



Opportunités du développement de la distribution marocaine en Afrique subsaharienne

Table des matières

<i>Table des matières</i>	2
<i>Liste des encadrés</i>	3
<i>Liste des annexes</i>	3
<i>Introduction</i>	4
1. La distribution à l'international : concept et contexte	5
1.1. Le développement à l'international : le choix entre implantation légère et implantation lourde.....	5
1.1.1. La distribution avec maîtrise de vente	5
1.1.2. La distribution en coopération.....	6
1.1.3. La distribution par intermédiaires	7
1.2. La stratégie de la distribution multiple pour une implantation optimale.....	8
2. L'Afrique Subsaharienne : un marché à fort potentiel pour le secteur de la distribution mondiale et régionale	10
2.1. Enclenchement d'un cercle vertueux de performance et d'attractivité du secteur de la distribution subsaharienne	10
2.2. L'Afrique du Sud : un leader de la distribution en Afrique subsaharienne.....	12
2.3. La distribution marocaine : Une prépondérance de l'informel face à des opportunités au niveau continental.....	14
3. L'analyse de l'attractivité de l'Afrique subsaharienne pour les distributeurs marocains	16
3.1. le lien entre la croissance économique et la répartition des richesses est manifestement difficile à établir	16
3.2. Le secteur des services une locomotive de la production économique en Afrique subsaharienne	20
3.3. Un continent qui s'urbanise à grande vitesse	22
4. L'implantation de la distribution marocaine dans les pays de l'Afrique subsaharienne : un délicat exercice d'arbitrage entre les opportunités et les contraintes	23
<i>Conclusion</i>	30
<i>Bibliographie</i>	36
<i>Annexes</i>	38

Liste des encadrés

Encadré 1 : La stratégie multi formats des grands groupes de distribution.....	9
--	---

Liste des graphes

Graphe 1 : Evolution du nombre des centres commerciaux (Gauche) et la superficie moyenne des centres commerciaux (Droite en m ²) en 2015 en Afrique	12
Graphe 2 : L'évolution des taux de croissance des régions de l'Afrique subsaharienne	17
Graphe 3 : Les inégalités des revenus en Afrique subsaharienne et en Europe	19
Graphe 4 : Evolution de la répartition sectorielle du PIB sur la période 2000-2015, la valeur ajoutée et la population active agricoles et non agricoles (la moyenne 2012-2014)	21
Graphe 5 : la structure de la valeur ajoutée des pays subsahariens (la période 2013-2015), et l'évolution annuelle moyenne de la population active agricole (2000-2014).....	21
Graphe 6 : Evolution de la population urbaine et rurale dans les pays de l'Afrique subsaharienne sur la période 2000-2015	22
Graphe 7 : L'attractivité des pays de l'Afrique subsaharienne pour la distribution légère et lourde.....	24
Graphe 8 : L'indice de la facilité de faire les affaires dans les pays de l'Afrique subsaharienne (2015)	26

Liste des tableaux

Tableau 1 : Quelques critères de la distribution	8
Tableau 2 : Evolution du nombre et la superficie (en 1000 m ²) des centres commerciaux (dont GLA supérieure à 2000 m ²) en Afrique du sud.....	13
Tableau 3 : Les 20 pays subsahariens à forte croissance économique 2007-2014, et les 20 pays subsahariens à plus haut niveau du PIB/habitant 2007-2014	18
Tableau 4 : Les stratégies d'accès aux marchés étrangers	23
Tableau 5 : Les 10 pays européens à forte croissance économique et à plus haut niveau du PIB/habitant (2013-2015)	38
Tableau 6 : Indicateurs relatifs au volet d'attractivité de la distribution « <i>par implantation</i> » pris en compte dans la construction des indicateurs synthétiques de l'attractivité des pays de l'Afrique subsaharienne pour la distribution	39
Tableau 7 : Indicateurs relatifs au volet d'attractivité de la distribution « <i>par implantation</i> » pris en compte dans la construction des indicateurs synthétiques de l'attractivité des pays de l'Afrique subsaharienne pour la distribution (Suite et fin)	40
Tableau 8 : Indicateurs relatifs au volet d'attractivité de la distribution « <i>par exportation</i> » pris en compte dans la construction des indicateurs synthétiques de l'attractivité des pays de l'Afrique subsaharienne pour la distribution	41
Tableau 9 : Indicateurs relatifs aux opportunités économiques et démographiques pris en compte dans la construction des indicateurs synthétiques de l'attractivité des pays de l'Afrique subsaharienne pour la distribution	42

Liste des annexes

Annexe 1 : Les 10 pays européens à forte croissance économique et à plus haut niveau du PIB/habitant (2013-2015)	38
Annexe 2 : Indicateurs pris en compte dans la construction des indicateurs synthétiques de l'attractivité des pays de l'Afrique subsaharienne pour la distribution	39

Introduction

Dans le sillage du dynamisme soutenu de l'économie africaine, le marché de la distribution en Afrique Subsaharienne a connu, au cours de ces deux dernières décennies, un essor remarquable confirmé par l'implantation des grands opérateurs mondiaux de la distribution suite à la saturation de leurs marchés traditionnels au moment où le continent africain connaît un besoin important en la matière. Plusieurs facteurs ont concouru à attiser la convoitise des investisseurs internationaux pour l'Afrique : une tendance ascendante de la croissance économique, une consolidation des revenus des ménages africains et un élargissement de la classe moyenne, une urbanisation accélérée avec un taux de progression supérieur à celui de la démographie et bien évidemment des répercussions certaines sur l'économie et sur la société africaines. En effet, un changement structurel s'est produit dans les mécanismes de la production des pays africains ainsi que dans le comportement des ménages avec une convergence tendancielle vers les modes de consommation de plus en plus adaptés à l'offre de la grande distribution.

