadre 69 trains et le système de signalisation. Egis est également impliqué sur la supervision du projet pour les lignes 1, 2 et 3. La Public Transportation Company, *joint-venture* comprenant RATP Dev et Saptco, met en œuvre le projet de réseau de bus de Riyad. Dans le cadre de l'extension de la ville de Jeddah, Systra a été mandaté pour réaliser la maîtrise d'œuvre des études préliminaires d'un système de transport autonome. Alstom implante un *hub* digital dans le pays pour suivre la flotte du métro de Riyad, de l'aéroport de Jeddah et du train à grande vitesse Haramain entre la Mecque et Médine. La société, présente depuis 70 ans dans le royaume, construit également le système de transit monoral du King Abdullah Financial District et doit également développer des solutions de trains à l'hydrogène.

Le prince héritier a dévoilé fin octobre 2022 la stratégie industrielle saoudienne. Elle s'ajoute au programme de développement industriel et logistique du royaume qui, sans donner de mesures très concrètes pour le moment, se fixe d'ambitieux objectifs : développer un secteur manufacturier compétitif hors pétrole, tripler le PIB manufacturier à

---

<sup>4</sup> *Intelligence Online, L'affréteur Bahri prend le train de la montée en puissance de Riyad dans la logistique, 13 octobre 2022.*

l'horizon 2030, multiplier par six les exportations de technologies de pointe, et déployer 800 opportunités d'investissement représentant 270 Mds USD. Dans la continuité de cette annonce, MBS présentait le projet de développement d'une marque de voiture saoudienne (Ceer), qui témoigne de la volonté du prince héritier de favoriser l'éclosion d'une véritable industrie automobile nationale, profitant des technologies de LucidMotors acquis par le PIF en 2018.

Dans le domaine du traitement de l'eau, l'Arabie saoudite présente d'importants besoins. Les entreprises françaises savent mettre en avant leur expertise sur ce sujet : le consortium Suez - AWAEL a remporté le contrat de gestion et de maintenance des services de l'eau du Western Cluster couvrant Jeddah, la Mecque et Taif. Veolia a remporté en 2021 la gestion de l'eau potable et de l'assainissement de la région de Riyad (Riyad et 22 municipalités voisines) et a signé un partenariat pour le secteur de l'eau pour l'ensemble du pays avec le Ministère de l'investissement et la Water Transmission & Technology Company. En 2020, le consortium mené par le groupe Saur remportait le premier contrat initiant la privatisation des infrastructures d'eau dans la région Nord-Ouest (Médine et Tabuk). En matière de traitement des déchets, elles ne sont pas en reste, puisqu'en 2020 Suez, Itochu Corporation et Five Capital Fund I ont acquis une participation majoritaire dans l'entreprise saoudienne de gestion des déchets, leur permettant de se positionner sur le marché des déchets dangereux en forte croissance. En 2021, Veolia signe un partenariat exclusif avec Saudi Aramco pour la gestion de ses déchets industriels et dangereux. Le pays a également d'importants besoins en matière de désalinisation de l'eau, essentielle pour répondre au stress hydrique en augmentation, et espère se positionner en leader du marché de la désalinisation. La SWCC envisage d'ouvrir six usines supplémentaires de désalinisation d'ici à 2024. En revanche, la mise en vente de 60% de l'usine de Ras al Khair par la Saline Water Conversion Corporation, a été suspendue en juin 2022. En novembre 2022, ENOWA, filiale de NEOM spécialisée dans l'eau et l'énergie, a signé un protocole d'accord avec Itochu et Veolia (qui avait construit l'usine du complexe Sadara) pour le développement d'une usine de dessalement alimentée aux EnR à Oxagon.

Le secteur du logement est particulièrement en tension en Arabie saoudite. La croissance démographique de 2% annuels en moyenne exerce une pression qui va croissant sur l'immobilier. À titre d'exemple, la population de Riyad doit croître de près de 10 M de personnes d'ici à 2030, et le taux d'occupation des bureaux de catégorie A avoisine les 97%. 45% de la population ayant moins de 20 ans, un nombre important de jeunes saoudiens de la classe moyenne, accède à la propriété chaque année. La pénurie de logements abordables est intensifiée par la demande des expatriés. La tradition foncière du royaume excluant bon nombre de saoudiens de la classe moyenne de l'accès à la propriété, l'un des objectifs du programme ROSHN est d'accroître le pourcentage de saoudiens propriétaires à 70% d'ici à 2030 par une facilitation d'accès aux financements, la construction d'un parc immobilier pour toutes catégories de revenus et par la révision du droit immobilier. En parallèle ou dans le sillage des giga-projets, plusieurs projets de construction et d'aménagement urbain présentent des opportunités variées dans les grandes agglomérations.

