Deloitte.

La consommation en Afrique
Le marché du XXIe siècle

Sommaire

Éditorial	1
Note de synthèse	2
L'Afrique sur le devant de la scène	4
La consommation, levier de croissance	12
Les comportements de consommation en Afrique	17
Être présent dans l'Afrique du XXIe siècle	24

Cette enquête a été menée sur des dispositifs mobiles à partir d'un échantillon sélectionné de manière aléatoire, composé de 2 000 adultes de plus de 16 ans (soit 500 par marché) en Afrique du Sud, en Côte-d'Ivoire, en Égypte, au Kenya, au Maroc, au Nigeria, au Sénégal et en Tunisie entre le 1er et le 7 octobre 2014.

Éditorial

Nous sommes heureux de vous présenter notre étude sur les opportunités de développement du marché de la consommation en Afrique.

À une époque où de nombreuses économies émergentes connaissent un ralentissement, l'Afrique est désormais la deuxième région économique, celle dont la croissance est la plus rapide derrière l'Asie.

Au cours de la dernière décennie, elle a connu une forte croissance grâce aux prix élevés des produits de base, à une augmentation des investissements étrangers, à une plus grande stabilité politique et à une gouvernance économique plus efficace.

Dans cette étude, Deloitte évalue la manière dont le marché africain s'est développé, dont la perception de l'Afrique a évolué et la réaction des consommateurs à cette période de croissance économique rapide. Ce qui a été la clé du succès par le passé n'est pas forcément gage de réussite pour l'avenir. Nous y évoquons l'importance de considérer le marché de la consommation africain à l'aune du XXIe siècle et expliquons les raisons pour lesquelles il faut saisir cette opportunité.

De nombreuses économies africaines sont actuellement en phase de transition, passant d'un statut d'exportateur de ressources à celui de marché de consommation. Alors que les richesses ont depuis toujours été concentrées dans les mains des élites, la prospérité commence à se développer au sein de la population.

L'augmentation du nombre de ménages engageant des dépenses est révélatrice de la forte croissance du marché africain de la consommation. En effet, la part des entreprises de l'industrie du Consumer Business dans les investissements directs étrangers est en progression constante sur les dix dernières années, portée par la demande croissante de la classe moyenne émergente.

Bien qu'il soit trop tôt pour qualifier la récente croissance en Afrique de « miracle africain », nombreux sont ceux qui estiment que l'Afrique, et en particulier l'Afrique subsaharienne, se trouve dans la même situation que celle de l'Asie du Sud-Est il y a trente ans – à l'orée d'un essor économique. L'Afrique ne compte pas moins de 54 pays, caractérisés par des taux de croissance, des infrastructures, des accords commerciaux, des réglementations fiscales, des cultures et des niveaux de développement technologique différents. L'efficacité des stratégies commerciales repose sur leur adaptation aux particularités de chaque marché ou sous-région. En raison des difficultés opérationnelles, les stratégies axées sur les différents groupes de population se révèlent souvent optimales.

L'Afrique demeure un marché complexe et difficile mais elle offre des opportunités à ceux qui sont prêts à adapter leurs modèles opérationnels à la région. Les niveaux de revenus restent relativement faibles en moyenne mais, avec l'émergence de la classe moyenne, des signes d'évolution se font jour. Les entreprises qui sont prêtes à innover en adaptant leurs circuits, leur marque et leurs stratégies de portefeuille remporteront très certainement la mise. Notamment si elles acceptent de réaliser des transactions plus nombreuses, mais à plus faible valeur, pour remporter les premières parts de marché, ou d'exploiter une niche dans les produits et services haut de gamme.

Nous espérons que ce rapport vous apportera un éclairage et les données nécessaires pour vous permettre de mieux appréhender les opportunités et les défis qui vous attendent en Afrique. Et nous sommes à votre disposition pour poursuivre avec vous cet échange.

Stéphane Rimbeuf
Associé
Responsable de l'industrie
Consumer Business en France

Alain Penanguer
Associé
Managing Partner
Deloitte Afrique

Note de synthèse

L'Afrique attire toujours plus d'investissements étrangers, pas uniquement dans le secteur dominant de l'énergie

Au cours des dernières années, une économie en cours de diversification a permis l'émergence d'une classe moyenne, stimulant ainsi la demande de produits de consommation, de services et de produits de marques de luxe. L'augmentation de la demande des consommateurs, associée à une croissance annuelle proche de 8 %, devrait entraîner une hausse d'environ 1 100 milliards de dollars US du PIB africain d'ici à 2019. En effet, la Côte d'Ivoire, le Cameroun, l'Éthiopie, l'Ouganda et le Mozambique figurent parmi les marchés dont l'expansion est la plus forte et de grandes économies comme celles du Nigeria, de l'Afrique du Sud, du Maroc et de l'Égypte maintiennent leurs bonnes performances.

Toutefois, certains risques perdurent : manque d'infrastructures, mauvaise gouvernance, sécurité fragile, logistique peu fiable. Mais les conflits sont plus localisés et la démocratie gagne du terrain, ce qui laisse entrevoir une tendance dominante positive.

L'opportunité de consommation en Afrique repose, d'après notre étude, sur cinq piliers clés : la montée en puissance de la classe moyenne, la croissance démographique, la prédominance des jeunes, l'urbanisation galopante et l'adoption rapide des technologies numériques.

Entre 2000 et 2012, le taux annuel moyen de croissance des dépenses totales de consommation finale des ménages en Afrique a atteint 10,7 %, soit une augmentation de plus de 740 milliards d'euros, pour s'établir à environ 1 130 milliards d'euros.

La classe moyenne émergente est plus optimiste, attachée aux marques et connectée. En 2013, la classe moyenne en Afrique représentait plus de 375 millions d'individus, soit 34 % de la population. À l'horizon 2030, la classe moyenne devrait, selon les prévisions, compter plus d'un demi-milliard d'Africains. Ces chiffres sont impressionnants : 60 % des personnes considérées comme appartenant aujourd'hui à la classe moyenne vivent avec 1,7 à 3,5 euros par jour.

Plus de 200 millions d'Africains, soit plus de 20 % de la population totale, sont âgés de 15 ans à 24 ans. Ce chiffre devrait passer à 321 millions d'ici à 2030. Les jeunes Africains, soit une grande partie de la classe moyenne émergente, aspireront à un plus grand choix de produits alimentaires, de produits de consommation et de loisirs ainsi qu'à une plus grande connectivité.

Par ailleurs, la population africaine est de plus en plus concentrée dans de vastes centres urbains et l'urbanisation constituera justement un moteur clé de l'activité économique.

De nombreuses zones urbaines dépasseront les frontières nationales, qui relieront ainsi d'importantes populations et créeront des marchés et des opportunités commerciales non négligeables.

La croissance des technologies numériques mobiles a permis aux Africains de pallier l'insuffisance des infrastructures terrestres, ce qui positionne d'ores et déjà l'Afrique en leader mondial dans le domaine des paiements mobiles. Et les dispositifs mobiles sont en passe de devenir le premier mode d'accès à Internet. Le potentiel de croissance est considérable : seuls 20 % de la population ont accès à Internet contre environ 75 % en Europe et 32 % en Asie.

Afin de recueillir la perception actuelle des consommateurs, Deloitte a réalisé une enquête auprès de jeunes Africains pour huit des marchés de consommation affichant la croissance la plus rapide : l'Égypte, le Kenya, le Nigeria, l'Afrique du Sud, le Maroc, la Tunisie, le Cameroun et la Côte d'Ivoire. Les jeunes consommateurs dans les marchés affichant la croissance la plus rapide sont les plus optimistes concernant leur situation financière personnelle, plus encore que des personnes plus aisées.

Malgré le faible niveau des revenus, les jeunes consommateurs interrogés attachent davantage d'importance à la qualité des produits qu'à leur prix. Sur les quatre marchés étudiés, la qualité prédomine sur le rapport qualité prix lorsqu'il s'agit de décider de l'endroit où faire ses achats.

Les jeunes consommateurs africains sont non seulement davantage axés sur la qualité mais également plus attachés aux marques. L'étude réalisée par Deloitte révèle que, pour certaines catégories – produits alimentaires, boissons – , les marques locales ont la préférence des plus jeunes. Dans d'autres secteurs , – mode et cosmétique – la qualité est directement associée aux marques internationales.

Les résultats de l'enquête laissent ainsi penser que l'Afrique souffre bien plus d'une offre insuffisante que d'un manque de demande.

Pour les sociétés désireuses d'investir, l'Afrique demeure complexe. Les sociétés doivent être prêtes à s'engager sur le long terme et à envisager de multiples stratégies tout en tenant compte des risques et des avantages. Toutefois, ces difficultés s'accompagnent également d'opportunités d'innovation et, au regard du potentiel de croissance qu'offre le continent, les opportunités commerciales en Afrique pourraient bien l'emporter sur les risques.

Un pôle d'attraction pour les investissements des sociétés de biens de consommation

L'économie devrait connaître une croissance d'environ

50%

au cours des six prochaines années, un taux deux fois supérieur à celui des économies avancées

D'ici à 2017, l'Afrique devrait devenir le

deuxième marché

le plus important pour les investissements par des sociétés européennes de biens de consommation

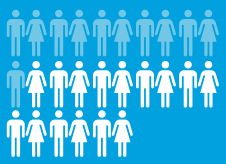
Une classe moyenne qui se développe

2010

En 2010, la population africaine était de 1 milliard de personnes.

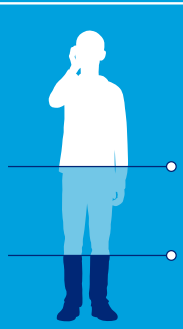
355m d'entre eux étaient considérés comme appartenant à la classe moyenne

2060



À l'horizon 2060, la population aura plus que doublé pour atteindre 2,6 milliards

dont 1,1md devrait faire partie de la classe moyenne.



2030

321m Africains seront âgés de 15 à 24 ans

Aujourd'hui

205m Africains sont âgés de 15 à 24 ans

Les jeunes Africains représenteront une grande partie de la classe moyenne émergente et aspireront à un plus grand choix de produits alimentaires, de produits de consommation et de loisirs ainsi qu'à une plus grande connectivité

Bonds technologiques

97% de la population africaine disposera d'un abonnement mobile d'ici à 2017, dont 30% d'une connexion par smartphone.

Les consommateurs sautent l'étape des infrastructures du fixe et passent directement à la technologie numérique mobile.

Les jeunes consommateurs africains prêts pour l'ère du mobile

Les jeunes Africains interrogés ont déclaré utiliser leur téléphone mobile comme principal mode d'accès à Internet

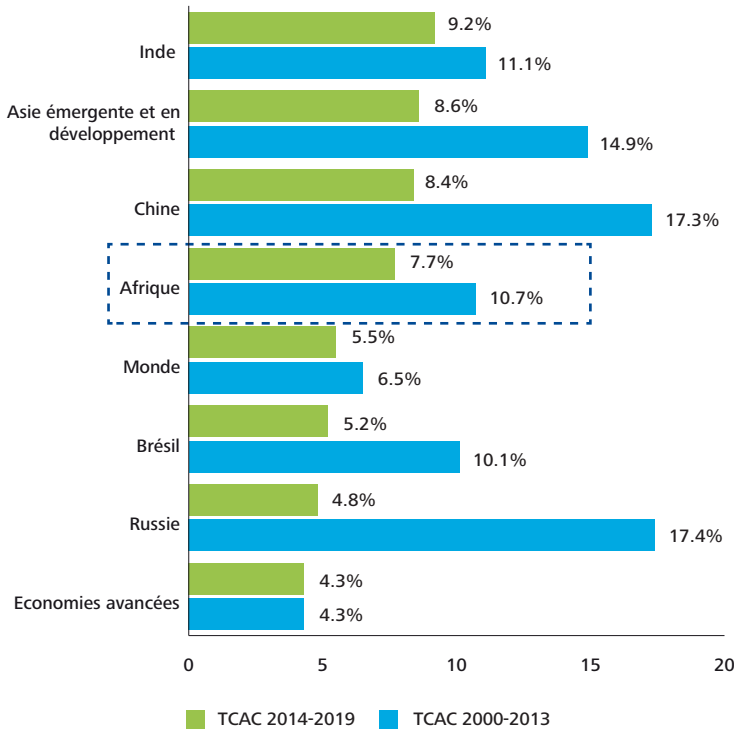
Environ un jeune Africain sur cinq interrogé a déjà acheté un produit ou un service avec son téléphone mobile

Sept jeunes Africains sur 10 interrogés ont indiqué utiliser les sites de médias sociaux sur leur téléphone mobile

L'Afrique sur le devant de la scène

L'économie africaine devrait connaître une croissance de 7,7 % par an entre 2014 et 2019, deux fois supérieure à celle des économies avancées.

Graphique 1. Taux de croissance annuel cumulé (TCAC) effectif et estimé du PIB des différentes régions du monde



Source : Base de données des perspectives de l'économie mondiale. Analyse Deloitte.

La transition est en marche

Depuis le début du XXIe siècle, le continent africain connaît une période de solide croissance économique, portée par les prix élevés des produits de base, une augmentation des investissements étrangers et une amélioration de la gouvernance économique et politique. Bien que l'Afrique demeure fragile, ses avancées sont notables tandis qu'elle traverse une période de transition complexe. Les conflits sont désormais plus localisés et la démocratie gagne du terrain.