L'Afrique qui était perçue auparavant comme une source pour l'approvisionnement du monde en matières premières végétales, animales et minérales, est devenue aujourd'hui une destination privilégiée des multinationales dans les différents domaines d'activité. Ainsi, le potentiel de développement des pays africains prend de l'ampleur et les opportunités à saisir sont aussi importantes que pérennes et diversifiées. Dans ce contexte évolutif, le Maroc pose les jalons, sous l'impulsion clairvoyante de Sa Majesté le Roi, d'une coopération Sud-Sud multidimensionnelle avec ses partenaires africains selon une logique gagnant-gagnant. Ainsi, les firmes de la distribution marocaine sont appelées à tirer profit de ce dynamisme africain en explorant de nouveaux relais de croissance intracontinentale et en exploitant leurs avantages concurrentiels en la matière. L'essor de la distribution nationale en Afrique pourrait jouer un rôle crucial dans l'impulsion d'une véritable diversification des exportations marocaines sur ce continent à fort potentiel. Son implantation permettrait, dès lors, d'enclencher une dynamique vertueuse qui toucherait l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur nationale¹, de la production jusqu'aux activités connexes (logistique...).

S'inscrivant dans le prolongement des travaux d'analyse des potentialités sectorielles du Maroc en Afrique (Agroalimentaire, pêche, banques, assurances, télécommunications...), la présente étude se propose d'étudier la possibilité de développer des investissements marocains dans la distribution en Afrique subsaharienne. Pour cela, une première prospection de la littérature et des expériences internationales permettra d'esquisser les modes d'implantation et de management afin d'en tirer les enseignements et les choix les plus pertinents. Ensuite, une analyse approfondie se penchera sur le

¹ Le doublement des ventes de la grande distribution d'un pays donné dans un pays hôte entraînerait, en moyenne, une augmentation de 18,6% des exportations agroalimentaires du pays d'origine vers le pays hôte. L'implantation de la grande distribution française à l'étranger entraîne un surcroît d'exportations de produits agro-alimentaires pour la France de l'ordre de 10%. (Source « L'internationalisation de la grande distribution : un atout pour les exportateurs de produits agro-alimentaires ? » - La lettre du Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales CPII - N° 327 - 3 décembre 2012).

potentiel d'attractivité des pays africains, en général, et particulièrement pour la distribution tout en traçant les contours de ce secteur au niveau africain. Enfin, et en se basant sur l'analyse des principaux déterminants du secteur de la distribution, il sera question d'identifier les marchés potentiels de l'Afrique Subsaharienne pour les distributeurs marocains (toutes tailles confondues), tout en relevant aussi bien les opportunités que les contraintes et les risques encourus au niveau de ces marchés.

1. La distribution à l'international : concept et contexte

Le choix de l'internationalisation des distributeurs relève du management stratégique de la firme, qui cherche à obtenir un certain nombre d'avantages compétitifs. Avant de prendre cette décision un examen minutieux d'un ensemble de facteurs doit être effectué (mode d'implantation, l'expérience cumulée de la société mère au niveau national et dans l'internationalisation, la concurrence, la logistique, les mesures incitatives tarifaires et non tarifaires...). L'implantation des firmes de la grande distribution à l'étranger est susceptible de générer des effets sur elles-mêmes, sur celles des activités connexes ainsi que sur les firmes du pays d'accueil. D'une part, elle introduit de nouvelles règles d'organisation et de fonctionnement dans le processus de production des firmes locales, peut inciter à faire des changements réglementaire et institutionnel, comme elle peut affecter la consommation de la population locale. D'autre part, les firmes étrangères doivent faire preuve d'une certaine flexibilité pour s'adapter aux réglementations nationales et aux préférences des consommateurs.

1.1. Le développement à l'international : le choix entre implantation légère et implantation lourde

Le choix entre les différents types de distribution à l'étranger se détermine par un ensemble de critères qui doivent se réaliser. En effet, il dépend généralement des objectifs stratégiques de l'entreprise, de sa taille, de sa capacité de présenter sur le marché étranger des produits compétitifs, ainsi que son aptitude à s'adapter aux habitudes de consommation de la population cible, etc. Ainsi, l'entreprise peut choisir entre une vente directe ou une vente indirecte².