L'Arabie saoudite est signataire des accords de Paris et vise la neutralité carbone à horizon 2060 (Net Zero 2060). En ligne avec ces objectifs, la *Saudi Vision 2030* vise à financer le développement des énergies renouvelables pour augmenter leur part dans la production d'électricité à hauteur de 50%. Le PIF tire le verdissement de l'économie saoudienne qui vise à couvrir 50% de la production électrique par les EnR d'ici à 2030, par la construction de 59 GW de capacités d'EnR, réparties entre 73% de solaire et 27% d'éolien et le développement d'une filière industrielle nationale. Dans ce cadre, Saudi Power Procurement Company a lancé cinq projets de production d'électricité à partir d'EnR d'une capacité totale de 3300 MW. Les projets éoliens sont situés à Yanbu, Al-Ghat et Waad al-Shammal et les projets solaires à Al Hinakiyah et Tabarjal. La plus grande centrale solaire thermique du monde doit être construite dans le royaume pour produire de l'aluminium (opérée par GlassPoint). Dans le secteur de l'hydrogène vert, dans lequel l'Arabie saoudite ambitionne de devenir leader à l'export, la France a des atouts comme la PME Gaussin qui a remporté un contrat pour l'exportation de véhicules propulsés à l'hydrogène. Une usine de 4 GW de production d'hydrogène vert alimenté au solaire et à l'éolien doit voir le jour d'ici à 2026 près de NEOM (par une *joint-venture* entre Hélios Green, Air Products & Chemicals, ACWA Power et NEOM). EDF Renewables en consortium avec Masdar, développe la plus grande centrale éolienne de production d'électricité au Moyen-Orient (400 MGw) à Dumat al-

Jandal dans le Nord-Ouest du pays, dont l'exploitation commerciale est en cours depuis le quatrième semestre 2021. Le même consortium développe l'usine solaire photovoltaïque (300 MGw) de South Jeddah Noor au sein de la Third Jeddah Industrial City (opérationnel d'ici à début 2023). Les opportunités devraient être nombreuses dans ce domaine ayant fait l'objet de discussions entre Emmanuel Macron et MBS lors de la visite de ce dernier à Paris en juillet 2022.

Le royaume développe en parallèle un programme nucléaire civil ambitieux. Il est déjà le plus grand producteur mondial d'eau désalinisée par énergie nucléaire. Son programme nucléaire est articulé en trois volets : la construction de centrales nucléaires classiques (entre 2 et 16 réacteurs), la construction de petits projets nucléaires de technologie avancée de réacteur modulaire à système intégré et l'exploitation de réserves d'uranium. L'entreprise française Assystem a été choisie en 2018 pour conduire une étude de caractérisation et d'évaluation sécuritaire par la King Abdullah City for Atomic and Renewable Energy pour l'assister dans la sélection de sites. Plusieurs *memorandum of understanding* (MoU) ont été signés en 2021 avec Bouygues TP en accord-cadre avec EDF pour la construction de centrales nucléaires de technologie EPR.

Projet phare de la *Saudi Vision 2030*, le développement d'une industrie nationale de défense retient l'attention des industriels comme des politiques. Le développement d'une base industrielle de technologies de défense saoudienne remonte aux années 1950 et s'accélère dans les années 1980 par la mise en place de programmes d'*offset*. Ce n'est qu'en 2017 que les ambitions du royaume prennent réellement tournure, avec la création de la SAMI (Saudi Arabian Military Industries) détenue à 100% par le PIF qui consolide plusieurs entreprises déjà existantes et a pour ambition de devenir l'une des 25 plus grandes entreprises d'aéronautique et de défense du monde. Elle s'organise en quatre divisions : électronique et cyber, systèmes terrestres, aéronautique, armes et missiles. Plus grand importateur d'armes au Moyen-Orient (le budget de défense saoudien représente 8% du PIB), l'Arabie saoudite voit un intérêt majeur à la formation d'une expertise locale et a mis en place la Saudi Technology Development & Investment Company ainsi que la King Abdulaziz City for Science & Technology pour porter l'écosystème industriel et national de défense. Les contrats de projets liés aux industries militaires imposent en outre un taux de nationalisation de 50 %. La France, partenaire

de défense historique du royaume, suscite de nouveau un intérêt qui semblait temporairement perdu. Le groupe Thales a d'ailleurs une joint-venture avec la SAMI pour localiser dans le royaume la production et le transfert des technologies de produits et de systèmes. Un large programme d'éducation et de formation conjoint est assorti à cette collaboration : programmes communs développés avec la King Abdulaziz City for Sciences & Technology (KACST), partenariat avec le Prince Sultan Defense Studies & Research Center sur le développement de Stratobus, formation d'instructeur dans le cadre de l'Académie saoudienne de l'aviation civile (SACA), co-fondation de l'université Al-Fayçal spécialisée en ingénierie et sciences. Scopa Industries, filiale du Ajlan & Brothers Holding Group qui est soutenu par le premier cercle de MBS, a ouvert un bureau à Paris et vise les entreprises françaises (plusieurs MoU auraient été signés en marge d'Euronaval en novembre 2022 selon le site d'information Intelligence Online<sup>[5]</sup>). Naval Group aurait par ailleurs signé en outre un contrat de support pour les frégates de Sawari 1 et 2 en 2022. Fin décembre 2021, à l'occasion de la visite d'Emmanuel Macron dans le Golfe, Airbus a signé un contrat pour la vente de 26 hélicoptères (H145 et H160) à The Helicopter Company. Sur le marché de la formation militaire, des entreprises françaises comme Défense Conseil International (DCI) détiennent un savoir-faire reconnu.