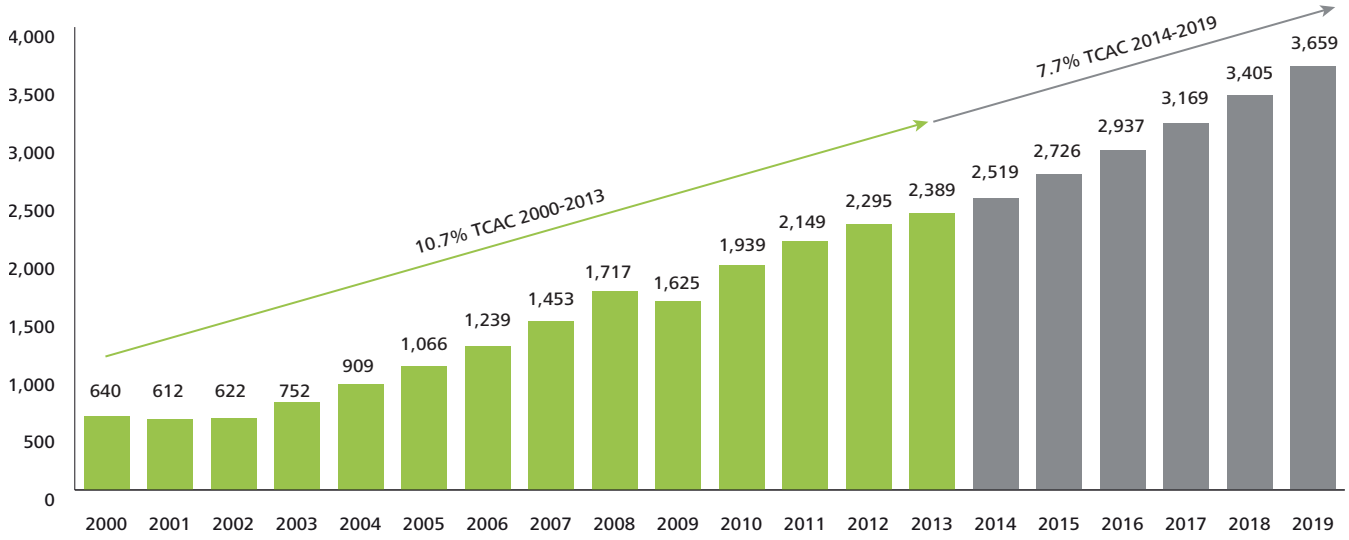
Le leadership et les réformes axées sur l'amélioration de la gouvernance de la transparence ont contribué à soutenir une forte croissance au cours des dix dernières années. À mesure que les investissements étrangers se sont intensifiés, des liens économiques et des partenariats commerciaux au niveau international plus solides se sont tissés entre les entités africaines et les investisseurs internationaux. Les leaders africains ont ainsi été contraints d'assumer une plus grande responsabilité en matière de mise à disposition de services de base, d'investissements dans les infrastructures, d'efficacité accrue des systèmes financiers et de valorisation de modèles de croissance plus équitables et plus solidaires.

L'économie africaine devrait connaître une croissance de 7,7 % par an entre 2014 et 2019, taux deux fois supérieur à celui des économies avancées. L'importance relative de l'Afrique dans la croissance mondiale devrait augmenter avec le ralentissement de la croissance de la Chine, de la Russie et du Brésil. L'écart entre la croissance de l'Asie émergente et de l'Afrique devrait se resserrer au cours des cinq prochaines années à mesure que l'Afrique gagnera en importance *(voir graphique 1)*.[1]

Bien que l'Afrique demeure fragile, ses avancées sont notables dans le contexte actuel d'une transition complexe.

Le PIB de l'Afrique devrait augmenter d'environ 1 100 milliards de dollars US, pour s'établir à 3 700 milliards au cours des six prochaines années *(voir graphique 2)*.

Graphique 2. PIB annuel de l'Afrique, prix actuels (en milliards de dollars US)



Source : Base de données des perspectives de l'économie mondiale. Analyse Deloitte.

Un pôle d'attraction pour les investissements

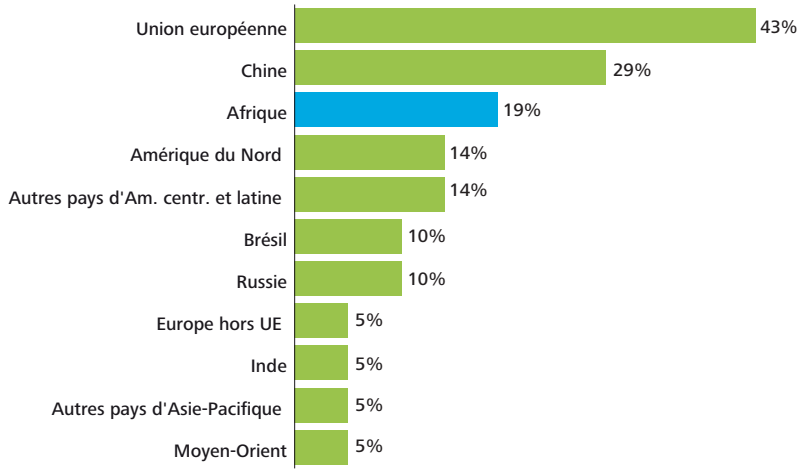
La croissance économique de l'Afrique est de plus en plus diversifiée. En effet, en 2013, huit des douze économies dont la croissance était la plus rapide du continent n'étaient pas dépendantes du pétrole ou de l'exploitation minière. Il s'agit d'un changement structurel et la croissance devient plus endogène.

En 2013, la technologie, les médias et les télécommunications (TMT), les produits de consommation ainsi que les services financiers – qui représentaient alors plus de 50 % des projets d'investissements directs étrangers –, constituaient les trois premiers secteurs d'investissement. Par ailleurs, les produits de consommation ont dépassé les services financiers pour devenir le deuxième secteur le plus actif. Les projets d'investissements étrangers dans l'immobilier, l'hôtellerie-restauration et la construction ont aussi augmenté, tandis que le secteur de l'extraction minière et du métal a cessé de faire partie des dix premiers secteurs.

Pour les deux prochaines années, le secteur de l'agriculture présente, selon les investisseurs, le plus grand potentiel de croissance. Les secteurs de l'infrastructure, des services aux consommateurs, des produits de consommation et des télécommunications sont également privilégiés.[2]

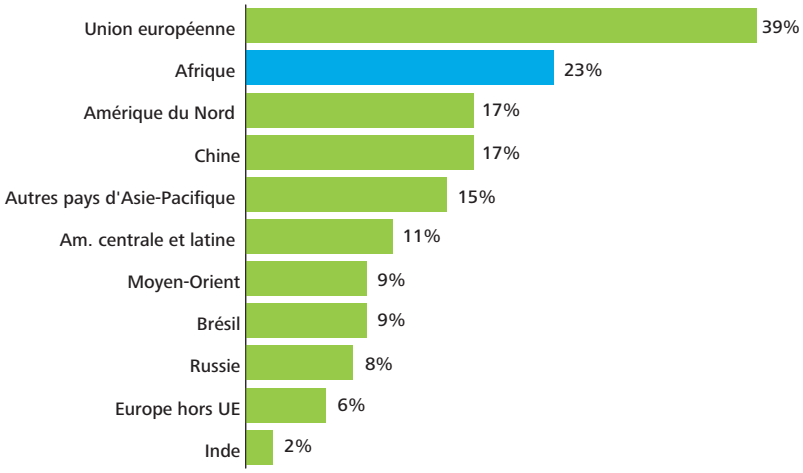
Actuellement, une classe moyenne émerge et, ce faisant, supermarchés et centres commerciaux commencent à remplacer magasins et marchés informels. L'augmentation des revenus et l'urbanisation soutenant la croissance de la demande intérieure, l'exposition aux chocs économiques extérieurs s'atténue.

Graphique 3. Marchés prioritaires des entreprises de biens de consommation pour la période 2014-2015



Source : Cash to growth : Pivot point, Deloitte DTTL, septembre 2014. Étude Deloitte EMEA.

Graphique 4. Marchés prioritaires des entreprises de biens de consommation pour 2017



Source : Cash to growth : Pivot point, Deloitte DTTL, septembre 2014, Étude Deloitte EMEA.

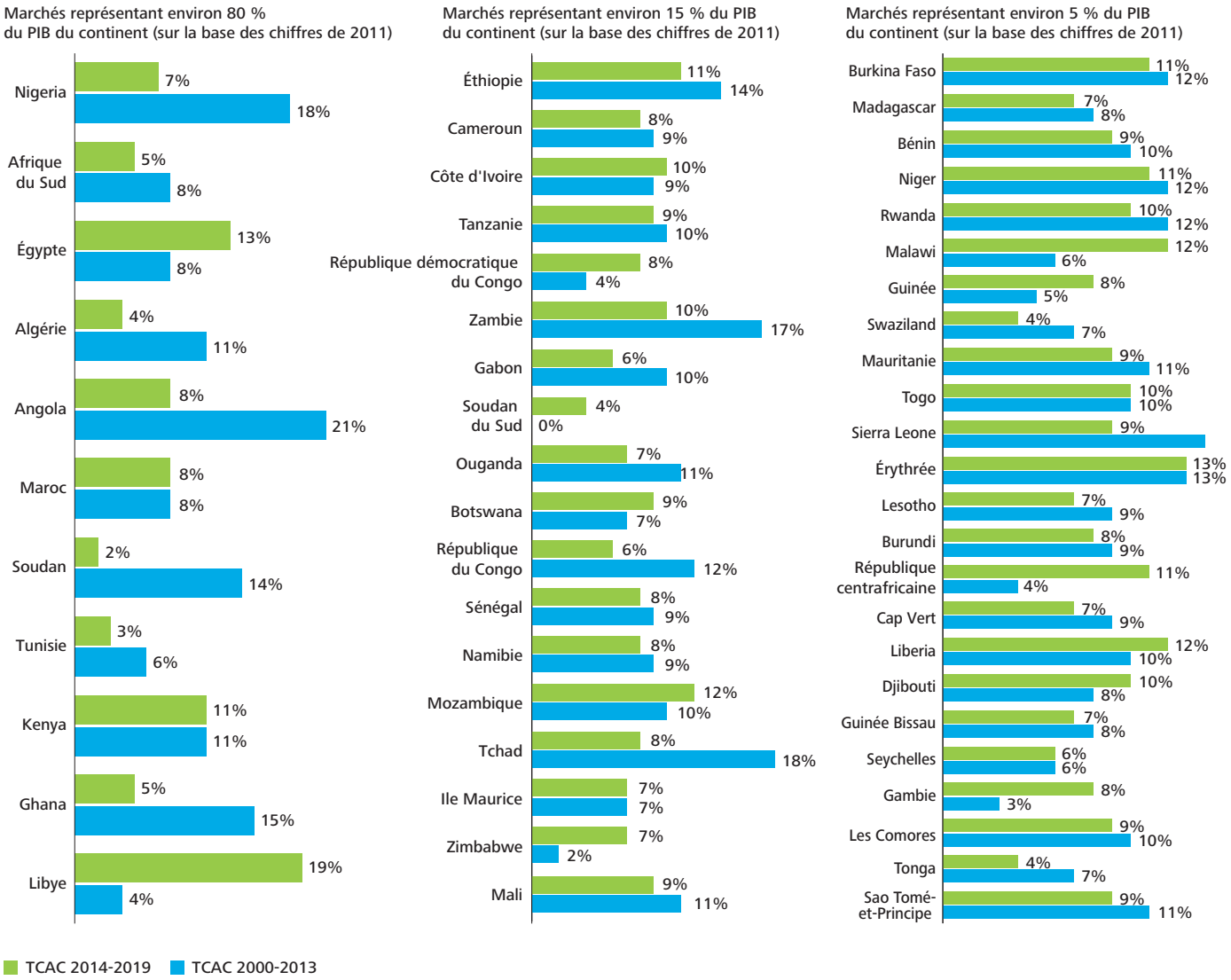
Dans le cadre d'une récente enquête réalisée par Deloitte, les entreprises européennes de biens de consommation ont indiqué que l'expansion dans de nouveaux marchés constituait leur priorité absolue en matière d'investissement, derrière la formation du personnel et le développement. L'Afrique, troisième marché prioritaire pour les investissements sur les douze prochains mois – derrière l'Union européenne et la Chine –, devrait devenir le deuxième marché le plus important pour les investissements d'ici à 2017, derrière l'Union européenne (UE). Les entreprises européennes de biens de consommation placent l'Afrique au premier rang des marchés cibles *(voir graphiques 3 et 4)*.[3]

Alors que les opportunités en Afrique se multiplient, la concurrence devrait s'intensifier, ce qui laisse à penser que les investisseurs potentiels devraient envisager d'agir le plus tôt possible.

Identifier les marchés les plus attractifs

Bien que l'Afrique se compose de 54 pays, 80 % du PIB africain est concentré sur seulement 11 marchés. Parmi ceux-ci, figurent certains des marchés qui affichent la croissance la plus rapide, dont le Nigeria, l'Égypte, le Maroc, la Tunisie et le Kenya. Pour décider de la cible de leurs investissements et de leurs ressources, les entreprises ne souhaiteront pas uniquement porter leur attention sur ces onze principaux marchés, mais elles examineront également les marchés du niveau suivant affichant la croissance la plus rapide. Cela pourrait concerner l'Éthiopie, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, la République démocratique du Congo, l'Ouganda et le Sénégal *(voir graphique 5)*.