1.1.1. La distribution avec maîtrise de vente

La firme de distribution peut commercialiser ses produits à l'étranger tout en gardant le contrôle sur ses ventes en optant pour une des formes suivantes :

- **La vente directe** en répondant depuis le pays d'origine à une demande étrangère reçue dans le cadre des appels d'offre internationaux, ou bien via l'internet

² Cette section est élaborée en se basant sur les documents suivants :

- Professeur Alain DEPPE, « La commercialisation de l'offre à l'international », Marketing international, Séquence 6, Université du Picardie ;
- « Chapitre 25 : Les modes de présence à l'international » sur le lien <http://www.images.bachette-livre.fr/media/contenuNumerique/024/2897589050.PDF>;
- Sandra Karen Morin, « Le choix entre l'exportation directe ou intégrée et l'exportation par l'intermédiaire d'un acteur local », article publié le 19 octobre 2015 sur le site de « village de la justice » à l'adresse <http://www.village-justice.com>
- Le livre blanc des experts SVP, « Développement à l'international, exportation ou Implantation : Quelle stratégie adopter ? », Saint Ouen cedex 2013, disponible sur le lien <http://www.svp.com> ;

(commerce électronique) sans recours aux services d'un intermédiaire local ou étranger.

- **Désignation d'un représentant** (un salarié expatrié ou recruté localement) qui sera lié par un contrat de travail pour faire la prospection et la vente pour le compte de son employeur moyennant une rémunération fixe qui peut être majorée d'une commission.
- **La mise en place d'un réseau d'agents commerciaux** implanté à l'étranger. L'agent commercial est un représentant interdépendant (mandataire) lié par un contrat de mandat avec l'entreprise étrangère (mandant) pour négocier et, éventuellement, conclure, d'une manière permanente les contrats d'achat et de vente, de location ou de prestations de service au nom et pour le compte du mandant tout en disposant d'une liberté de gestion et d'organisation de ses activités. L'implantation d'un agent commercial ou d'un réseau d'agents à l'étranger peut consister en un rapprochement du marché cible en vue d'une future implantation permanente (succursale, filiale).
- **Etablissement d'une succursale à l'étranger** qui n'ayant pas la personnalité juridique et fiscale propre mais jouit d'une relative autonomie de gestion afin d'effectuer des opérations commerciales pour le compte de la société mère. La création d'une succursale peut s'inscrire également dans l'objectif d'apporter une assistance logistique dans les domaines du stockage et du service après-vente au représentant ou à un réseau d'agents lorsque les barrières à l'entrée sur ce marché limitent les possibilités de créer des sociétés.
- **Création d'une filiale à l'étranger** permettrait à la société mère de commercialiser ses produits tout en gardant le contrôle sur ses ventes car elle possède plus de 50% du capital de cette structure. La filiale est régie par le statut des sociétés nationales, ce qui lui permet de bénéficier de plusieurs avantages fiscaux, financiers, et économiques réservés juridiquement pour cette forme d'implantation. En effet, la filiale est une société économiquement et juridiquement indépendante qui agit en son propre nom et à ses propres risques, conformément aux objectifs stratégiques de la société mère. Ainsi, elle est assimilée à un importateur –distributeur.

1.1.2. La distribution en coopération

La présence d'une entreprise (commerciale ou industrielle) à l'étranger peut se faire en association avec d'autres partenaires (nationaux ou étrangers). Celle-ci, avec ses partenaires et en fonction de la forme de coopération retenue, assume des responsabilités, partage des risques, et mutualise des compétences et des ressources, ce qui lui permet d'atteindre une taille critique, et par conséquent de réaliser des économies d'échelle et acquérir un pouvoir de marché vis-à-vis des producteurs. Les formules les plus utilisées de cette forme d'implantation sont les suivantes :

Les groupements d'exportateurs : deux ou plusieurs entreprises, souvent petites ou moyennes, se regroupent pour atteindre la taille critique afin de commercialiser leurs produits, qui ne doivent pas être concurrents mais complémentaires, sur un marché cible. En mettant en commun leurs moyens, le groupement permet aux entreprises de baisser leurs coûts de commercialisation et d'améliorer la rentabilité de leurs investissements.

Le portage (ou piggy back) est une technique consistant en la mise à la disposition d'une entreprise (portée), généralement une PME, le réseau de distribution, le savoir-faire, la logistique d'une autre entreprise locale, d'une grande taille (porteuse), en contrepartie d'une rémunération (commission sur les ventes).

La franchise de distribution est un accord par lequel un franchiseur concède à un franchisé le droit exclusif pour une période déterminée et sur une zone définie, « d'utiliser certains droits de propriété industrielle (nom commercial, enseigne commerciale, marque, logo, dessins et modèles, droits d'auteurs, ...) »³. Autrement dit, le franchiseur autorise au franchisé d'exploiter sa marque, et s'engage de lui apporter l'assistance technique et commerciale nécessaire, moyennant une rémunération (droits d'entrée fixes et redevance annuelle d'exploitation).