Puissance pétrolière, l'Arabie saoudite est aussi riche de ressources minières possédant les plus grands gisements de minéraux de la région, qu'elle exploite et continue d'explorer. À ce jour, plus de 48 minéraux ont été identifiés dans le royaume : l'Ouest est riche en or, argent, aluminium et fer, l'Est abrite des formations de gypse, feldspath, mica, soufre et sel. Elle abrite également des ressources stratégiques comme les terres rares, en particulier le tantale dont elle possède un quart des réserves mondiales et le niobium. De nouvelles réserves de minerais de cuivre et d'or ont été découvertes en septembre dernier dans la région de Médine. Le royaume a identifié plus de 1 200 sites de métaux précieux et 1 170 sites de métaux non précieux. La société minière Ma'aden est détenue à 50% par le PIF et exploite l'or, les métaux de base, le phosphate, l'aluminium, ainsi que les minéraux industriels (magnésite, kaolin, bauxite). La demande de minerais et métaux stratégiques étant croissante, le royaume a développé une capacité d'extraction très rapide et continue d'investir dans ce secteur

---

<sup>5</sup> *Intelligence Online, Scopa Industries, le nouveau bras armé de l'industrie de défense saoudienne qui mise sur la France, 1<sup>er</sup> novembre 2022.*

très porteur, qui pourrait constituer pour la France et son écosystème minier une importante perspective de développement.

Dans le sillage de ses voisins et concurrents émirien et qatarien, l'Arabie saoudite entend se poser en leader du secteur aérien. Elle va lancer une nouvelle compagnie aérienne (RIA) dont le siège se trouvera à Riyad où un nouvel aéroport va être construit, créant un deuxième *hub* en plus de celui de Jeddah (siège de la compagnie Saudia) faisant partie d'une stratégie globale de développement d'un écosystème aérien. Profitant certainement du refroidissement des relations entre le royaume et les Etats-Unis, l'entreprise Airbus est en négociation pour la signature d'un contrat pour la vente de 40 A350. Neom envisage de lancer sa propre compagnie aérienne par ailleurs. En marge de la visite d'Emmanuel Macron dans le Golfe en décembre 2021, Airbus Helicopters a signé un contrat pour 26 hélicoptères civils, tandis que Safran via sa coentreprise CFM International (détenue avec GE) a signé un contrat avec la compagnie aérienne Saudia pour la fourniture de moteurs Leap. Les perspectives commerciales avec la France sont donc positives dans ce secteur.

Actif dans les communications par satellite via SaudiCom Stat, le royaume a lancé son agence spatiale en décembre 2018 et dispose de satellites d'observations à haute résolution (SaudiSat). Suite à la signature en 2017 d'un accord de coopération pour l'espace, il a commandé des caméras chinoises pour une mission de satellite relais avant la sonde lunaire Chang's-4, portant ainsi la coopération à un niveau supérieur. À la suite de la signature d'un accord de coopération dans le domaine de la recherche spatiale avec la Chine, l'Université des sciences et technologies du Roi Abdallah collabore au développement de satellites avec Pékin. Affichant des ambitions dans le domaine spatial, il s'apprête à annoncer le lancement d'un programme de constellation de satellites d'observation optique dans les prochaines semaines, sur le modèle émirien.

### III. Investir en Arabie saoudite

#### A. Environnement stratégique

Face aux entreprises saoudiennes qui sont les principales bénéficiaires des contrats et aux bureaux d'études anglo-saxons très actifs sur les phases initiales des projets, les entreprises françaises font une percée qu'il s'agit de consolider. La France a des pôles d'excellence reconnus en Arabie dans l'énergie, les transports, les *smart cities*, la construction, le traitement de l'eau, l'agroalimentaire, la défense, la santé, le luxe, la culture et le tourisme. Les grands projets peuvent agir comme des catalyseurs aux investissements français dans ces domaines. Conscient de la manne que ces stratégies représentent, le Quai d'Orsay met en place un poste d'ambassadeur pour les fonds souverains (PIF, ADIA, QIA, ADQ) afin d'attirer massivement les capitaux golftotes en France. Nos entreprises devraient donc pleinement bénéficier de l'ouverture de l'économie saoudienne.

Elles devront cependant naviguer dans un environnement hautement concurrentiel et faire face à la stratégie de pénétration très agressive et globale de la Chine, qui affirme sa présence dans le royaume depuis plusieurs années. Devenue importatrice nette de pétrole du Golfe en 1996, la Chine est passée devant les Etats-Unis en 2017 en tant qu'importateur de brut. Suivant le schéma de la stratégie « 1+2+3 » dévoilée dans le Arab Policy Paper de 2016, elle déploie une politique d'entrisme économique à l'aide de ses bras armés financiers (Banque asiatique d'investissement dans les infrastructures, *Silk Road Fund*), pour devenir le principal partenaire commercial et le plus grand investisseur direct dans le Golfe. Elle présente les projets de la « Belt & Road Initiative » (BRI) comme catalyseur des projets de modernisation des *Vision 2030*, et investit dans des mégaprojets d'infrastructures. Au plan technologique, l'Arabie saoudite a signé un accord avec Huawei pour le déploiement de la 5G dans plusieurs projets (Yanbu Industrial Smart City, NEOM) et des infrastructures digitales (application de tracking pour les pèlerinages). La coopération sino-saoudienne se renforce dans le domaine de l'énergie, tant nucléaire que renouvelable. Ces relations pourraient s'intensifier après la signature d'un accord de libre-échange entre la Chine et le CCEAG. Au-delà de la stratégie « 1+2+3 », quelques investissements peuvent être analysés comme un prélude à une politique d'influence chinoise plus assertive dans le Golfe et la relation sécuritaire avec l'Arabie saoudite s'est intensifiée depuis 2016 (achat de missiles balistiques chinois, construction d'une

usine de fabrication de drones à la King Abdulaziz City for Sciences & Technology, exercices maritimes conjoints, contre-piraterie, etc.). La diplomatie du partenariat et la posture de non-ingérence politique de la Chine constitue un attrait pour le royaume qui voit d'un bon œil son modèle de développement autoritaire.