Graphique 5. Croissance annuelle moyenne du PIB

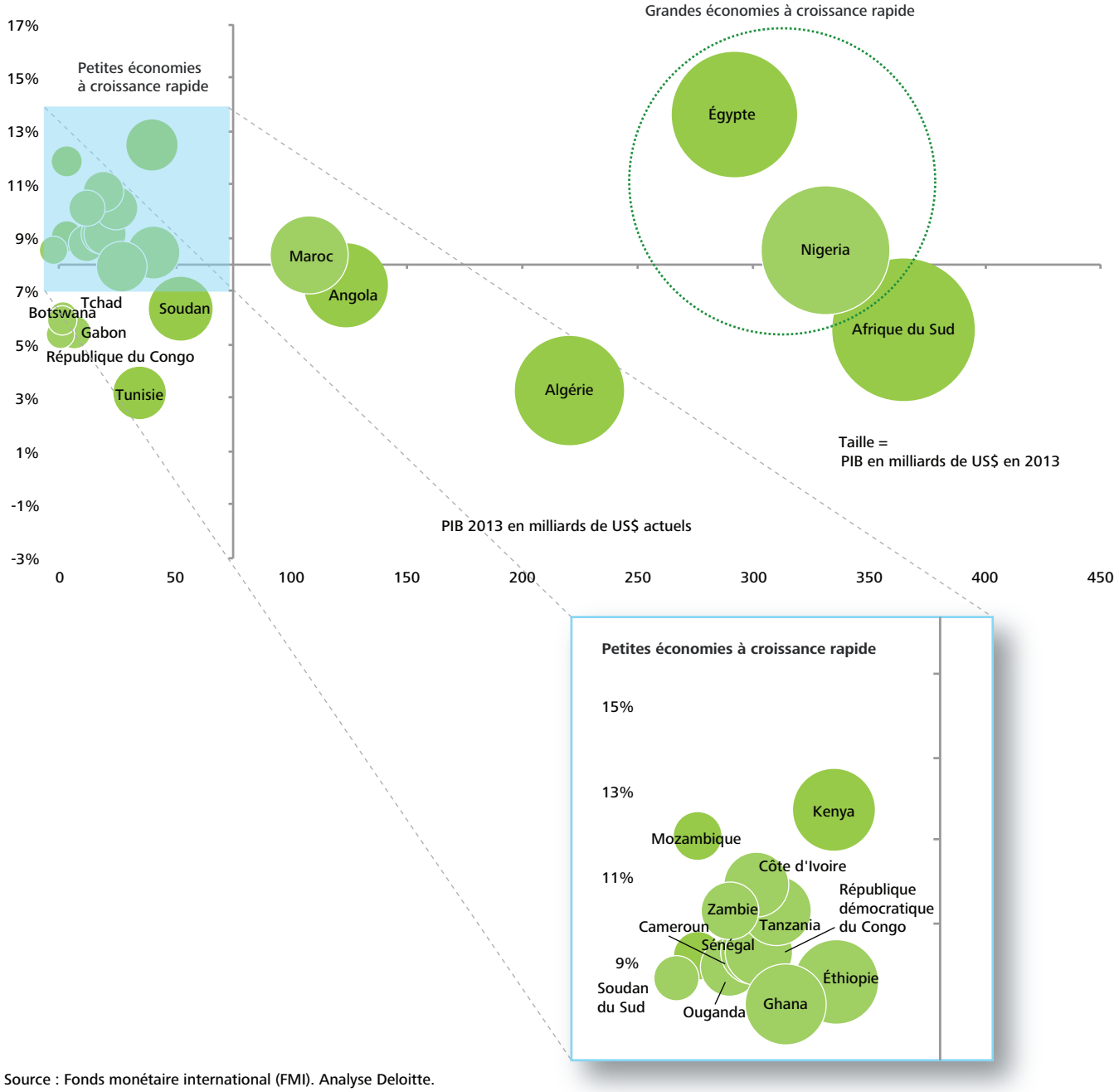


Source : World Economic Outlook. Analyse Deloitte.

Les pays situés à l'est et à l'ouest du continent africain devraient, selon toute prévision, être les marchés affichant la croissance la plus rapide d'Afrique, avec des taux de croissance annuelle estimés supérieurs à 8 % au cours des cinq prochaines années *(voir graphique 6)*.

Graphique 6. Croissance prévisionnelle du PIB des principales économies africaines

Taux de croissance annuel moyen cumulé (TCAC) estimé du PIB en % (2014-2019)



Source : Fonds monétaire international (FMI). Analyse Deloitte.

De nombreux marchés paraissent attractifs en raison de leur profil de croissance, ce qui peut intéresser les investisseurs potentiels. Cependant, ils peuvent l'être nettement moins si l'on tient compte de la difficulté à y réaliser des affaires.

Dans ses analyses *Doing business*, la Banque mondiale évalue et suit l'évolution des réglementations applicables aux activités commerciales des pays et classe les économies mondiales en fonction de facteurs qui ont une incidence sur la capacité à établir une entreprise dans les pays concernés.

Pour le continent africain, Deloitte a décliné le classement mondial de 189 économies en trois groupes, en fonction de leur position : les 100 premières, celles situées entre 101 et 150 et celles au-delà de la 150e position. Les marchés les plus prometteurs, classés dans les groupes 1 et 2, présentent un réel potentiel de croissance, car ils continuent à s'intéresser aux freins qui limitent le développement de leurs secteurs privés *(voir graphique 7)*.

Notre analyse met en évidence une grande disparité entre les différents marchés du continent africain. Toutefois, bien que la vitesse de développement varie d'un marché à l'autre, certains signes indiquent que les premières économies africaines stimulent la compétitivité dans l'ensemble de la région en créant des marchés plus dynamiques et en ouvrant de nouvelles voies commerciales.

L'indice de la compétitivité mondiale du Forum économique mondial évalue les niveaux de compétitivité de la majorité des économies sous différents aspects *(voir graphique ci-après)*. L'île Maurice, l'Afrique du Sud, le Rwanda et le Maroc se classent parmi les plus performants, la Guinée, le Tchad et la Mauritanie étant les moins compétitifs.[4]

Graphique 7. Capacité à réaliser des affaires – Classement général des pays africains sélectionnés

Groupe 1		Groupe 2	
Pays	Classement	Pays	Classement
Ile Maurice	20	Cap-Vert	121
Rwanda	32	Swaziland	123
Afrique du Sud	41	Éthiopie	125
Tunisie	51	Égypte	128
Botswana	56	Kenya	129
Ghana	67	Ouganda	132
Seychelles	80	Lesotho	136
Zambie	83	Mozambique	139
Maroc	87	Burundi	140
Namibie	98	Sierra Leone	142
		Liberia	144
		Tanzanie	145
		Nigeria	147
		Madagascar	148
		Soudan	149
		Gambie	150

Source : Banque mondiale. Analyse Deloitte.

Graphique 8. Niveaux de compétitivité des pays africains

	Indice de la compétitivité mondiale	PIB (milliards de $)	PIB (en milliards de parité de pouvoir d'achat $)	PIB par habitant ($)	Environnement macro-économique	Population (millions)	Institutions	Infrastructure	Niveau de préparation technologique	Efficacité du marché du travail	Enseignement supérieur et formation	Taille du marché	Sophistication des entreprises	du marché des biens	Développement du marché financier	Innovation
Économies avancées	5.0	1237.4	1201.3	40932.3	5.1	28.7	4.9	5.5	5.6	4.6	5.4	4.5	4.9	4.9	4.7	4.5
Île Maurice	4.5	11.5	20.9	8850.2	4.7	1.3	4.6	4.7	4.0	4.3	4.7	2.8	4.5	4.9	4.7	3.2
Afrique du Sud	4.4	384.3	596.5	7506.6	4.5	50.6	4.5	4.3	3.9	3.8	4.0	4.9	4.5	4.7	5.4	3.6
Rwanda	4.3	7.2	16.4	693.0	4.6	10.9	5.2	3.1	3.1	5.1	3.0	2.5	3.8	4.6	4.3	3.5
Maroc	4.2	97.5	179.2	2998.9	4.7	32.3	4.2	4.4	3.6	3.8	3.6	4.2	3.9	4.4	4.0	3.1
Botswana	4.2	17.6	34.1	9398.1	6.3	2.0	4.5	3.2	3.6	4.6	3.6	3.1	3.5	4.1	4.2	3.0
Algérie	4.1	207.8	285.5	5694.0	6.4	36.0	3.4	3.1	2.6	3.1	3.7	4.4	3.2	3.5	2.7	2.6
Tunisie	4.0	45.6	108.4	4232.1	4.0	10.7	3.7	3.8	3.4	3.5	4.3	3.9	3.8	4.0	3.4	3.0
Namibie	4.0	12.3	17.8	5705.1	4.6	2.3	4.2	4.2	3.4	4.3	3.2	2.7	3.7	4.1	4.4	3.1
Kenya	3.9	41.1	80.4	976.5	3.7	41.6	3.7	3.3	3.5	4.7	3.8	3.6	4.4	4.4	4.8	3.7
Seychelles	3.9	1.0	2.5	11226.2	4.9	0.1	4.0	4.5	3.7	4.4	4.0	1.5	4.0	4.2	3.6	3.3
Zambie	3.9	20.5	25.5	1473.8	4.2	13.5	4.1	2.7	3.0	4.1	4.2	2.9	4.1	4.6	4.4	3.4
Gabon	3.7	18.4	30.4	11928.7	6.0	1.5	3.7	2.9	3.0	4.2	2.8	2.9	3.2	3.8	3.6	2.7
Lesotho	3.7	2.4	4.3	1282.7	5.7	2.2	3.9	2.8	2.4	4.2	3.2	2.0	3.4	4.2	3.3	2.9
Ghana	3.7	38.9	88.5	1562.2	3.4	25.0	3.9	3.0	3.1	3.9	3.5	3.7	3.9	4.3	4.1	3.3
Sénégal	3.7	13.9	27.7	1057.3	4.3	12.8	3.8	2.9	3.2	4.2	3.2	3.0	3.9	4.3	3.8	3.4
Cap-Vert	3.7	1.9	2.2	3603.9	4.1	0.5	3.9	3.1	3.5	3.6	3.9	1.3	3.5	4.0	3.4	3.0
Côte d'Ivoire	3.7	24.6	43.8	1053.9	4.7	20.2	3.6	3.4	2.8	4.2	3.1	3.2	3.7	4.2	3.9	3.3
Cameroun	3.7	25.0	53.3	1165.3	4.4	20.0	3.5	2.5	2.8	4.1	3.2	3.3	3.7	4.0	3.5	3.3
Éthiopie	3.6	41.9	121.4	483.0	4.4	84.7	3.5	2.5	2.5	4.1	2.6	3.8	3.3	3.8	3.3	2.9
Égypte	3.6	256.7	553.6	3111.9	3.0	82.5	3.4	3.2	3.2	3.1	3.3	4.8	3.7	4.0	3.2	2.7
Tanzanie	3.6	28.2	79.4	599.2	4.1	46.2	3.5	2.3	2.5	4.4	2.4	3.6	3.5	3.9	3.7	3.0
Ouganda	3.6	21.0	54.6	589.2	4.4	34.5	3.3	2.3	2.8	4.7	2.7	3.3	3.5	3.9	3.8	3.1
Swaziland	3.6	3.8	6.8	3474.9	4.8	1.1	3.9	3.3	2.7	3.9	3.2	2.1	3.6	4.1	4.0	2.9
Zimbabwe	3.5	9.8	10.3	755.6	4.5	12.8	3.3	2.5	2.9	3.2	3.2	2.3	3.3	3.6	3.4	2.6
Gambie	3.5	0.9	3.7	503.0	3.0	1.8	4.3	3.3	3.0	4.5	3.5	1.6	3.9	4.0	3.7	3.1
Libye	3.5	81.9	70.4	12777.8	5.4	6.4	2.6	2.9	2.6	3.4	3.6	3.3	3.0	3.3	1.9	2.0
Nigeria	3.4	268.7	479.3	1631.0	4.6	162.5	3.0	2.1	3.0	4.5	2.9	4.7	3.8	4.2	4.1	2.8
Mali	3.4	10.3	18.6	631.3	4.5	15.8	3.2	3.2	2.9	3.9	2.7	2.7	3.6	4.1	3.3	3.1
Madagascar	3.4	10.1	22.3	451.5	4.6	21.3	3.1	2.1	2.6	4.5	2.6	2.8	3.5	4.1	2.9	3.1
Malawi	3.2	4.2	15.0	253.3	2.4	15.4	3.7	2.2	2.4	4.6	2.6	2.6	3.5	4.0	3.8	2.8
Mozambique	3.2	14.6	28.2	650.1	4.1	23.9	3.2	2.4	2.7	3.9	2.4	3.1	3.3	4.0	3.1	2.8
Burkina Faso	3.2	10.5	26.6	602.8	4.5	17.0	3.3	2.0	2.5	4.2	2.4	2.9	3.0	3.8	3.1	2.9
Sierra Leone	3.1	3.8	9.4	613.5	3.9	6.0	3.4	2.1	2.4	4.0	2.4	2.3	3.3	4.0	3.4	2.6
Burundi	3.1	2.5	5.8	282.1	4.0	8.6	2.9	2.0	2.1	3.9	2.1	1.7	2.9	3.5	2.4	2.5
Angola	3.0	118.7	130.1	5873.3	4.7	19.6	2.6	2.0	2.3	3.5	1.9	3.8	2.6	2.9	2.5	2.1
Mauritanie	3.0	4.2	8.2	1157.4	4.0	3.5	2.8	2.6	2.7	3.1	2.2	2.3	2.9	3.4	2.5	2.4
Tchad	2.8	10.8	28.0	1006.1	4.7	11.5	2.7	1.7	2.1	3.7	2.0	2.9	2.8	2.9	2.7	2.3
Guinée	2.8	5.6	12.5	518.9	3.2	10.2	2.8	1.8	2.4	4.0	2.2	2.4	2.9	3.4	2.8	2.2

Moins — Plus

Source : Données historiques de l'indice de la compétitivité mondiale, 2014-2015, Forum économique mondial. Analyse Deloitte.

Les multiples facettes de l'Afrique

L'Afrique demeure aussi complexe que contrastée, parce qu'elle présente de multiples facettes. Ce continent, d'une diversité considérable, ne doit pas être enfermé dans le carcan de solutions uniformes. Il offre des niveaux variés d'opportunités en fonction des marchés. Dès lors, des stratégies spécifiques et appropriées d'accès au marché s'imposent.

Bien que les conditions générales du marché semblent favoriser une trajectoire de croissance pour les marchés africains, les investisseurs internationaux doivent également être prêts à s'engager sur le long terme avec les pays africains. Les entreprises doivent non seulement prévoir de soutenir le renforcement des capacités, nécessaire pour aider l'Afrique à réaliser son potentiel économique, mais elles doivent également gérer certains des risques inhérents à la pratique des affaires en Afrique. Ils sont notamment liés à des questions d'ordre fiscal et monétaire : restrictions applicables aux opérations de change, domaines liés à la transparence et à la conformité, instabilité politique, corruption, difficultés relatives aux ressources et aux infrastructures (manque de main-d'œuvre qualifiée et insuffisance des structures de distribution) *(voir graphique 9)*.