La joint-venture est une co-entreprise créée en concertation avec deux sociétés, une nationale et l'autre étrangère souhaitant s'implanter sur un marché étranger dont l'accès est fortement limité pour des raisons réglementaires, administratives, culturelles, etc. Dans le cas des marchés fermés (comme par exemple celui de l'Algérie ou la Chine), la joint-venture ne devrait en aucun cas être possédée exclusivement par le capital étranger, dont la participation doit être dans la limite du seuil autorisé par la réglementation nationale en vigueur. Ainsi, l'implantation à l'étranger sous forme d'une joint-venture consiste à trouver un partenaire national avec qui le partenaire étranger procédera à la création commune d'une société, à l'acquisition d'une filiale commune ou à une prise de participation dans le capital de son partenaire. Et ce dans l'objectif de mettre en place une structure efficace et performante grâce à la mutualisation des compétences commerciales, techniques, managériales, ainsi qu'à l'optimisation des ressources humaines et financières.

1.1.3. La distribution par intermédiaires

L'entreprise étrangère peut procéder à la commercialisation de ses produits sur le marché étranger via des intermédiaires présents dans le pays d'origine ou bien dans le pays cible. Plusieurs formules sont possibles dont notamment l'importateur-distributeur, la société de commerce international (SCI) et les centrales d'achat.

La société de commerce international est une société située sur le territoire national du distributeur : la distinction est faite entre deux SCI : une société de gestion et l'autre dite de négoce. En effet, la première est considérée comme un mandataire indépendant qui agit au nom et pour le compte de l'entreprise exportatrice. Ses actions portent essentiellement sur la recherche des partenaires, la prospection, vente et logistique. En revanche, la SCI de négoce achète les produits pour les revendre à l'étranger, après y avoir appliqué une marge, en son propre nom et pour son propre compte, à ses propres risques.

Centrale d'achat est une structure qui centralise et gère les achats pour un ensemble de distributeurs détaillants ou grossistes indépendants. Celle-ci est principalement chargée de faire l'étude des produits, la recherche de fournisseurs, la négociation des achats sur le territoire national pour le compte d'une entreprise étrangère. Grâce au nombre des affiliés et du volume des produits commercialisés, la centrale d'achat détient un fort pouvoir de négociation lui permettant s'approvisionner à des conditions avantageuses.

³ <http://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/franchise.html>

L'importateur-distributeur est une entreprise commerciale locale et indépendant qui achète et vend des produits, d'une entreprise étrangère, en son propre nom, pour son propre compte et sous sa propre marque, avec la possibilité d'avoir l'exclusivité de distribution (des produits ou zone géographique donnée).

Tableau 1 : Quelques critères de la distribution

Par niveau: Pour commercialiser ses produits, les trois voies suivantes sont envisageables :			
un circuit direct (vente directe au consommateur)	circuit court (vente aux détaillants)		circuit long (via des grossistes)
Point de vue juridique:			
Succursale: magasin appartenant à une entité économique (industriel ou commerçant)	Concession : un contrat par lequel un concédant (industriel ou commerçant) confie à une entreprise (concessionnaire) le soin de vendre ses produits		franchise : est régie par un code de bonne conduite qui doit être respecté par les membres du réseau (franchiseurs et franchiseés)
Point de vente:			
Commerce intégré capitaliste qui exploite plusieurs magasins de détail en propre et qui généralement intègre les fonctions de gros et de détail	Commerce associé : des commerçants indépendants qui se regroupent pour constituer un réseau de groupements de détaillants ou adhèrent à un réseau de franchise		Commerce indépendant constitué des commerçants qui n'appartiennent à aucun réseau organisé et qui s'approvisionnent auprès des grossistes ou auprès des fabricants
Avec ou sans magasin:			
Commerce en magasin (GMS, usine, boutique, entrepôt)		Commerce sans magasin (Ventes à distance, ventes par tournées)	
Par degré de spécialisation			
Hyper-spécialiste	Spécialiste	Multi-spécialiste	Généraliste
Par surface			
Alimentaire : • Mini-libre-service < 250 m2 • Supérette 250 m2 à 400 m2 • Supermarché 400 m2 à 2500 m2 • Hypermarché (TGS) 2500 m2 à 5000 m2 • Hypermarché > 5000 m2		Non alimentaire • Petites surfaces 40 m2 à 100 m2 • Moyennes surfaces <100 m2 à 300, 400 m2 ou 600 m2 < ☐ • Grandes surfaces > 300, 400 m2 ou 600 m2	

Source : <http://docplayer.fr/4611761-Les-classifications-de-la-distribution.html>

1.2. La stratégie de la distribution multiple pour une implantation optimale

Les grands groupes de distributions peuvent selon les lignes directives de leur stratégie procéder à la distribution des marques internationales et/ou leurs propres marques, en adoptant un ou plusieurs modes de distribution sur le pays d'origine comme à l'étranger (filiale, franchise, etc.), sur un ou plusieurs segments du marché (Hypermarchés, supermarchés) en créant des enseignes complémentaires et multi-formats tout en profitant des opportunités offertes par le commerce virtuel. Ceci nécessite, en clef de voûte, une forte capacité d'adaptation (aux besoins des clients, aux spécificités du

marché, etc.). En effet, le marché de la distribution se caractérise par une forte et permanente mutation et innovation, et par une rude concurrence entre les principaux groupes de distributions ainsi qu'une amélioration de sa force de négociation avec les grandes marques.