## B. Bonnes pratiques

Investir en Arabie saoudite emporte, on l'a vu, un certain nombre de bonnes pratiques.

En termes contractuels, le royaume développe de manière privilégiée les partenariats public-privé (PPP) de deux types. Le type BOO (Build Operate Own) suppose que l'investisseur privé finance, construit et exploite l'entreprise de manière permanente en vertu d'une concession accordée et de règles strictes concernant l'établissement des prix et le mode d'exploitation. Dans le type BOT (Build Operate Transfer), la propriété est transférée au gouvernement à l'achèvement des travaux, qui peut louer l'entreprise à l'investisseur par le biais d'un contrat de long terme. Le recours à des *joint-ventures* est fréquent pour bénéficier des transferts de technologie essentiels à la constitution d'une expertise locale. Dans les secteurs où il est nécessaire d'opérer avec un partenaire local (la plupart des activités commerciales), il est important de se renseigner auprès de l'écosystème mais aussi de la présence française sur place sur le meilleur choix à faire.

Il convient pour quiconque souhaite établir des relations d'affaires en Arabie saoudite de tenir compte de la préférence nationale affirmée à tous les niveaux. Les projets doivent comporter une part de localisation de l'emploi et de formation, pour répondre aux exigences de saoudisation de l'économie et de développement des compétences nationales portées par la *Saudi Vision 2030*. Les relations de confiance étant primordiales pour faire des affaires en Arabie saoudite, il convient de s'adapter aux nouvelles exigences du marché saoudien et d'être conscient qu'une présence continue sur le terrain est indispensable. Le temps nécessaire à cartographier les décideurs clés et à l'établissement et l'entretien de bonnes relations y oblige. Ainsi, l'ouverture d'un bureau de représentation pour répondre à des appels à projet ne suffit plus, les autorités saoudiennes ayant annoncé en 2022 l'obligation faite aux entreprises étrangères prétendant répondre aux appels d'offres publics d'établir un siège à Riyad, valable d'ici à

2024. Plusieurs entreprises françaises se mettent déjà en conformité avec cette exigence, à l'image d'Alstom qui a annoncé en octobre 2022 l'établissement d'un bureau régional dans la capitale saoudienne pour la supervision de ses opérations dans la Péninsule. De la même manière, le contrat pour les opérations du métro de Riyad de CAMCO (*joint-venture* entre RATP Dev et SAPTCO) comporte un objectif de saoudisation minimum de 45% ainsi qu'un niveau minimum de 55% de contenu local dans les domaines des fournitures et des services.

Au plan culturel, si l'anglais est bien parlé dans les milieux d'affaires saoudiens, on appréciera que vous vous intéressiez à la culture locale et que vous appreniez la langue. L'ouverture culturelle et l'éclosion de nouveaux lieux de socialisation offrent plus d'opportunités de rencontres et de réseautage d'affaires. Il est important de comprendre la centralité de la confiance et du respect dans la société saoudienne, qui se reflète dans la culture encore très hiérarchique du monde du travail. Cette confiance s'acquérant aussi avec le temps, les entreprises françaises présentes depuis longtemps dans le royaume et ayant fait les preuves de leur savoir-faire jouiront d'un capital inestimable, dont il faut qu'elles puissent faire bénéficier aux entreprises plus petites. Les grands groupes français, bien implantés, doivent approfondir leurs efforts pour accompagner les PME et ETI sur le marché saoudien dans des contrats de sous-traitance, à l'image de ce que font très bien nos amis allemands, italiens ou espagnols. En Arabie saoudite, les entreprises françaises doivent apprendre à voler en escadrille.

## CONCLUSION

En conclusion, l'Arabie saoudite s'applique à transformer en un temps record son économie, pour passer d'un État rentier et une économie administrée à un capitalisme *top down*.

Née de l'urgence absolue de se réformer au mitan des années 2010, la *Saudi Vision 2030* emporte non seulement une ouverture et une libéralisation des forces vives de l'économie saoudienne, mais aussi des réformes administratives et juridiques qui rapprochent le royaume d'un environnement favorable aux affaires. Ces changements s'accompagnent d'un desserrement social et religieux et du développement d'une société de consommation et des loisirs, qui place les jeunes au cœur du projet de modernisation. On assiste à une véritable redéfinition du pacte socio-économique traditionnel saoudien et à l'exacerbation d'un nationalisme qui place les intérêts du royaume au premier plan.

Les obligations faites aux entreprises étrangères souhaitant s'établir et commercer avec le royaume sont à l'avenant : il convient pour les entreprises ambitionnant de pénétrer le marché saoudien d'en respecter les nouvelles exigences en termes de localisation des emplois, de transfert de technologie et de formation. Bénéficiant d'une croissance forte, le marché saoudien présente de nombreuses opportunités sectorielles pour les entreprises françaises dont l'image et le savoir-faire sont reconnus.