Graphique 9. Analyse des risques et opportunités du marché africain

Opportunités

Économie	• La transition est en cours dans de nombreuses économies africaines qui, de marchés d'exportation de ressources, sont en passe de devenir des marchés de consommation • Certaines régions spécifiques (par ex. l'Afrique subsaharienne) affichent des niveaux de facilité à réaliser des affaires et des niveaux de compétitivité supérieurs à ceux du Brésil
Consommateurs	• Augmentation de la base de consommateurs dans la majorité des pays africains, portée par la classe moyenne • Part plus importante des jeunes dans la population de la région par rapport à l'Amérique latine et à l'Asie
Technologie	• Niveaux accrus de pénétration du téléphone mobile, soutenus par des investissements dans le secteur des télécommunications en Afrique • Adoption précoce des systèmes de paiement mobiles, davantage de modèles de paiement à faible coût testés pour la région

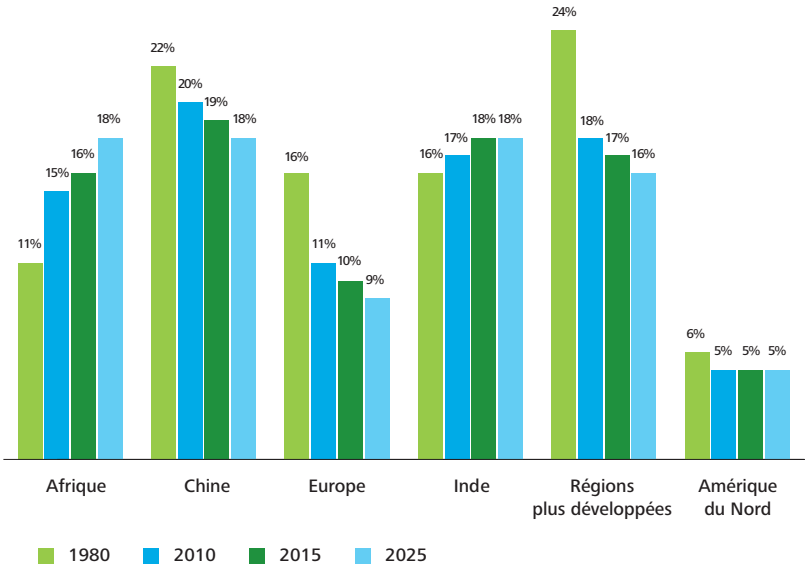
Risques

Obstacles fiscaux et monétaires	• Volatilité des devises locales • Contrôles sur les opérations de change et les flux de capitaux • Barrières tarifaires sélectives • Risques de couplage ou de dépendance excessive - Chine, États-Unis et Europe
Transparence et conformité	• Corruption et instabilité politique • Problèmes législatifs et réglementaires • Problèmes de contrefaçon et de fraude • Nécessité de réaliser des vérifications régulièrement en cas de recours à des partenaires locaux
Ressources et infrastructures	• Lacunes dans les infrastructures d'énergie et de transport • Insuffisances critiques en termes de compétences ou de main-d'œuvre • Lacunes en termes de connaissance du marché/données • Problèmes de transport ou de stockage de produits

Source : Étude Deloitte

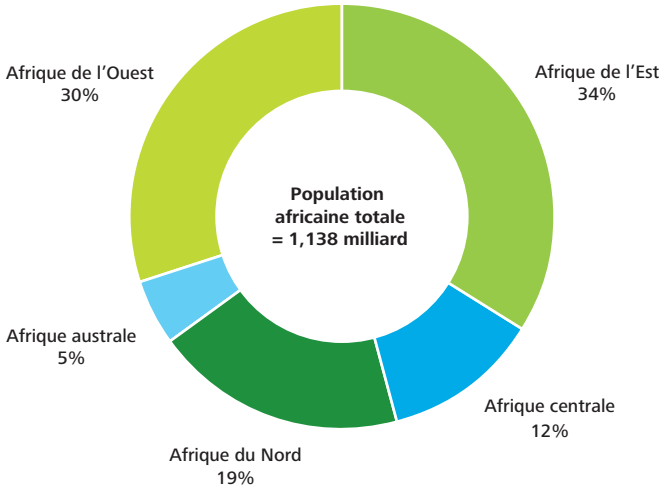
La consommation, levier de croissance

Graphique 10. Représentation des populations des régions dans la population mondiale



Source : Organisation des Nations unies. Analyse Deloitte

Graphique 11. Répartition de la population africaine en 2014



Source : Organisation des Nations unies, révision 2014. Analyse Deloitte.

Dans l'économie de la consommation mondiale, l'Afrique joue ses atouts. Un certain nombre d'indices convergent pour faire de ce continent un acteur de premier plan : l'urbanisation et la montée de la classe moyenne stimulent la demande de produits de consommation et de services de meilleure qualité ou améliorés.

Cinq piliers soutiennent cette opportunité de consommation : une croissance exponentielle de la population, la montée de la classe moyenne, la jeunesse de l'Afrique, l'urbanisation galopante et l'adoption rapide des technologies numériques.

Pilier I – Croissance sans précédent de la population

L'Afrique connaît actuellement une croissance sans précédent de sa population qui devrait, selon les prévisions des Nations unies, augmenter d'environ 1 milliard en 2014 pour atteindre presque 2 milliards à l'horizon 2040. Selon certaines de ces prévisions, d'ici à 2025, une personne sur cinq dans le monde sera originaire d'Afrique. La population africaine dépasserait ainsi celle de l'Europe et celle de l'Amérique du Sud et du Nord réunies *(voir graphiques 10 et 11)*.[5]

Augmentation de la population, croissance du PIB, accroissement des revenus et du pouvoir d'achat des ménages font de l'Afrique un marché particulièrement attractif pour les entreprises du Consumer Business.

Pilier II – La promesse d'une classe moyenne en devenir

L'Afrique connaît une croissance rapide et les classes moyennes émergentes créent des marchés de consommation importants. Entre 2000 et 2012, les dépenses totales de consommation finale des ménages africains ont augmenté à un taux annuel moyen de 10,7 %, soit une hausse de plus de 740 milliards d'euros pour s'établir à environ 1 130 milliards de dollars d'euros *(voir graphique 12)*.

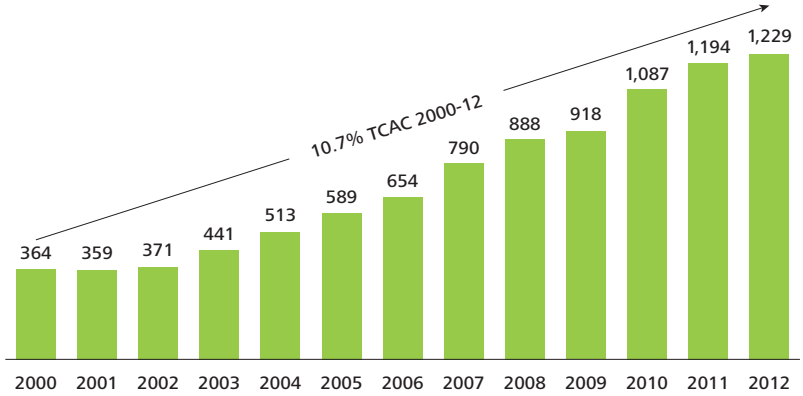
Les personnes vivant avec 2 dollars US à 20 dollars US par jour sont considérées comme faisant partie de la classe moyenne africaine. Toutefois, la définition des classes moyennes inférieures et supérieures distingue les personnes percevant respectivement des revenus compris entre 4 dollars US et 10 dollars US et entre 10 dollars US et 20 dollars US par jour. Au cours des trois décennies qui ont précédé 2010, la classe moyenne émergente a connu un taux de croissance de 3,1 %, contre 2,6 % pour la population totale *(voir graphique 13)*.[6]

En 2010, 355 millions de personnes, soit 34 % de la population, étaient considérés comme appartenant à la classe moyenne. D'ici à 2030, plus d'un demi-milliard d'Africains seront répertoriés dans cette catégorie. Les projections à plus long terme laissent entrevoir une croissance de la classe moyenne à 1,1 milliard, soit 42 % de la population totale à l'horizon 2060, un chiffre supérieur à celui de la classe moyenne chinoise d'aujourd'hui.[7]

Quelque 40 % des Africains vivent à l'heure actuelle avec des revenus inférieurs à 1,25 dollar US par jour. Et à peine plus de 10 % en gagnent plus de 10. Les individus qui gagnent entre 2 et 4 dollars US par jour appartiennent à la population dite « flottante ». Une légère évolution du coût de la vie peut en effet les faire basculer de nouveau dans la pauvreté. Ce qui les rend extrêmement vulnérables. De ce fait, le chiffre de 355 millions d'Africains appartenant à la classe moyenne pourrait avoir été surestimé.

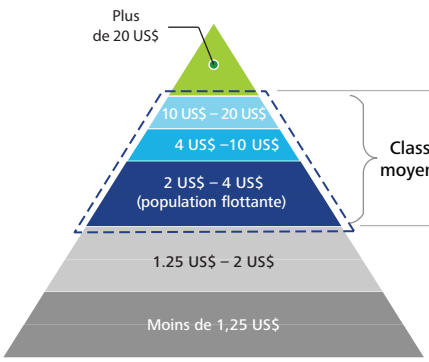
Cependant, la tendance qui se dessine clairement est celle d'une croissance plus rapide des classes moyennes au cours de la prochaine décennie. Les marchés affichant la croissance du PIB la plus élevée devraient connaître une croissance de la classe moyenne supérieure à celle des autres pays.

Graphique 12. Dépenses de consommation des ménages africains (en milliards de dollars US courants)



Source : Banque mondiale. Analyse Deloitte

Graphique 13. Répartition des revenus parmi la population africaine



	2013 (% de la population totale)	2013 Population (en millions)	2030 Population (en millions)
Plus de 20 US$	6	63	116(F)
10 US$ – 20 US$ (Classe moyenne)	5	52	
4 US$ –10 US$ (Classe moyenne)	9	96	582(F)
2 US$ – 4 US$ (population flottante) (Classe moyenne)	21	228	
1.25 US$ – 2 US$	17	191	283(F)
Moins de 1,25 US$	43	479	654(F)

Source : Organisation des Nations unies, Banque africaine de développement. Analyse Deloitte

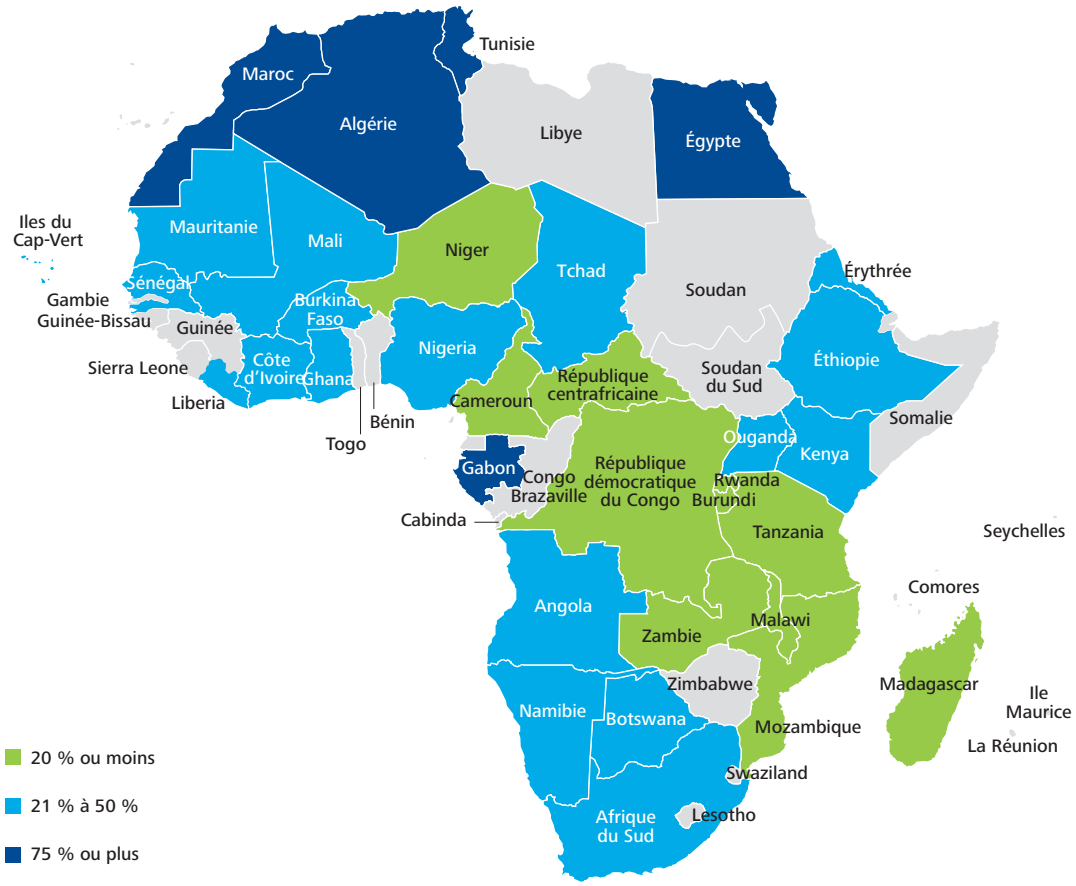
La répartition de la classe moyenne sur le continent est globalement en corrélation avec l'envergure des économies, la richesse du pays en termes de ressources et le taux d'urbanisation.

La classe moyenne africaine peut être divisée en trois catégories, en fonction de la proportion de personnes qui y sont répertoriées :

- a minima 75 %, avec toutefois un nombre important de personnes relevant de la catégorie vacillante. Le Gabon se situe à la limite inférieure avec une population appartenant à 75 % à la classe moyenne, suivi par l'Algérie (77 %), l'Égypte (80 %), le Maroc (85 %) et la Tunisie (90 %) ;
- de 21 % à 50 %. Ce chiffre inclut, là aussi, la classe vacillante. Il existe un écart significatif entre les pays relevant de cette catégorie et ceux de la catégorie précédente. Dans cette catégorie, le Botswana se situe à la limite supérieure à hauteur de 48 % ;
- de 20 % ou moins. Ce chiffre englobe aussi la classe vacillante *(voir graphique 14)*.

La répartition de la population appartenant à la classe moyenne en Afrique révèle qu'il existe toujours de grandes parties du continent qui présentent un potentiel de croissance significatif.

Graphique 14. Répartition de la classe moyenne dans la population totale des pays africains (2010)



Source : Banque africaine de développement. Analyse Deloitte

Pilier III – La jeunesse de l'Afrique

Actuellement, plus de 200 millions d'Africains, soit un peu plus de 20 % de la population, ont entre 15 et 24 ans. D'ici à 2030, ce chiffre devrait atteindre les 321 millions *(voir graphique 15)*. Ces jeunes Africains joueront un rôle essentiel dans le développement économique. Ils représentent une part importante de la classe moyenne émergente et aspireront à un plus grand choix de produits alimentaires, de produits de consommation et de loisirs ainsi qu'à une plus grande connectivité. D'ores et déjà, la demande des 15-24 ans stimule la croissance du commerce de détail moderne ainsi que les ventes de produits de marque.