Ceux-ci s'orientent vers la politique de l'intégration de leurs activités afin de renforcer leur positionnement et mettre en place des synergies en regroupant les différents formats de la distribution (hypermarché, galerie marchande, offre de restauration, animations commerciales et services). Dans ce sens, les alliances stratégiques (partenariats, acquisition ou prise de participation) sont d'une importance capitale dans la mesure où elles permettent au distributeur de reprendre les activités de l'autre opérateur, de prendre des participations dans une société existante déjà ou de créer une nouvelle société.

Encadré 1 : La stratégie multi formats des grands groupes de distribution

<u>Enseignes populaires (Hypermarchés, supermarchés et magasins de discount)</u> Alimentaire et non alimentaire (quantité de masse et des prix bas) Cash & carry. Les points de force : les opérations promotionnelles, politique d'optimisation des coûts, développement de la chaîne logistique. Caractéristiques : bon marché, convivialité, et proche des consommateurs.
<u>Enseignes qualitatives : enseignes ultra-urbaines implantées dans les Centres villes</u> Constituent de véritables Vitrites du groupe. Enseignes orientées art de vivre (restauration, mode, décoration, loisirs,...). Ces enseignes améliorent l'attractivité des centres villes et y génèrent des flux.
<u>Enseignes de proximité : Implantation dans des zones urbaines et des zones rurales</u> Plusieurs enseignes différenciées implantées pour une ultra-proximité et une meilleure adaptation aux besoins des clients. Ce type d'enseignes repose principalement sur le développement d'un réseau de franchise. Rôle des magasins pour maintenir le lien social (ils assurent des fonctions multiples de relais de la Poste, de point chaud pour la cuisson du pain et la rôtière, de point retrait colis, etc.).
<u>Enseignes de restauration :</u> développer le secteur de la restauration avec des cafétérias et des chaînes de restauration rapide, etc.
<u>E-commerce : Renforcement des synergies entre les réseaux physiques et virtuels</u> Possibilité de s'implanter partout où il y'a des enseignes du groupes : des zones de vente spécifique (un corner) dans un point de vente physique ou sur un site Internet qui est réservé à une marque donnée. Installation du réseau des points de retrait dans les enseignes du groupe (la logistique déléguée (stockage et expédition des produits) pour une amélioration de la qualité des services rendus aux clients). Développement conjoint des ventes directes et de la marketplace : équipement des magasins du catalogue digital (via des borne interactives accessibles), permettant aux points de vente de taille moyenne d'élargir leur offre à des produits non alimentaires plus volumineux et plus coûteux (équipement des cuisines, les meubles, etc.) Développement des activités connexes à la distribution, positionnées sur des marchés porteurs: l'immobilier commercial, le crédit à la consommation, le commerce électronique.

Source : Tableau établi en se basant sur le « Rapport d'activité et de performances sociétales et environnementales - 2015 », du Groupe casino

2. L'Afrique Subsaharienne : un marché à fort potentiel pour le secteur de la distribution mondiale et régionale

L'Afrique subsaharienne connaît depuis quelques années une profonde mutation dans la structure de l'offre et de la demande de son économie, offrant ainsi de fortes opportunités d'investissement aussi bien pour les firmes africaines qu'internationales. En effet, il s'agit d'un marché extrêmement prometteur et porteur de nombreux avantages économiques et sociaux. Dans ce sens, l'expérience sud-africaine réussie est très saisissante et peut servir de modèle pour les investisseurs marocains.

2.1. Enclenchement d'un cercle vertueux de performance et d'attractivité du secteur de la distribution subsaharienne

Le secteur du commerce et de la distribution est d'une portée économique considérable. D'ailleurs, les 250 premiers distributeurs à l'échelle mondiale ont généré en 2015 un chiffre d'affaires de près de 4308 milliards USD, accaparé à hauteur d'environ 30,4% par les 10 premiers distributeurs. Ce chiffre d'affaires est réalisé pour 23% à l'étranger, avec une forte internationalisation des activités des détaillants européens (47% et 46% respectivement pour les distributeurs allemands et français⁴). La contribution du secteur de la vente en détail (les 250 Top distributeurs) au PIB mondial s'élevait au titre de l'année 2015 à 5,8%, alors que ce taux n'est que de 1,3% pour l'Afrique et le Moyen Orient (AfMO), contre des taux plus élevés pour les pays développés dont, notamment, les Etats-Unis, l'Allemagne et la France avec des taux respectifs de 10,9%, 12,5% et 14,6%⁵.