Face à la concurrence européenne et américaine, qui reste réelle malgré les turbulences que connaît la relation politique entre Riyad et Washington, les entreprises françaises doivent faire valoir leur excellence. Si les grandes entreprises ont une connaissance ancienne du marché saoudien, les PME-ETI demeurent encore peu représentées dans les contrats signés. Un effort d'entraînement pourrait être accru, dans un contexte où il est plus crucial que jamais de « voler en escadrille ».



# TABLE DES MATIÈRES

<b>Synthèse</b>	7
<b>Introduction</b>	9
<b>Chapitre 1 : L'Arabie saoudite en 2022</b>	15
<b>I. D'un modèle d'État rentier à un capitalisme <i>top down</i></b>	16
A. Quand nécessité fait loi : les origines de la modernisation économique	16
B. Un nouveau cadre administratif et financier	20
<b>II. Une carte mentale socio-politique en mutation</b>	23
A. Une nouvelle donne sociétale	23
B. La jeunesse est au cœur de la stratégie de rupture	27
<b>Chapitre 2 : Opportunités pour les entreprises françaises</b>	29
<b>I. L'Arabie saoudite présente en 2023 un cadre plus propice aux affaires</b>	30
A. Un important marché intérieur et de bonnes perspectives économiques	30
B. Un environnement plus favorable aux affaires	31
<b>II. Les opportunités présentées par les projets de développement saoudiens pour les entreprises françaises</b>	32
A. État d'avancement des « giga-projets »	32
B. Opportunités sectorielles	35
<b>III. Investir en Arabie saoudite</b>	42
A. Environnement stratégique	42
B. Bonnes pratiques	43
<b>Conclusion</b>	45



# BIBLIOGRAPHIE

## Ouvrages

- Louis BLIN, *L'Arabie saoudite, de l'or noir à la mer Rouge*, Editions Eyrolles, 2021.
- Fatiha DAZI-HÉNI, *L'Arabie saoudite en 100 questions*, Editions Taillandier, 2020 (nouvelle édition).
- Fatiha DAZI-HÉNI, « La nation saoudienne rêvée de Mohammed Bin Salman : Un nationalisme exacerbé pour en finir avec l'héritage wahhabite », dans Olivier Da Lage (dir.), *Nationalismes religieux au Moyen-Orient*, Paris, L'Harmattan, IREMMO, 2020.
- Fatiha DAZI-HÉNI, *Arabie saoudite – Le pari sur la jeunesse de Mohammed Bin Salman*, Étude 80, IRSEM, mai 2021
- Hugo LE PICARD, *Les économies du Golfe et la transition énergétique. Vers une ère post-pétrolière ?* Politique étrangère, 2020/1 Vol. 85 (Printemps).
- Mohammed A RAMADY, *The Saudi Arabian Economy, Policies, Achievements and Challenges*, Springer, 2010.
- Charles THÉPAUT, *Le monde arabe en morceaux. Des printemps arabes au retrait américain*. Armand Colin, 2020.

## Articles d'analyse

- Eman ALHUSSEIN, « Saudi First: How hyper-nationalism is transforming Saudi Arabia », European Council of Foreign Relations, 19 juin 2019.
- Eman ALHUSSEIN, « Saudi Arabia Champions “Moderate Islam”, Underpinning Reform Efforts », AGSIW, 15 décembre 2020.
- Eman ALHUSSEIN, « One year on, Saudi Public Decency Law still meeting resistance », AGSIW, 30 septembre 2020.
- Emad ALHUSSEIN, *Saudi Changes to Guardianship System Ease Restrictions on Women*, AGSIW, 7 août 2019.
- Georges BERGHEZAN, *Industries de défense saoudienne et émiratie, Défis semblables, évolutions divergentes*, Les rapports du GRIP 2022/1.
- Louis BLIN, *L'Arabie saoudite, de l'Etat à la Nation*, La Revue politique et parlementaire, 5 septembre 2018.
- Louis BLIN, « Mohammed Ben Salman : désaoudisation, déwahhabisation et naissance d'une nation », *Les Carnets du CAPS : Populismes*, n° 25, Centre d'Analyse de Prévision et de Stratégie,

- Ministère des Affaires étrangères, Printemps 2018.
- Fatiha DAZI-HÉNI, « Critique de l'ouvrage de Mark C. Thompson, Being Young, Male and Saudi. Identity and Politics in a Globalized Kingdom », *La Lettre de l'IRSEM*, juillet-août-septembre 2020.
- Kristin DIWAN, « Saudi Arabia's New Nationalist Foreign Policy », *AGSIW*, 31 octobre 2022.
- Jonathan FULTON, « China's changing role in the Middle East », *Atlantic Council*, Juin 2019.
- Jonathan FULTON, « China's Gulf Investments Reveal Regional Strategy », *AGSIW*, 29 juillet 2019.
- Stephen GRAND et Catherine WOLFF, « Assessing Saudi Vision 2030 : A 2020 Review, Rafik Hariri Center for the Middle East », *Atlantic Council*, juin 2020.
- Béatrice HAINAUT, « La 'conquête de l'espace' par les Etats arabes », *Areion24*, 17 janvier 2020.
- Paul IDDON, « L'Arabie saoudite peut-elle développer une industrie nationale de l'armement de grande ampleur d'ici 2030 ? », *Middle East Eye*, 12 juillet 2021.
- Amy MYERS JAFFE, « Green Giant, Renewable Energy and Chinese Power », *Foreign Affairs*, Mars/Avril 2018.
- Robert MOGIELNICKI, « China Strengthens its Presence in Gulf Renewable Energy », *AGSIW*, 10 juin 2020.
- Stéphane LACROIX, « En Arabie saoudite, modernisation de l'autoritarisme », *Orient XXI*, 25 septembre 2017.
- William LAW, « MBS Slips the Pariah Trap, Arab Digest Newsletter », *Arab Digest*, 5 mai 2022.
- Nabil MOULINE, « Révolution dans la 'contre-révolution' en Arabie saoudite ? Petits arrangements avec le wahhabisme », *Le Monde diplomatique*, janvier 2018.
- Abir SADELLAH, « La Base industrielle et technologique des pays du Golfe », *Observatoire du monde arabo-musulman et du Sahel, Fondation pour la Recherche Stratégique*, Avril 2019.
- Frédéric G. SCHNEIDER, « The Stalling Visions of the Gulf: The Case of Saudi Arabia's Vision 2030 », *Washington Institute for Near East Policy*, 14 mai 2021.
- Piotr SCHULKES, « How Saudi Arabia is Forging Ahead its Privatization Drive », *Middle East Institute*, 6 janvier 2022.
- Emma SOUBRIER, « World Defense Show Reflects Saudi Arabia's