Les jeunes consommateurs représentent non seulement une demande potentielle accrue de biens de consommation mais ils affichent également un esprit d'entreprise positif qui devrait stimuler l'activité économique et l'innovation.

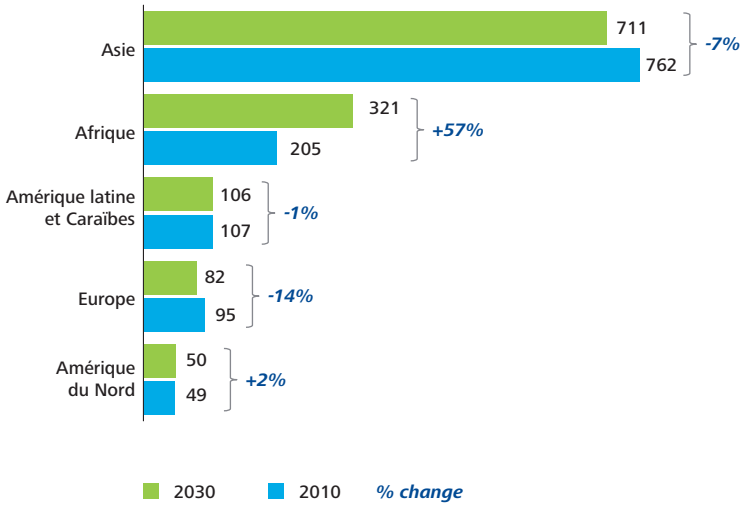
Pilier IV – L'urbanisation galopante

La population africaine est de plus en plus concentrée dans de vastes centres urbains, ce qui constitue et constituera un moteur clé de l'activité économique et du commerce moderne. De nombreuses zones urbaines dépasseront les frontières nationales, ce qui aura pour effet, non seulement de relier d'importantes populations entre elles mais aussi de créer des marchés et des opportunités commerciales non négligeables. En Afrique, la population urbaine devrait ainsi passer de 38 % en 2010 à 47 % en 2030 *(voir graphique 16)*.

L'accélération de l'urbanisation est probablement le phénomène le plus marquant depuis l'indépendance dans la majorité des nations africaines. C'est en particulier le cas de la ceinture tropicale centrale, où se concentre la part la plus importante de la croissance urbaine en Afrique. Avec une population de 12,6 millions d'habitants, Lagos (Nigeria) est la deuxième plus grande ville d'Afrique après Le Caire (18,4 millions). Elle figure d'ailleurs depuis peu au rang des mégalopoles mondiales. Kinshasa (République démocratique du Congo), quant à elle, est également en passe d'acquérir le statut de mégalopole, avec 11,1 millions d'habitants.[8]

Compte tenu de la disparité entre les zones urbaines et les zones rurales, les nouvelles mégalopoles pourraient être considérées comme des marchés « nationaux » à part entière, nécessitant dès lors l'adoption de stratégies spécifiques pour répondre à la demande locale.

Graphique 15. Population des 15-24 ans en 2010-2030 (en millions et évolution en %)



Source : Undesa 2012. Analyse Deloitte

Graphique 16. Population urbaine africaine (en % de la population totale)

	1980	2000	2010	2014	2020	2030
Afrique	27%	34%	38%	40%	43%	47%
Afrique de l'Est	15%	21%	24%	25%	28%	33%
Afrique centrale	28%	37%	42%	44%	47%	51%
Afrique du Nord	41%	48%	50%	51%	53%	56%
Afrique australe	45%	54%	59%	61%	64%	68%

Moins — Plus

Source : Nations unies, Perspectives de l'urbanisation mondiale : révision 2014. Analyse Deloitte.

Graphique 17. Les dix premiers marchés pour la pénétration d'Internet et de Facebook (en % de la population totale)

AFRIQUE	Pénétration d'Internet	Utilisateurs de Facebook
TOTAL MONDE	39,0	13,6
TOTAL AFRIQUE	21,3	4,6
Maroc	56,0	15,4
Égypte	49,6	14,0
Afrique du Sud	48,9	13,0
Kenya	47,3	4,5
Tunisie	43,8	30,4
Île Maurice	39,0	27,6
Nigeria	38,0	3,7
Cap-Vert	37,5	19,9
Swaziland	24,7	6,3
Sao Tomé-et-Principe	23,0	3,6

Source : Internet World Stats. Analyse Deloitte.

Étude de cas - M-Pesa, le paiement par téléphone au Kenya

Il est plus facile de régler une petite transaction – une course de taxi – via téléphone mobile à Nairobi qu'à Londres. Et ce grâce au système de paiement mobile kenyan, M-Pesa (M, pour Mobile et Pesa, traduction du mot « argent » en swahili), qui constitue une première mondiale. Lancé en 2007 par Safaricom, le premier opérateur de réseau de téléphonie mobile du pays, il est utilisé par plus de 17 millions de Kenyans et compte pour environ 25 % du produit national brut du pays. M-Pesa permet à l'utilisateur de transférer des fonds à l'aide de son téléphone et constitue, de loin, le système de ce type qui connaît le plus grand succès.

À l'origine, M-Pesa a été conçu comme un système destiné à permettre le remboursement de microcrédits par téléphone, réduisant ainsi les coûts associés à la gestion des espèces et diminuant, de ce fait, les taux d'intérêt. Il a été élargi pour devenir un système de transfert général de fonds. Après avoir souscrit à ce service, les utilisateurs versent des fonds en remettant des espèces à l'un des 40 000 agents de Safaricom qui crédite les fonds sur le compte M-Pesa. Les utilisateurs retirent les fonds auprès d'un autre agent, qui vérifie que des fonds suffisants sont disponibles avant de débiter le compte et de remettre à la personne l'argent en espèces. À l'aide d'un menu dans leur téléphone, les utilisateurs peuvent transférer des fonds, ce qui est plus rapide, plus facile et plus sûr. Ce système est particulièrement utile dans un pays où de nombreux travailleurs des villes transfèrent de l'argent à leurs familles restées dans les villages ruraux.

Ce système a été étendu pour proposer des prêts et des produits d'épargne, pour verser des salaires ou payer des factures. C'est un gain de temps et d'argent supplémentaire pour les utilisateurs (qui ne passent plus des heures à faire la queue à la banque). Les ménages des régions rurales du Kenya qui ont adopté M-Pesa ont vu leurs revenus augmenter de 5 % à 30 %. En outre, l'apparition d'une plate-forme fiable de paiement mobile a donné naissance, à Nairobi, à une kyrielle de start-up qui ont ainsi basé leur modèle opérationnel sur les fondations posées par le système M-Pesa.[10]

Pilier V – Bonds technologiques

Dans la plupart des régions africaines, la situation est dynamique et évolue rapidement. Cependant, la connectivité demeure problématique et a toujours été faible, voire inexistante.

Avec 21 % de la population du continent ayant accès à Internet, la pénétration reste faible par rapport à la moyenne mondiale (environ 40 %), mais représente tout de même un marché de 240 millions de personnes. Les pays où Internet affiche le plus fort taux de pénétration sont le Maroc, l'Égypte et l'Afrique du Sud *(voir graphique 17)*.

Au cours des cinq dernières années, la croissance du secteur des télécommunications en Afrique a été la plus rapide au monde. Environ un dixième de la surface terrestre africaine est couvert par des services d'Internet mobile, une proportion plus élevée qu'en Inde. La pénétration des abonnements mobiles a atteint en moyenne 72 % et atteindra 97 % d'ici à 2017. En outre, selon les prévisions, le nombre de connexions par smartphone en 2017 s'élèvera à 334 millions, concernant environ 30 % de la population du continent.[9]

La croissance des technologies mobiles a permis aux Africains de pallier l'insuffisance des infrastructures terrestres, qui avaient été, jusqu'alors, un frein au progrès. L'Afrique continue de connaître une croissance rapide dans l'adoption des technologies numériques, y compris les systèmes de paiement mobiles, le e-commerce et le contenu numérique. Le continent occupe d'ores et déjà une position de leader mondial dans le domaine des paiements mobiles. Ainsi, plus de 17 millions de Kenyans – soit les deux tiers de la population adulte – utilisent leur téléphone mobile en guise de compte bancaire pour déposer ou transférer des fonds. Ce qui représente, en valeur, un quart du PIB du pays.

Les comportements de consommation en Afrique

Pour étudier les comportements de consommation des Africains, Deloitte a réalisé une enquête auprès de 4 000 d'entre eux en Égypte, au Kenya, au Nigeria, en Afrique du Sud, au Cameroun, en Côte d'Ivoire, au Maroc et en Tunisie.

Ils ont été interrogés via des téléphones mobiles sur l'usage qu'ils en faisaient, sur le niveau de confiance relatif à leur situation financière personnelle ainsi que sur l'économie de leur pays, sur leur préférence pour les produits de marque dans différentes catégories de produits ainsi que sur les facteurs auxquels ils attachent de l'importance pour choisir l'endroit où acheter des produits alimentaires et des vêtements.

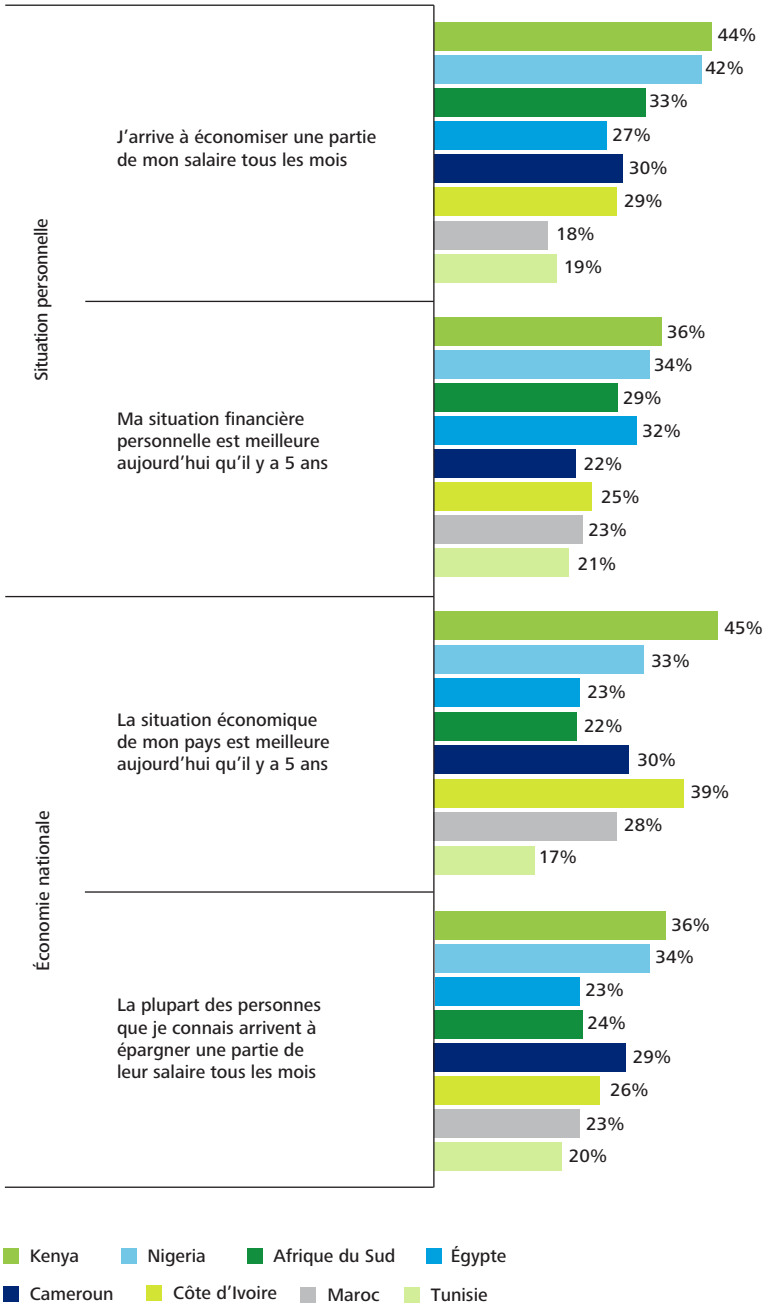
Nigeria, Côte d'Ivoire, Cameroun et Kenya : des consommateurs relativement confiants

Signe de l'incidence positive de la croissance économique rapide sur le niveau des revenus disponibles, l'étude révèle que 30% des jeunes consommateurs déclarent pouvoir épargner une partie de leur salaire et ils sont 28% à penser que leur situation financière personnelle est meilleure aujourd'hui qu'il y a cinq ans. Les consommateurs du Kenya et du Nigeria sont les plus optimistes pour leur situation financière personnelle.

En outre, au Kenya, en Côte d'Ivoire et au Nigeria, plus d'un jeune consommateur sur trois estime que la situation économique de son pays est meilleure aujourd'hui qu'il y a cinq ans. En revanche, seul un sur cinq a une opinion identique pour son propre pays en Égypte et en Afrique du Sud *(voir graphique 18)*, pays dont l'économie est plus développée, devant les consommateurs tunisiens.