Les détaillants de la région Afrique/Moyen-Orient ont enregistré une croissance du chiffre d'affaires de 19,4% en 2015 et de 16,9% sur la période 2010-2015, alors que le Top 250 dans son ensemble a réalisé des taux respectifs de 5,2% et 5%. Cette forte croissance a abouti à une marge bénéficiaire robuste de 5,6%, soit le double du Top 250. Il y'a lieu de souligner que plus d'un tiers du chiffre d'affaires de la région (35,1%) est réalisé à l'étranger par 9 sociétés dans une moyenne de 11,3 pays (contre un taux moyen des Top 250 de 23,4%)⁴. A l'encontre d'autres régions du monde dont l'évolution montre une certaine saturation du marché de la grande distribution, la région AfMO marque ces dernières années un dynamisme inédit. D'ailleurs, c'est l'unique région dont toutes les firmes ont enregistré des taux de croissance des chiffres d'affaires positifs au titre de l'exercice 2014. Alors que 25,3% des Top 250 ont connu une évolution négative⁶.

Le marché de la distribution en Afrique subsaharienne a connu, quant à lui, une forte expansion ces dernières années. L'analyse du développement du marché de la distribution dans les 15 pays les plus dynamiques dans le domaine de commerce de détails permet de faire la distinction de trois stades de développement⁶ :

- **Le premier stade** est basique comprend des pays comme la Gambie, la Zambie, l'Ethiopie, le Sénégal, le Rwanda, la Tanzanie et l'Angola où l'essentiel de la distribution se fait via des circuits informels. Le commerce formel lorsqu'il existe se focalise sur les biens secs. Ces marchés se caractérisent également par le facteur prix qui est un point

⁴ « Global Powers of Retailing 2017 : The art and science of customers », Deloitte.

⁵ Taux calculés à partir du PIB (courant) et les chiffres d'affaires publiés dans le dernier rapport de la Banque mondiale.

⁶ « Global Powers of Retailing 2016 : Gérer la nouvelle fracture numérique », Deloitte

déterminant pour les acheteurs. L'investissement dans la distribution sur ces marchés ne peut être rentable qu'après de nombreuses années qui seront nécessaires pour comprendre les habitudes de consommation des clients ainsi que les particularités du marché local en vue de déterminer leurs vrais besoins en consommation.

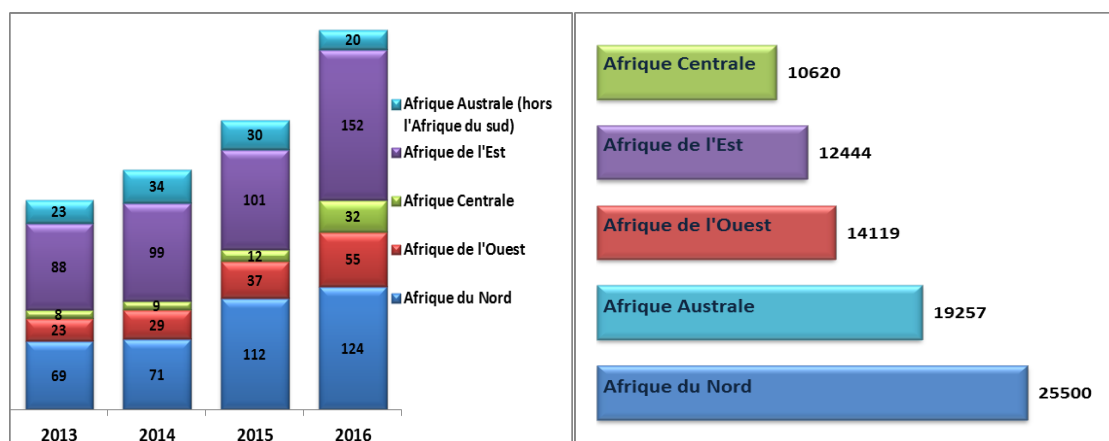
- **Le second stade** : comprend des marchés qui ont fait preuve d'un certain dynamisme en matière de développement de la distribution, à savoir notamment le Gabon, le Nigéria, le Ghana et le Mozambique. Ces marchés ont développé une offre formelle spécialement dans l'épicerie traditionnelle, et ont connu un important élargissement des spécialités de base officiellement offertes, l'élargissement de l'assortiment de produits proposés aux populations, tout en donnant de l'importance en plus des prix à la qualité des produits. Malgré les vastes distances qui les séparent (l'Afrique de L'Est et l'Afrique de l'Ouest), ils présentent des tendances d'évolution comparables essentiellement en termes de la croissance démographique et de l'urbanisation, ainsi qu'une amélioration constante des infrastructures.

- **Le troisième stade** est celui des pays qui ont développé au fil des années une culture d'approvisionnement via des canaux formels, organisés et sophistiqués. Ils sont généralement des pays relativement riches avec des infrastructures bien établies. Ce groupe comprend l'Afrique du Sud, le Botswana et la Namibie qui sont des marchés bien matures en matière de ventes en détail et où les prix sont relativement stables et transparents, et la commodité et la qualité des achats sont des facteurs déterminants pour les consommateurs qui sont exigeants. Sur ces marchés, on peut trouver des offreurs aux niveaux élémentaires de vente en détail, ainsi que des vendeurs spécialisés et même ceux exerçant dans le commerce de luxe. La différenciation des produits est donc la clé de voûte pour assurer la concurrence entre les différents opérateurs sur ces marchés.