Critical Juncture », *AGSIW*, 28 mars 2022.

Karen YOUNG, « The MBS Economy, Can Technocratic Reforms Save Saudi Arabia », *Foreign Affairs*, 27 janvier 2022.

### Articles d'information

Al-Arabiya, Staff writer, « Saudi Arabia approves the Citizen's Account policy », Al-Arabiya English, 12 décembre 2017.

Shatha ALMASOUDI, « Saudi Arabia preparing for 160 privatization deals in 2022 », Arab News, 25 novembre 2021.

Jennifer AGUINALDO, « UPDATE: French/Saudi team confirms Riyadh Metro contract award », MEED, 20 septembre 2018.

Associated Press, « Empowered by MBS, Saudi anti-corruption body detains over 200 », dans le Daily Sabah, 10 août 2021.

Tom ARNOLD, Reem SHAMSEDDINE, Katie PAUL, « In boost to reform, Saudi Arabia's cabinet approves bankruptcy law », Reuters, 18 février 2018.

Guillaume BENOIT, « Bourse : Après une IPO décevante en 2019, Aramco ambitionne à nouveau de réaliser l'opération du siècle », Les Echos, 4 février 2022.

Anil BHOYRUL, « Saudi Arabia plots third global airline at NEOM, alongside RIA, Saudia », Arabian Business, 9 septembre 2022

Michel CABIROL, « Si, si Naval Group a signé un nouveau contrat en Arabie Saoudite », La Tribune, 19 septembre 2022.

James CAMERON, « Saudi Arabia's legal System continues to modernise: the new Commercial Courts Law », Fenwick Elliott, consulté le 17/11/2022.

Martin CHULOV, « I will return Saudi Arabia to moderate Islam, says crown prince », The Guardian, 24 octobre 2017.

Andrew ENGLAND, Ahmed AL OMRAN, « Nationalism on the Rise as Saudi Arabia Seeks Sense of Identity », Financial Times, 7 mai 2019.

Energy & Utilities, « Local and French company sign agreement for Saudi nuclear project », 9 décembre 2021.

Laura-Maï GAVERIAUX, « Avec Neom Media Hub, l'Arabie saoudite veut devenir un géant des médias », Les Echos, 15 novembre 2022.

Gulf States Newsletter, « Saudi Arabia: Mohammed Bin Salman's Esports and other domestic investment », 7 octobre 2022.

Amani HAMAD, « Saudi Arabia's PIF establishes five regional investment companies », Al-Arabiya English, 26 octobre 2022.

Tim HEPHER, Aziz EL YAAKOUBI, Yousef SABA, « Airbus eyes Saudi deal for almost 40 A350 jets », Reuters, 24 octobre 2022.

Mohammed HILAL, « L'Arabie saoudite organise pour la première fois un festival d'Opéra international », Al-Sharq al-Awsat (en arabe), 15 juin 2022.

Mohammed AL KINANI, « Nouvelle loi sur les preuves en Arabie saoudite : une mesure pour renforcer la confiance dans le système judiciaire », Arab News, 29 décembre 2021.

Kersten KNIPP, « Saudi crown prince cements his power », Deutsche Welle, 9 mars 2021.

Jeremy LAURENCE, « Saudi Arabia's Bankruptcy Law Comes into Effect », Arabian Business, 19 août 2018.

Matthew MARTIN, Reema AL OTHMAN, « Saudi Arabia to Restart Privatization Plan for 29 Airports », Bloomberg, 9 mai 2022.

Jeff MARTIN, « How can Saudi Arabia develop an indigenous defense industry? », Defense News, 27 août 2018.

Samia MEDAWAR, « La doctrine Obama et la doctrine Salmane se complètent », interview de Jamal Khashoggi, L'Orient le Jour, 21 avril 2016.

Nirmal NARAYANAN, « There will be 100 new public-private health projects by 2027: Saudi Minister », Arab News, 10 octobre 2022.

Mariam NIHAL, « Saudi crown prince launches education reform to teach global values », The National, 16 septembre 2021

Reuters staff, « Saudi Arabia to establish national water and energy efficiency program », Reuters, 21 novembre 2017.