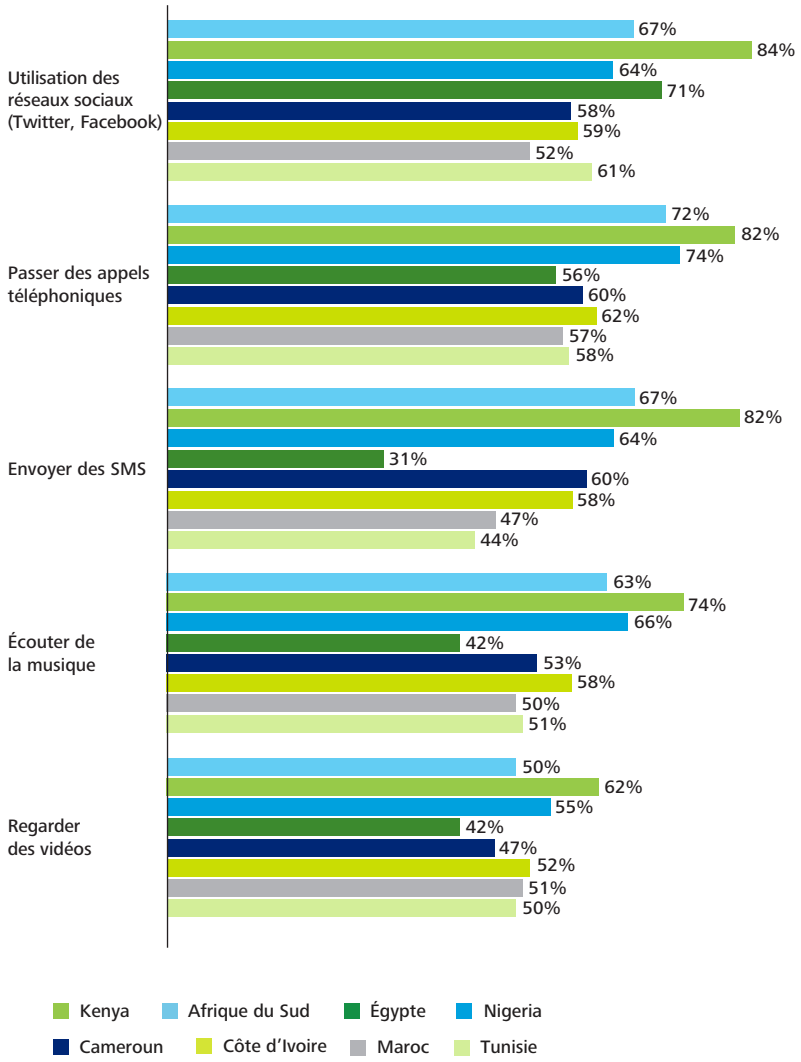
Ces résultats semblent indiquer qu'il existe une demande des jeunes consommateurs (sur la base des marchés sondés par cette étude) soutenue par leur niveau de confiance élevé en leur capacité à dépenser pour des produits de consommation et des services.

Graphique 18. Perception des consommateurs de leur situation personnelle et de l'économie locale



Source : Étude Deloitte, utilisateurs de téléphones mobiles, âgés de plus de 16 ans en Égypte (n = 500), au Kenya (n = 500), au Nigeria (n = 500), en Afrique du Sud (n = 500), au Cameroun (n = 500), en Côte d'Ivoire (n = 500), au Maroc (n = 500) et en Tunisie (n = 500)

Graphique 19. Utilisation de base du téléphone mobile



Source : Étude Deloitte, utilisateurs de téléphones mobiles, âgés de plus de 16 ans en Égypte (n = 500), au Kenya (n = 500), au Nigeria (n = 500), en Afrique du Sud (n = 500), au Cameroun (n = 500), en Côte d'Ivoire (n = 500), au Maroc (n = 500) et en Tunisie (n = 500)

Les téléphones mobiles, principal mode d'accès à Internet

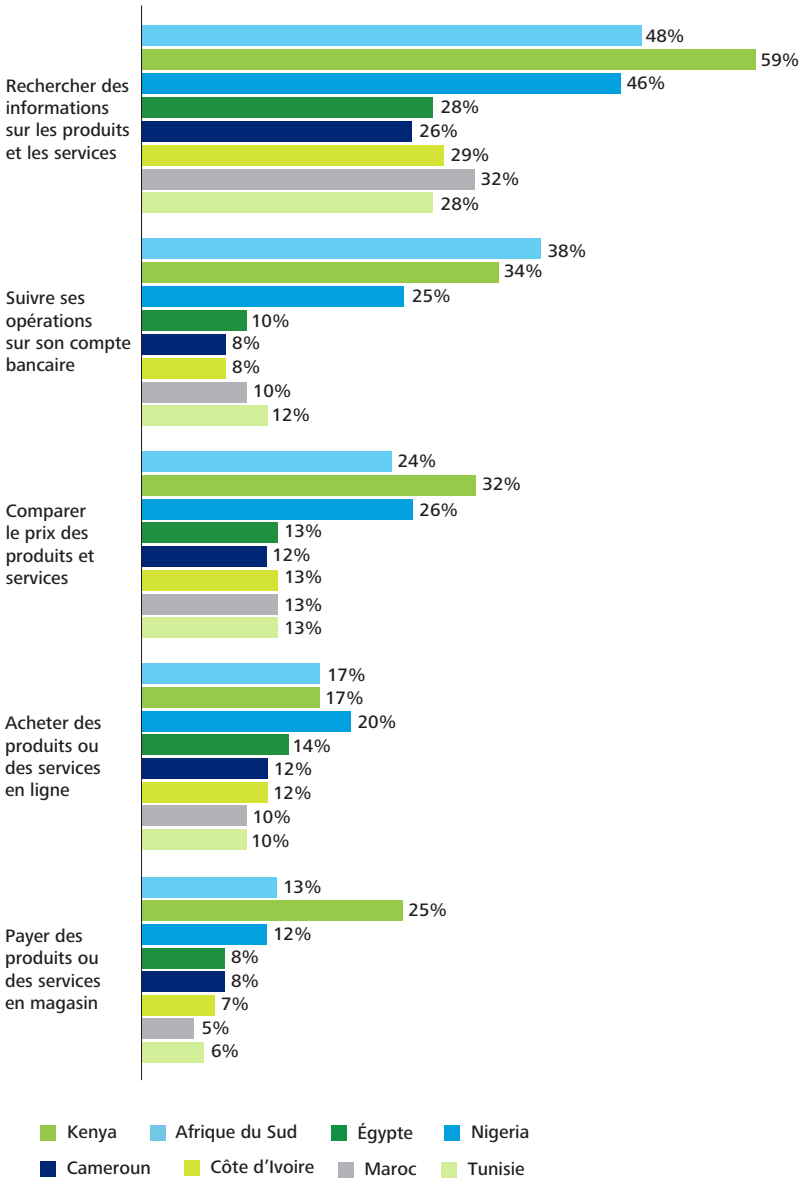
La majorité des jeunes consommateurs en Afrique utilisent leurs téléphones portables pour les activités sur internet : naviguer sur les réseaux sociaux, regarder des vidéos, écouter de la musique. Plus des deux tiers des consommateurs interrogés utilisent leur téléphone portable pour accéder aux réseaux sociaux. Ce niveau élevé d'utilisation d'internet mobile constitue un point clé pour les sociétés qui se tournent vers les consommateurs africains. Il représente en effet un moyen relativement pratique pour aborder les consommateurs sur de vastes marchés *(voir graphique 19).*

En raison de la forte pénétration des services bancaires via le téléphone mobile sur son territoire, le Kenya surpasse les autres marchés en matière d'activités mobiles plus avancées pour le paiement en magasin. Augurant un comportement d'achat qui se développera en Afrique, plus de la moitié des jeunes consommateurs au Kenya et près de la moitié en Afrique du Sud et au Nigeria recherchent des informations sur les produits et services et environ 1 sur 3 fait des comparaisons sur les prix des produits sur son téléphone mobile.

Par ailleurs, près d'un jeune consommateur sur dix a déjà utilisé son téléphone mobile pour acheter un produit ou service en ligne *(voir graphique 20)*. Et les consommateurs au Nigeria sont 1 sur 5 à l'avoir déjà fait. Face à cette tendance, les consommateurs des pays d'Afrique francophone semblent en retrait en matière d'utilisation d'internet via leur téléphone mobile, moins de 1 sur 3 y recherchant des produits ou services. Toutefois, leur taux de conversion est étonnamment élevé, dans la mesure où ils sont entre 10 % et 12 % à avoir déjà acheté via leur téléphone mobile, pas si loin, finalement, des consommateurs d'Égypte (14%) mais aussi de ceux de l'Afrique du Sud et du Kenya (17%).

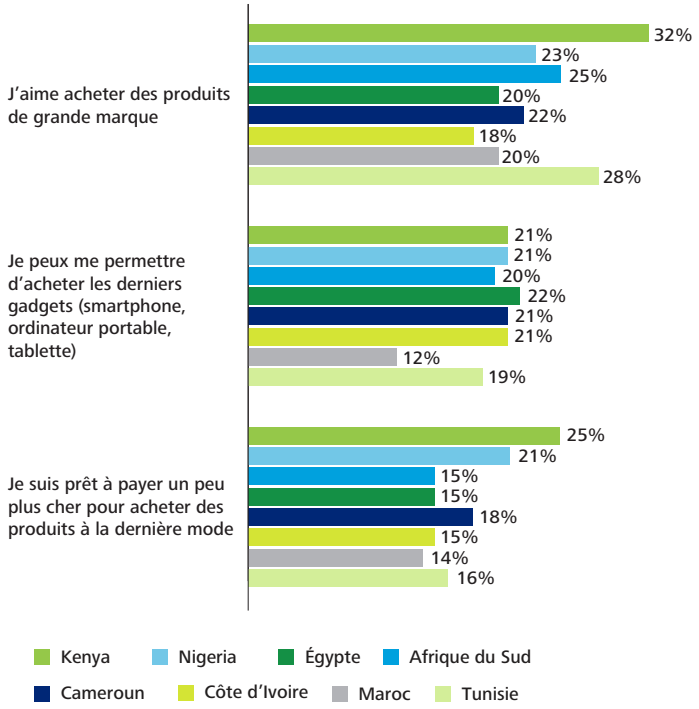
Le mobile s'impose rapidement comme le dispositif le plus utilisé pour accéder à Internet. D'où la nécessité d'élaborer des offres commerciales qui fonctionnent dans un environnement étudié pour le mobile. Avec 20 % de la population déjà en ligne, contre environ 75 % en Europe et 32 % en Asie, l'Afrique offre un potentiel considérable. Au regard de l'intensification de l'accès à l'Internet mobile, ce chiffre devrait rapidement s'envoler, contribuant ainsi à porter les ventes en ligne en Afrique à 75 milliards USD d'ici à 2025.[11]

Graphique 20. Un usage avancé du téléphone mobile



Source : Étude Deloitte, utilisateurs de téléphones mobiles, âgés de plus de 16 ans en Égypte (n = 500), au Kenya (n = 500), au Nigeria (n = 500), en Afrique du Sud (n = 500), au Cameroun (n = 500), en Côte d'Ivoire (n = 500), au Maroc (n = 500) et en Tunisie (n = 500)

Graphique 21. Comportement vis-à-vis des grandes marques, de la technologie et de la mode



Source : Étude Deloitte, utilisateurs de téléphones mobiles, âgés de plus de 16 ans en Égypte (n = 500), au Kenya (n = 500), au Nigeria (n = 500), en Afrique du Sud (n = 500), au Cameroun (n = 500), en Côte d'Ivoire (n = 500), au Maroc (n = 500) et en Tunisie (n = 500)

Les jeunes consommateurs en Afrique souhaitent accéder aux grandes marques et aux dernières technologies

Près d'un jeune consommateur sur quatre affirme qu'acheter des produits de grandes marques constitue une source de satisfaction. Et un sur quatre déclare avoir les moyens de s'offrir les derniers gadgets technologiques, ce qui laisse augurer une plus grande sensibilisation et un plus grand appétit pour les produits de marque et les produits haut de gamme parmi les consommateurs les plus aisés *(voir graphique 21)*.

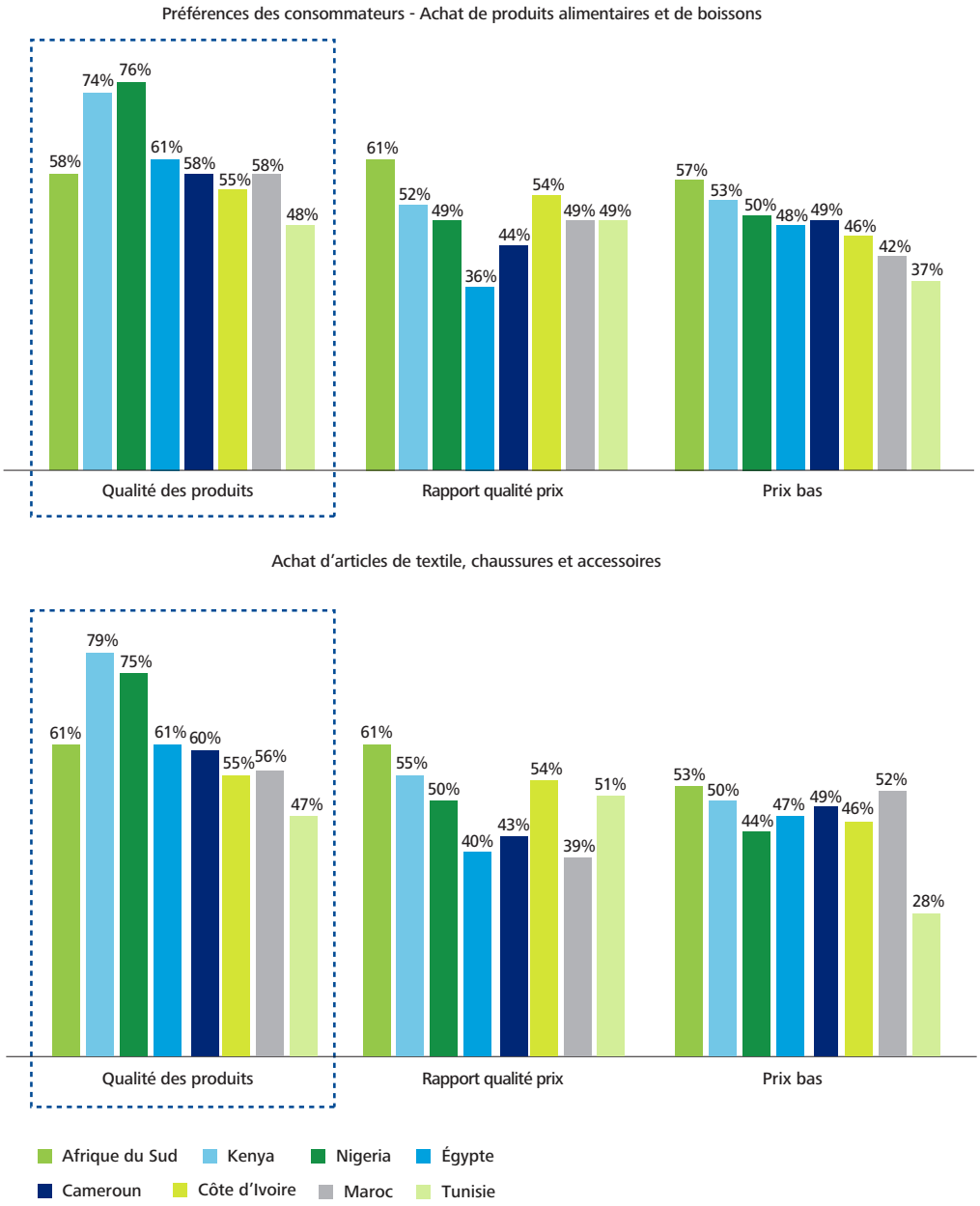
Bien que, en Afrique, l'accessibilité à ces produits demeure difficile pour de nombreux consommateurs, l'émergence de ces nouvelles aspirations traduit une augmentation du consumérisme, en particulier parmi la population jeune, urbaine et plus aisée.