Eu égard à l'ampleur du potentiel de l'Afrique dans ledit secteur, les grandes enseignes mondiales affichent une forte intention d'implantation dans les pays africains qui connaissent au cours des dernières années une multiplication des ouvertures des centres commerciaux dont le nombre s'élevait en 2016 à 383 centres sur une superficie de 6,4 millions m² avec des perspectives favorables⁷. D'ailleurs, le continent compterait 587 centres commerciaux et 11 millions m² de surface commerciale utile à l'horizon 2020 soit une progression respective de 53% et 72% par rapport à 2016 (hors Afrique du Sud).

⁷ "Shopping Malls across Africa" (2016 Report – fourth edition) - September 2016 - Sagaci Research

Graphe 1 : Evolution du nombre des centres commerciaux (Gauche) et la superficie moyenne des centres commerciaux (Droite en m²) en 2015 en Afrique



Source : DEPF, données Sagaci Research

La répartition régionale des centres commerciaux révèle la forte dynamique de l'Afrique de l'Est dont le nombre des centres est passé de 88 en 2013 à 152 centres en 2016 devançant ainsi l'Afrique du Nord qui abrite 124 centres commerciaux (contre 69 en 2013). L'Afrique de l'Ouest et l'Afrique Centrale commencent elles-aussi à se positionner sur le marché de la distribution avec des ouvertures respectives de 32 et 24 nouveaux centres commerciaux entre 2013 et 2016. Elle illustre également que les centres commerciaux de l'Afrique du Nord et de l'Afrique Australe sont les plus grands « GLA⁸ » avec une superficie⁹ moyenne respective de 25000 m² et 19257 m². Les centres commerciaux, qui constituent une infrastructure indispensable pour le développement d'une distribution formelle et moderne en Afrique subsaharienne, attirent la convoitise des enseignes internationales et sud-africaines en l'occurrence, ainsi que celle des marques mondiales.

2.2. L'Afrique du Sud : un leader de la distribution en Afrique subsaharienne

L'Afrique du Sud est classé le cinquième (après les Etats-Unis, la Chine, le Canada, et le Japon), et le sixième au Monde en termes, respectivement, du nombre des centres commerciaux qui atteint 1942 centres en 2015 (contre 1053 en 2007) de taille et de standing variables (entre 1000 m² et 170000 m²) et des superficies commerciales (GLA) qui s'élèvent à 23 millions de mètres carrés centres¹⁰. Le marché des centres commerciaux connaît une forte croissance sur les dernières années soit un taux de croissance annuel moyen de 9% sur la période 2007-2014. Cette progression est tributaire à l'évolution de l'ensemble des segments du marché et à celle des centres dits de style de vie (+20%). Concernant les superficies commerciales utiles, elles ont enregistré une croissance phénoménale (+57%), passant d'environ 15,5 millions de m² en 2007 à 23 millions de m² en 2014, soit une progression annuelle moyenne de 6%. Ainsi, la superficie des centres commerciaux (GLA) par 1000 habitant s'est manifestement améliorée en atteignant 42,7 m² en 2014 contre 32,6 m² en 2007. La province du Gauteng en compte, à elle seule, près de 540 malls.

⁸ Gross Leasable Area désigne la surface commerciale utile

⁹ Shopping Malls across Africa (2015 Report – third edition) – June 2015

¹⁰ Source: International Council of Shopping Centers Country Fact Sheet, 2015

Tableau 2 : Evolution du nombre et la superficie (en 1000 m²) des centres commerciaux (dont GLA supérieure à 2000 m²) en Afrique du sud

	Taille		2007		2014		TCAM	
	Centre en (m ²)	Ville en (ha)	N.bre	GLA	N.bre	GLA	N.bre	GLA
Centre commercial								
Super-régional	+100 000		7	1010	10	1244	5%	3%
Régional	50000- 100000	15 +	27	1973	53	3595	10%	9%
Petit centre régional	25 000- 50 000	7,5 - 15	80	3216	133	4586	8%	5%
Communauteaire	12 000- 25 000	3,6 - 7,5	177	3371	310	5139	8%	6%
Quartier	5 000- 12 000	1,5 - 3,6	446	3946	712	5439	7%	5%
Centre de commodité local	1 000- 5 000	0,15 – 1,5	294	1212	668	1982	12%	7%
Lifestyle Centre	13 000- 50 000		3	249	11	853	20%	19%
Centre de valeur	7 000 - 52 000		19	482	45	207	13%	-11%
Total			1053	15459	1942	23046	9%	6%

Source: International Council of Shopping Centers Country Fact Sheet, October 2015

Les pays d'Afrique australe constituent pour les centres commerciaux et les enseignes sud-africains un important marché d'implantation et d'expansion en raison des proximités géographiques, culturelles, linguistiques, et historiques. En plus de leurs marchés traditionnels (anglophones), les groupes sud-africains ont démontré au cours de ces dernières années une vive volonté de s'implanter dans le reste de l'Afrique, notamment, avec une montée vers les pays de l'Afrique de l'Ouest et du centre.