Reuters, « Saudi Aramco signs five agreements with French firms, including Gaussin », 4 décembre 2021.

Archana RANI, « Saudi Arabia plans \$32bn investment in mining and minerals sector », Gulf Business, 16 septembre 2022.

Marwa RASHAD, « Saudi Arabia announces new judicial reforms in a move towards codified law », Reuters, 8 février 2021.

Ken SILVERSTEIN, « World's Biggest Solar Thermal Plant To Be Built In Saudi Arabia », Forbes, 2 juin 2022.

Smart Water Magazine, « Privatisation of Ras al-Khair desalination plant suspended », 30 juillet 2021.

Megan SPECIA, « Saudi Arabia Granted Women the Right to Drive. A Year on, It's Still Complicated », The New York Times, 24 juin 2019.

### ***Site d'information en ligne Intelligence Online***

Intelligence Online, « Scopa Industries, le nouveau bras armé de l'industrie de défense saoudienne qui mise sur la France », 1 novembre 2022

Intelligence Online, « La campagne anti-corruption de plus en plus sélective de Mohammed bin Salmane », 8 novembre 2022

Intelligence Online, « Le droniste français Azur Drones sélectionné pour sécuriser les grands projets de MbS », 31 octobre 2022.

Intelligence Online, « L'affréteur Bahri prend le train de la montée en puissance de Riyad dans la logistique », 13 octobre 2022

Intelligence Online, « Des consultants stéphanois, nouveaux maîtres d'ouvrage du groupe saoudien de défense Scopa », 2 novembre 2022.

### **Sites officiels**

#### ***Direction générale du Trésor***

Ambassade de France en Arabie saoudite Service économique de Riyad, Point d'étape sur l'avancement des mégaprojets en Arabie saoudite, Direction générale du Trésor, 20 juillet 2020.

Ambassade de France en Arabie saoudite Service économique de Riyad, Annonce par le Prince héritier du projet « The Line » de NEOM, Direction générale du Trésor, 11 janvier 2021.

Ambassade de France en Arabie saoudite Service économique de Riyad, Arabie saoudite -situation économique et financière en 2022, Direction générale du Trésor, 20 octobre 2022.

Direction générale du Trésor, Les milliards dans l'engrenage - Brèves économiques de la Péninsule arabique, 14 octobre au 21 octobre 2022

Ambassade de France en Arabie saoudite Service économique de Riyad, La Saudi Vision 2030 fête ses 5 ans : point d'étape sur son pilier économique, Direction générale du Trésor, 28 avril 2021.

Ambassade de France en Arabie saoudite Service économique de Riyad, Le marché du travail en Arabie saoudite, Direction générale du Trésor, 20 juillet 2021.

Ambassade de France en Arabie saoudite Service économique de Riyad, Annonce de la Stratégie nationale d'investissement de l'Arabie saoudite, Direction générale du Trésor, 17 octobre 2021.

Ambassade de France en Arabie saoudite Service économique de Riyad, Les stratégies d'investissement du fonds souverain saoudien, Public Investment Fund, Direction générale du Trésor, 20 avril 2020.

## ***Agence internationale de l'énergie***

World Energy Outlook 2022, Agence Internationale de l'énergie.  
En ligne : [https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2022?utm\\_source=SendGrid&utm\\_medium=Email&utm\\_campaign=IEA+newsletters](https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2022?utm_source=SendGrid&utm_medium=Email&utm_campaign=IEA+newsletters)

## ***Fonds monétaire international***

Amine MATIN, Sidra REHMAN, « Saudi Arabia to Grow at Fastest Pace in a Decade », FMI, 17 août 2022.

## ***Sites officiels saoudiens***

Public Investment Fund Program, Public Investment Fund Program Strategy 2021-2025.

Transparency International, Corruption Perception Indexes, Saudi Arabia, <https://www.transparency.org/en/cpi/2021/index/sau>.

Site saoudien du programme « wosul » : <https://www.wusool.sa/> .

Site de la Saudi Vision 2030, page du projet ROSHN : <https://www.vision2030.gov.sa/v2030/v2030-projects/roshn/>

Site de la Saudi Vision 2030 : <https://www.vision2030.gov.sa/v2030/overview/>

Site de la Saudi Vision 2030, Industrial Center, Les ressources naturelles : <https://www.ic.gov.sa/en/invest-in-saudi-arabia/natural-resources/#:~:text=In%20the%20west%20of%20the,%2C%20tin%2C%20Aluminum%20and%20iron.>

Saudi Job Market Needs Assessment Study, Misk Academy, 2020 : [https://cdnhub.misk.org.sa/media/3xmbjajy/needs-assesment-study-misk-academy-english-final.pdf?\\_ga=2.201557585.1165278085.1638184869-165884878.1638184869](https://cdnhub.misk.org.sa/media/3xmbjajy/needs-assesment-study-misk-academy-english-final.pdf?_ga=2.201557585.1165278085.1638184869-165884878.1638184869)

## ***Autres***

Le *Arab Policy Paper* du Ministère des affaires étrangères chinois, 2016 : [https://www.fmprc.gov.cn/mfa\\_eng/zxxx\\_662805/t1331683.shtml](https://www.fmprc.gov.cn/mfa_eng/zxxx_662805/t1331683.shtml)

Texte intégral sur le Belt and Road Forum for International Cooperation, site du Belt & Road Forum, 10 avril 2017 : <http://2017.beltandroadforum.org/english/n100/2017/0410/c22-45.html#:~:text=The%20Chinese%20government%20has%20drafted,African%20countries%20more%20closely%20and>