La qualité plutôt que le prix

Malgré le faible niveau de leurs revenus, les jeunes consommateurs attachent plus d'importance à la qualité des produits qu'à leur prix. Six consommateurs sur dix mentionnent le critère de la qualité à la première place alors qu'ils ne sont que cinq sur dix à mettre le prix en avant.

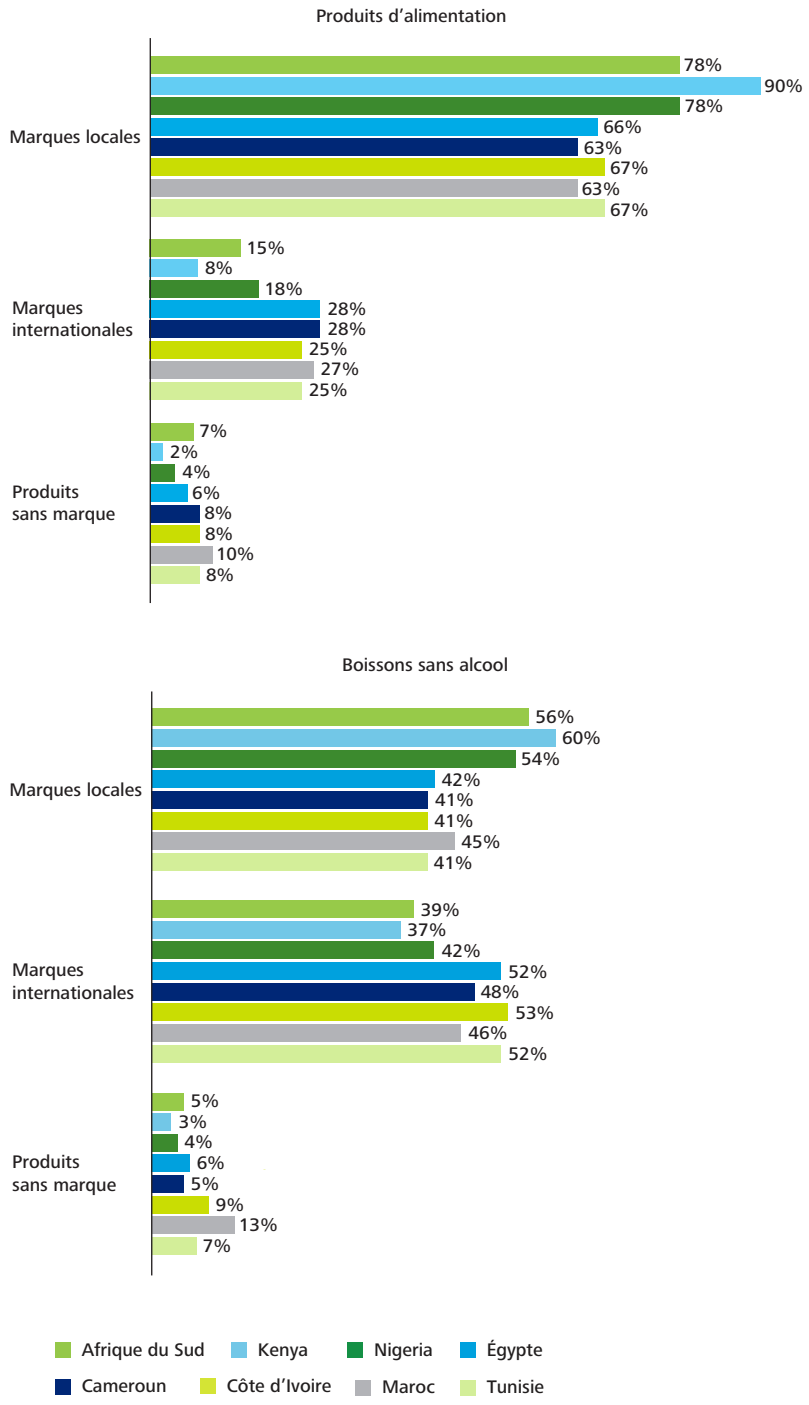
Pour les huit marchés étudiés, la qualité prime sur un prix faible ou un bon rapport qualité-prix lorsqu'il s'agit de décider où faire ses achats *(voir graphique 22)*.

Graphique 22. Préférences des consommateurs lors de leurs achats de produits alimentaires et boissons



Source : Étude Deloitte, utilisateurs de téléphones mobiles, âgés de plus de 16 ans en Égypte (n = 500), au Kenya (n = 500), au Nigeria (n = 500), en Afrique du Sud (n = 500), au Cameroun (n = 500), en Côte d'Ivoire (n = 500), au Maroc (n = 500) et en Tunisie (n = 500)

Graphique 23. Préférence des consommateurs (en % par catégorie)



Source : Étude Deloitte, utilisateurs de téléphones mobiles, âgés de plus de 16 ans en Égypte (n = 500), au Kenya (n = 500), au Nigeria (n = 500), en Afrique du Sud (n = 500), au Cameroun (n = 500), en Côte d'Ivoire (n = 500), au Maroc (n = 500) et en Tunisie (n = 500)

Les entreprises doivent adapter leur proposition en matière de conditionnement et de prix pour s'adresser aux consommateurs dont les revenus disponibles sont limités. Les salariés africains sont généralement payés à la journée ou à l'heure plutôt qu'au mois.

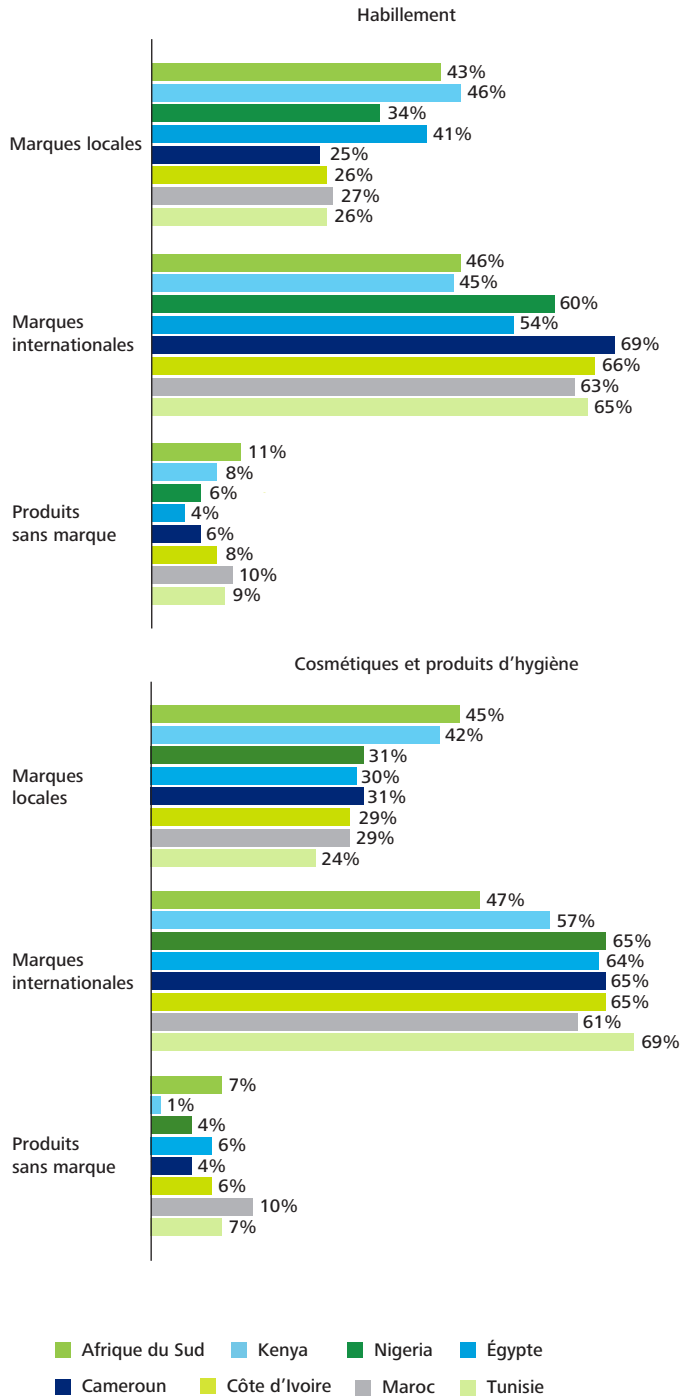
On peut donc imaginer qu'ils apprécient la valeur des produits en fonction du nombre d'heures qu'ils doivent travailler pour les obtenir. Certaines sociétés se sont déjà adaptées à cette particularité du marché en commercialisant des produits de marque dans des formats réduits, rendant ainsi le produit plus accessible aux consommateurs.

Un attachement aux marques

Les jeunes consommateurs africains mettent la qualité au centre de leur attention et sont attachés aux marques. Les entreprises qui interviennent sur ce marché gagneraient donc à mieux appréhender l'importance des produits de marque pour cette cible de population. En revanche, pour les produits alimentaires, les jeunes affichent une nette préférence pour les marques locales tandis qu'ils sont plus partagés sur les boissons. Pour la mode et les cosmétiques, les marques internationales sont perçues comme un plus grand gage de qualité et d'innovation *(voir graphique 23)*.

Si l'aspiration des consommateurs pour les produits de marque est réelle pour certaines catégories de produits, des disparités apparaissent selon les marchés. Ainsi, en matière de boissons non alcoolisées, une majorité de consommateurs donne sa préférence aux marques locales en Afrique du Sud, au Kenya et au Nigéria tandis que les consommateurs d'Égypte, du Cameroun, de Côte d'Ivoire, du Maroc et de la Tunisie privilégient les marques internationales.

Les sociétés qui souhaitent vendre leurs produits sur l'ensemble du continent africain devront donc adapter leurs offres aux différentes catégories de consommateurs et aux différents marchés afin de tenir compte des préférences locales.



Source : Étude Deloitte, utilisateurs de téléphones mobiles, âgés de plus de 16 ans en Égypte (n = 500), au Kenya (n = 500), au Nigeria (n = 500), en Afrique du Sud (n = 500), au Cameroun (n = 500), en Côte d'Ivoire (n = 500), au Maroc (n = 500) et en Tunisie (n = 500)

Être présent dans l'Afrique du XXIe siècle

Malgré les perspectives de forte croissance en Afrique, cela ne va pas sans risques. Le manque de gouvernance, la corruption, la fragilité des cadres législatifs, la faible sécurité de l'emploi et le manque de clarté des régimes fiscaux et de redevances sont autant d'obstacles à la planification stratégique.

En outre, des problèmes tels que les troubles civils, l'insurrection et les antécédents de conflits ethniques exposent certains pays à des risques opérationnels. Par ailleurs, le manque d'infrastructures appropriées constitue une difficulté supplémentaire.

Cependant, depuis le début du XXIe siècle, l'Afrique a traversé une transition structurelle qui lui a conféré une plus grande stabilité et donc un environnement dans lequel les risques sont perçus comme plus facilement gérables. Cette transformation coïncide avec l'émergence de la classe moyenne africaine : une population plus connectée, attachée aux marques et optimiste.

L'Afrique souffre non pas d'un manque de demande mais d'une offre insuffisante. Sur le continent, le secteur de la vente en ligne notamment offre un potentiel de développement supérieur à celui d'autres marchés. Le e-commerce et le m-commerce (via un mobile) créent une opportunité, car ils offrent des solutions lorsque les alternatives traditionnelles –à l'image de l'immobilier commercial– ne sont pas facilement accessibles.

Si les sociétés se posent les bonnes questions, cela leur permettra de concentrer efficacement leurs efforts sur des stratégies susceptibles de constituer la base d'une planification à long terme et d'une hiérarchisation des priorités à court terme.

Depuis le début du XXIe siècle, l'Afrique a traversé une transition structurelle, d'où une plus grande stabilité et des risques perçus comme plus gérables.

Planifier la croissance

Les sociétés doivent déterminer si leur croissance doit passer par l'acquisition ou par les dépenses en capital.

Les entreprises doivent également envisager de développer de nouveaux circuits, d'adapter des marques existantes, de créer des marques et de conclure des partenariats avec des entreprises et entrepreneurs locaux. Si les difficultés sont réelles, les opportunités d'innovation le sont tout autant. Nouer de solides relations avec les consommateurs, les distributeurs et les gouvernements nécessite également une bonne compréhension du marché local. Les entreprises doivent évaluer les opportunités de profit, déterminer la nature et la portée de la demande, déterminer le coût total de leur implication et comprendre les alternatives proposées par la concurrence au niveau local, y compris la contrefaçon et la concurrence informelle.

Les entreprises doivent également déterminer si elles sont prêtes à gérer un volume important de transactions de faible valeur et potentiellement à attendre plus longtemps avant de générer des bénéfices. Dans cette optique, il est essentiel que, pour ces opérations, elles réduisent les coûts historiques et les frais généraux associés à des marchés plus aisés. Cela peut impliquer de mettre en place des unités distinctes qui fonctionnent selon des modèles et dans des délais différents.

L'Afrique exige une vision à long terme sur une croissance durable plutôt que sur des profits à court terme.

Gestion des risques politiques et économiques

Parmi les principaux problèmes d'ordre fiscal et monétaire à gérer figurent la volatilité de la devise locale, les contrôles sur les opérations de change et les flux de capitaux et les barrières tarifaires sélectives.