Huawei, White paper 'Unlocking Digital Opportunities with 5G: a GCC Outlook', 2018 : <https://www-file.huawei.com/-/media/corporate/>

pdf/white%20paper/2018/analysys-mason-5g-opportunities-in-the-gcc-region.pdf?la=en

Site du groupe Thales, page « Defence in Saudi Arabia », consultée le 17 novembre 2022 : <https://www.thalesgroup.com/en/countries/middle-east-africa/saudi-arabia/defence-saudi-arabia>

Site du groupe Veolia, page « Arabie Saoudite : Veolia partenaire stratégique de la transformation écologique du royaume », consulté le 17 octobre 2022 : <https://www.veolia.com/fr/nos-medias/newsroom/actualites/arabie-saoudite-veolia-partenaire-strategique-transformation-ecologique>.

Site de la société Saur, page « Le groupe Saur remporte un marché clé en Arabie saoudite et se positionne en leader global du savoir-faire industriel français », 3 décembre 2020 : <https://www.saur.com/fr/press-releases/le-groupe-saur-remporte-un-marche-cle-en-arabie-saoudite-et-se-positionne-en-leader-global-du-savoir-faire-industriel-francais>

Site du groupe Suez, page « SUEZ, Five Capital et Itochu finalisent l'acquisition d'une participation majoritaire au sein de la société EDCO, une entreprise saoudienne de gestion des déchets dangereux », 12 novembre 2020 : <https://www.suez.com/fr/actualites/communiques-de-presse/suez-five-capital-et-itochu-finalisent-acquisition-participation-majoritaire-societe-edco-entreprise-saoudienne-gestion-dechets-dangereux>

Site du groupe Suez, page « En Arabie Saoudite, la National Water Company confie à SUEZ et à son partenaire local le contrat de gestion, d'exploitation et de maintenance des services d'eau du Western Cluster », 14 décembre 2022 : <https://www.suez.com/fr/actualites/communiques-de-presse/arabie-saoudite-national-water-company-suez-partenaire-local-contrat-gestion-exploitation-maintenance-services-eau-western-cluster>

Site du groupe EDF Renouvelables, page « Middle East's largest wind farm marks key construction milestone with arrival of first turbines », 29 juillet 2020 : <https://www.edf-renouvelables.com/en/9638/>

Gassan Al-Kibsi, Jonathan Woetzel, Tom Isherwood, Jawad Khan, Jan Mischke, Hassan Noura, Moving Saudi Arabia's Economy Beyond Oil, McKinsey Global Institute, décembre 2015.



# NOTES STRATÉGIQUES DE L'INSTITUT CHOISEUL

Nouvelle série

*Cap sur un leadership inclusif*

Collectif

*Au cœur du bien- vieillir.*

*Sensibiliser, dépister, prioriser face à l'urgence cardiovasculaire*

Paul Gadel

*Cap sur un leadership responsable*

Collectif

*Du télétravail à l'open travail.*

*Vers une organisation flexible et hybride*

Christophe Harrigan

*Préserver notre industrie de défense*

François Mattens

*Faire de la France une Solar Nation*

Pascal Lorot

*Repenser la souveraineté.*

*Briser la tragédie des horizons*

Lorraine Tournyol du Clos

*Quels leaders pour demain ?*

Pascal Lorot

*Favoriser l'adoption du Cloud en France.*

*Entre compétitivité et souveraineté*

Christian Saint-Étienne, Hubert Védrine et Aurélien Portuese

*L'avenir de la réassurance post-covid*

Olivier Pastré et François-Xavier Albouy

*L'eau, un enjeu stratégique mondial.*

*Les atouts de la France dans la compétition mondiale*

Jean-François Daguzan



# INSTITUT CHOISEUL

L'Institut Choiseul est un *think and do tank* indépendant, non partisan et à but non lucratif. Il se dédie au décryptage des grands enjeux économiques et à la fédération de la jeune génération économique.

Pour alimenter le débat public et incarner les dynamiques économiques en cours, l'Institut Choiseul produit des Notes Stratégiques, des études ponctuelles et des classements de jeunes leaders. Pour fédérer et animer ses communautés, il déploie des événements de haut-niveau mêlant networking convivial, témoignages d'experts et de praticiens et échanges sur des sujets de prospective, sur différents territoires et verticales économiques, en France, en Europe et en Afrique.

Au croisement de la communauté d'affaires et du cercle de réflexion, l'Institut Choiseul offre une plateforme aux décideurs économiques privés comme publics pour s'identifier mutuellement, se mettre en réseau, promouvoir leurs initiatives et réfléchir aux grandes tendances économiques de demain.

## Institut Choiseul

12, rue Auber | 75009 Paris, France

Tél. : +33 (0)1 53 34 09 93

Email : [contact@choiseul.info](mailto:contact@choiseul.info)

[www.choiseul.info](http://www.choiseul.info)

[www.choiseul-france.com](http://www.choiseul-france.com)



@instchoiseul



Institut Choiseul

Cette Note ne peut être vendue.

Dépôt légal : février 2023

ISBN : 978-2-4938-3906-0

Imprimé en France.

© Institut Choiseul 2023. Tous droits réservés.

INSTITUT  
**CHOISEUL**



9 782493 839060