Il existe également des problèmes liés à la transparence et à la conformité. La corruption et l'instabilité politique sont largement répandues et les questions législatives et réglementaires sont complexes. De nombreux marchés éprouvent des difficultés dans leur lutte contre la contrefaçon et la fraude, qui nécessitent une vigilance constante.

Adopter des modèles opérationnels et innovants

Pour les grandes entreprises de biens de consommation en Afrique, l'un des principaux défis consiste à faire un choix entre élaborer des modèles opérationnels entièrement nouveaux ou adapter les modèles opérationnels existants à un autre type de consommateurs.

Il peut s'avérer judicieux soit d'adapter le prix des produits pour prendre en compte le pouvoir d'achat local, soit, compte tenu de la diversité du continent, de créer des marques locales dans des catégories de produits qui doivent être davantage adaptées aux goûts locaux. Il faudra, pour cela, disposer d'installations de fabrication à proximité, voire à l'intérieur même du marché cible.

La sensibilisation des consommateurs, la formation et l'équipement des fournisseurs ainsi que la gestion des réseaux de fournisseurs généreront également des coûts importants. Des difficultés pourraient survenir, liées à des objectifs incompatibles et à des normes divergentes en matière de ponctualité, de qualité et d'opérations.

L'adaptation des modèles opérationnels pourrait être la clé de la réussite. C'est ce qui ressort des expériences des plus grandes entreprises.

Étude de cas - Les enjeux juridiques et fiscaux en Afrique francophone

Dans un marché du Consumer Business en pleine expansion en Afrique francophone, porté par les prises de parts de marché, notamment via des opérations de croissance externe, les acteurs doivent attacher une importance particulière :

- à un environnement juridique complexe dans lequel coexistent le droit national, le droit régional (contrôle des concentrations et règlementation des changes notamment) et le droit communautaire.
  - Focus sur l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (Ohada). L'Ohada a mis en place un cadre juridique harmonisé dans ses 17 pays membres (9 pays de l'Afrique de l'Ouest, 7 pays d'Afrique centrale et l'Union des Comores) en promulguant 9 actes uniformes d'application directe dans ces pays, notamment dans les domaines du droit commercial, droit des sociétés et droit des sûretés ;
- au renforcement du cadre réglementaire lié aux problématiques de santé publique et plus généralement aux enjeux sociétaux et environnementaux.
  - Focus sur la Côte d'Ivoire : le décret de mai 2013 sur l'interdiction des sacs plastiques. En promulguant l'interdiction de la production, de l'importation, de la commercialisation, de la détention et de l'utilisation des sachets plastiques, la Côte d'Ivoire a instauré l'un des dispositifs le plus contraignant au monde, notamment pour les acteurs locaux et internationaux du Consumer Business ;
- à l'environnement fiscal : si les dispositifs incitatifs, comme le crédit d'impôt recherche, liés à l'innovation et la recherche de nouveaux produits de consommation sont peu développés en Afrique francophone, les codes des investissements locaux permettent de bénéficier d'autres dispositifs fiscaux dérogatoires. Il est important d'être vigilant sur les impacts fiscaux, liés notamment à la Supply Chain, en particulier en matière de TVA, droit de douanes et de prix de transfert.
  - Focus sur les prix de transfert : des dispositifs renforcés/spécifiques ont été adoptés par nombre de pays d'Afrique francophone : Cameroun (2007), Gabon (2009), Algérie (2010), Congo (2011), Sénégal (2012), Guinée Conakry (2013)… visant à lutter plus efficacement contre les prix de transactions intragroupe qui s'écarteraient du prix de « pleine concurrence ».

Étude de cas - Stratégie et site de localisation industrielle pour une entreprise multinationale de biens de consommation

L'industrie des biens de consommation tente de pénétrer de façon plus systématique le continent africain. Pour s'assurer un succès plus immédiat, l'implantation industrielle et la création d'un site de production sur le continent africain sont de plus en plus privilégiées. Pour cela, les entreprises avancent plusieurs raisons :

- réduire les coûts (production et taxes d'importation) ;
- bénéficier d'une nouvelle source de talents ;
- faciliter l'accès aux marchés locaux et satisfaire la demande croissante en Afrique.

Pour mener avec succès leurs projets d'implantation et sélectionner le meilleur site industriel, le donneur d'ordre et l'équipe projet doivent suivre certaines étapes : définir le projet industriel et les principaux critères de stratégie de localisation ; évaluer les pays en concurrence ; valider les sites sélectionnés via une étape indispensable de due diligence et l'élaboration d'un modèle d'estimation des coûts ; négocier les aides directes et indirectes potentielles des deux meilleurs sites avant la décision finale.

Les groupes de biens de consommation attendent d'un processus de stratégie de localisation : qu'il identifie un site adapté aux attentes et spécifications industrielles ; qu'il démontre la faisabilité d'un tel projet, en l'occurrence en Afrique ; qu'il lève les points de vigilance (risques politiques, sociaux, économiques, pertinence des sources et données analysées, due diligence technique des sites industriels proposés, etc.).

Approche du projet

Il est recommandé de lister les meilleurs sites selon des critères de localisation définis avec le client.

Afin de valider les informations issues des recherches sur les bases de données publiques et privées, les différentes phases du projet sont systématiquement accompagnées de visites des sites industriels potentiels, aspect essentiel du succès du processus de la stratégie de localisation.

Phase 1A – Définir (1 semaine)

Les équipes Projet définissent les spécifications du projet et doivent s'aligner sur les critères de localisation. Pour le secteur des biens de consommation, les critères de décision couvrent : le bassin d'emploi, la disponibilité des talents, les réseaux de transport (routes, voies ferrées, port, etc.), le niveau de risque (y compris politique) de chaque pays et région, les infrastructures (eau, électricité, etc.), la qualité des zones industrielles proposées, la présence de cluster et/ou le climat général des affaires. Durant cette phase, l'équipe projet définira la zone géographique retenue, parfois limitée à un ou deux pays ou couvrant l'ensemble du continent africain.

Exemple type de classification des critères de localisation

Critères de décisions de localisation pondérés (conditions opérationnelles)

- Ressources humaines : 30 %
  (Bassin d'emploi : 40 %, Code du travail : 30 %, etc.)
- Réseaux de transport : 10 %
  (Qualité des routes : 60 %, des ports maritimes : 30 %, etc.)
- Risques : 15 %
  (Stabilité politique : 15 %, social : 20 %, économique : 25 %, etc.)
- Environnement légal et fiscal : 20 %
- Climat des affaires : 15 %
  (Proximité de sous-traitants : 30 %, attitude du gouvernement : 30 %, etc.)
- Infrastructures site : 10 %
  (Accès au réseau d'eau courante : 35 %, qualité du réseau d'électricité : 25 %, etc.)

Phase 1B – Évaluer (4-8 semaines suivant le nombre de pays retenus)

L'équipe projet procède à l'analyse des pays présélectionnés sur la base des critères de localisation retenus et leur pondération. En parallèle de cette analyse qualitative, l'équipe projet étudiera les coûts opérationnels de chaque pays candidat pour la main-d'œuvre, la logistique, la construction, les risques pays, et/ou l'énergie et matières premières employées. Après revue des conditions opérationnelles et des coûts de chaque site, les meilleurs sites sont sélectionnés pour une analyse plus détaillée.

Phase 2 – Valider (3-4 semaines)

L'équipe projet conduit une analyse détaillée sur le terrain des sites candidats dans un minimum de deux ou trois pays. Pour les acteurs du secteur des biens de consommation, l'objectif principal consiste à déterminer la conformité du site par rapport aux exigences en matière de talents, de compétences, de risques, du potentiel d'expansion et des coûts opérationnels. À l'issue de cette phase, deux ou trois sites doivent être sélectionnés pour la phase de négociation.

Phase 3 – Négocier (4-8 semaines)

Après avoir identifié les principaux leviers de négociation et élaboré une stratégie adaptée à chaque pays, l'équipe projet peut initier les négociations avec les autorités locales (aides à l'investissement et à la création d'emplois, déductions fiscales, etc.) et choisir les développeurs immobiliers.

Développer de nouveaux marchés

L'adoption rapide des technologies mobiles offre aux entreprises innovantes la possibilité de « sauter » l'étape de l'accès Internet par ligne fixe pour aborder les consommateurs. L'élaboration de solutions de m-commerce ou de solutions de paiement via un mobile pour compenser le manque de services bancaires de détail s'est déjà révélée payante dans un certain nombre de marchés.

Répondre à la demande

Étant donnée la diversité des populations en Afrique, il est peu probable que des stratégies élaborées pour l'ensemble du continent produisent les résultats escomptés. Toutefois, pour chaque marché, une approche spécifique par pays peut s'avérer coûteuse. Nos recherches laissent penser que des stratégies spécifiques aux groupes de population constituent une option rentable, sur la base d'une classification des pays en fonction de certains attributs communs.

Il est également conseillé aux fabricants de se concentrer sur des communautés économiques telles que le Marché commun de l'Afrique orientale et australe, la Communauté de développement de l'Afrique australe (Comesa) et la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (Cedeao), qui définissent, toutes, des normes commerciales et des règles d'application. Toutefois, les attentes demeurent élevées et les communautés économiques régionales pourraient coopérer plus étroitement. Une plus grande coopération est nécessaire dans certains domaines : régime fiscal, droits de douane, infrastructure, formalités administratives, libre circulation des marchandises d'un pays à l'autre. Si elle était effectivement mise en place, elle pourrait se révéler avantageuse sur le plan économique.

Il est par ailleurs essentiel de gérer les risques et le capital en adoptant une approche flexible en matière de distribution, y compris, par exemple, en abordant directement les consommateurs sur certains marchés et en faisant appel à des partenaires de distribution sur d'autres marchés.

Gérer l'insuffisance de compétences et de talents

L'Afrique est un continent qui connaît une croissance si rapide qu'elle a créé un écart entre la demande et l'offre en matière de compétences de gestion et autres compétences spécialisées. Le capital humain est essentiel pour consolider et stimuler la croissance et les sociétés doivent gérer le manque de substituts efficaces à la formation interne. Il existe peu de programmes d'enseignement secondaire appropriés pour le secteur de la consommation, en particulier pour la vente au détail.

Les sociétés doivent également chercher à externaliser une partie de leurs fonctions si elles ne disposent pas de ces compétences en interne.

Pour avancer, les sociétés présentes en Afrique doivent recruter plus de talents et encourager une plus grande mobilité. Il existe de nombreux talents au sein de la diaspora. Et des stratégies doivent être mises en œuvre pour approcher ses membres et les inciter à revenir sur le continent.

Étude de cas – Développer les talents dans la distribution en Afrique

Kero, une épicerie de détail en Angola, compte actuellement 11 magasins et prévoit d'en ouvrir trois à la fin de l'année 2014. La réussite de Kero s'explique par l'attention portée à trois domaines clés.

Tout d'abord, la grande diversité des produits proposés, y compris les produits non-alimentaires. La marque propose environ 40 000 produits, dont 200 de sa propre marque.

Ensuite, Kero privilégie la production nationale, soit d'ores et déjà 30 % des ventes. Alors que la majorité des produits alimentaires achetés en Angola sont importés, des investissements substantiels ont été consentis au niveau local, principalement pour les catégories boissons et produits frais.

Enfin, la gestion des talents. Kero a débuté son activité avec 500 salariés et en compte désormais 5 000, dont seuls 3 % sont des expatriés. La réussite de Kero en matière de recrutement repose sur un certain nombre de facteurs parmi lesquels son système intégré de gestion des ressources humaines, la formation des collaborateurs sans expérience –formés pour devenir des spécialistes de la vente au détail–, ainsi que des avantages et des salaires supérieurs à la moyenne du marché proposés.

Contacts

Consumer Business

Stéphane Rimbeuf
Associé
Responsable de l'industrie Consumer Business
+33 (0)1 55 61 61 17
srimbeuf@deloitte.fr

Alain Penanguer
Associé
Managing Partner Deloitte Afrique
+33 (0)1 55 61 27 47
apenanguer@deloitte.fr

Références

1. Conformément à la classification des pays du Fonds monétaire international, Base de données des perspectives de l'économie mondiale, octobre 2014 : Bangladesh, Bhoutan, Brunei Darussalam, Cambodge, Chine, Fidji, Inde, Indonésie, Kiribati, Laos, Malaisie, Maldives, îles Marshall, Micronésie, Mongolie, Myanmar, Népal, Palaos, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Philippines, Samoa, Îles Salomon, Sri Lanka, Thaïlande, Timor oriental, Tonga, Tuvalu, Vanuatu, Vietnam.
2. fDi intelligence. Voir également : http://www.fdiintelligence.com
3. Cash to growth : Pivot point, Deloitte DTTL, septembre 2014. Rapport basé sur 271 entretiens dans 14 pays avec des cadres supérieurs, dont 60 cadres du secteur des produits de consommation. Voir également : http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ global/Documents/About-Deloitte/emea-cash-to-growth.pdf
4. Le Rapport annuel sur la compétitivité mondiale du Forum économique mondial étudie et classe les nombreux facteurs qui soutiennent la compétitivité nationale. Il définit la compétitivité comme l'ensemble des institutions, politiques et facteurs qui déterminent le niveau de productivité d'un pays. Le niveau de productivité, à son tour, détermine le niveau de prospérité qui peut être atteint par une économie. Le niveau de productivité détermine également les taux de rendement obtenus par les investissements effectués dans une économie, qui constituent à leur tour les vecteurs fondamentaux de ses taux de croissance. En d'autres termes, une économie plus compétitive est une économie qui est susceptible de connaître une croissance plus rapide dans le temps.
5. World Population Prospects : The 2012 Revision United Nations Department for Economic and Social Affairs, Undesa, 2013.
6. « The middle of the pyramid : dynamics of the middle class in Africa. » Banque africaine de développement, avril 2011.
7. Africa in 50 Years Time. The Road Towards Inclusive Growth, Banque africaine de développement, septembre 2011.
8. The State of African Cities 2014, UN-Habitat.
9. Africa Telecoms Oulook 2014, Informa Telecoms & Media, 2013.
10. http://www.safaricom.co.ke/personal/m-pesa
11. http://www.reuters.com/article/2014/07/28/us-africa-retail-internet-idUSKBN0FX0ZN20140728

A propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

© Juin 2015 Deloitte SAS - Tous droits réservés - Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Studio graphique Neuilly