Le secteur du commerce (détail et gros) en Afrique du Sud est une source indéniable de création de richesses et d'emploi. Il contribue au PIB à hauteur de 15% et emploie près de deux millions de personnes, soit plus de 20% de l'emploi total. Les centres commerciaux dans ce pays jouent un rôle extrêmement important dans cette performance. D'ailleurs, au titre de l'année 2014, les ventes et l'emploi des centres commerciaux ont représenté respectivement 64%, et 50% du secteur du détail, enregistrant ainsi des contributions respectives au PIB et l'emploi total de 11,5% et 6,2%¹¹.

Le marché sud-africain de la vente au détail est un marché bien structuré et très développé, les détaillants sud-africains sont parmi les plus performants au niveau régional et mondial. D'ailleurs, les dix premiers détaillants du continent africain sont des sud-africains, dont les 5 premiers sont classés parmi le top 250 des meilleurs détaillants au niveau mondial pour l'exercice 2015, et 4 d'entre eux sont aussi parmi les 50 détaillants les plus rapides en termes de croissance.

¹¹ International Council of Shopping Centers Country Fact Sheet, October 2015

2.3. La distribution marocaine : Une prépondérance de l'informel face à des opportunités au niveau continental

Le secteur du commerce de gros et de détail revêt une importance capitale en matière de création de l'emploi et de la valeur ajoutée. Au titre de l'année 2014, le secteur a employé 1.486.851 personnes (soit 14% de la population active occupée) dont près de 80% en milieu urbain¹², soit 13,3% de la population active marocaine, et a créé 80 milliards de dirhams de valeur ajoutée, soit près de 9,4% du PIB. Il s'agit d'un secteur d'appui à l'économie nationale et il est fortement interdépendant avec les autres secteurs. C'est ainsi que les différentes politiques sectorielles menées par le pays, notamment, celles qui visent à développer le tissu industriel (Emergence), le secteur agricole (Maroc vert), le tourisme et améliorer la compétitivité logistique ne pourraient qu'entraîner des effets positifs sur l'offre commerciale marocaine. Du côté de la demande, le commerce intérieur est influencé par plusieurs facteurs qui sont liés, principalement, à l'évolution démographique et à l'évolution de la demande intérieure corollaire aux comportements des revenus par tête...

Le secteur représente, sur la période 2000-2015 aux prix courants, respectivement 9,1% et 17,8% du PIB et des activités tertiaires, soit le quatrième générateur de la valeur ajoutée après les industries de transformation (hors raffinage de pétrole) (16,1%), l'agriculture, forêt et services annexes et pêche (12,7%), et l'immobilier, location et services rendus aux entreprises (10,3%). Cependant, le poids du commerce intérieur dans la dynamique économique a connu un certain recul sur la période susmentionnée (8% du PIB en 2015 contre 11% en 2000) à cause d'une croissance annuelle moyenne terne (+2,9%) par rapport à celle du secteur des activités tertiaires (+4,4%) et du PIB (4,6%).

Cependant, le secteur pâtit d'un large éventail de problèmes, qui contrarient son progrès et jouent en défaveur de sa performance. En effet, le commerce intérieur marocain se caractérise par la désorganisation et la dualité qui sont le corollaire de la prépondérance de l'informel, de l'arsenal législatif réglementant le secteur conjuguée à la multitude des intervenants. Néanmoins, un fort potentiel de développement, à moyen et à long terme, existe et se renforce avec les opportunités offertes par les développements atteints ou attendus des stratégies sectorielles déjà engagées.

En effet, le secteur du commerce demeure le plus touché par l'informel, il représente 50,6% du secteur informel qui compte 1,68 million unités de production informelles (UPI) en 2013 contre 1,55 million UPI en 2007 soit une progression annuelle moyenne de 19000 UPI (soit +1,2% par an)¹³. Avec un chiffre d'affaires moyen de près de 337.000DH par unité en 2013, contre environ 253.000 DH en 2007, le secteur pèse pour près de 70% dans le CA du secteur informel. Les UPI commerciales ont réalisé des investissements s'élevant à 1121 millions de DH en 2013 (soit 33,3% de l'investissement total des UPI). Presque la moitié de l'emploi du secteur informel est concentrée dans le secteur du commerce (47%) (1,1145 million de personnes), soit près de 7 emplois sur dix proviennent du SI en 2013,

¹² La population active s'élève à 1575235 millions de personnes.

¹³ HCP- Enquête Nationale sur le Secteur Informel 2013-2014 -Principaux résultats -12 octobre 2016

La contribution de la production informelle à la production nationale s'élève à 56,8% en 2013 (contre 47,6% en 2007). Les contributions du commerce informel à la valeur ajoutée informelle totale ainsi qu'à la valeur ajoutée du secteur sont aussi prépondérantes. Elles ont atteint des taux respectifs de 43% et 60% en 2013.

Le secteur de commerce et de la distribution marocain compte plus de 975.000 points de vente étalés sur 18 millions de m² qui se caractérisent par la diversité de leurs formats et par des niveaux d'organisation et d'intégration différents (commerce traditionnel, franchises, grandes surfaces, centres commerciaux...)¹⁴. Actuellement au Maroc, plus des 3/4 de la vente au détail se fait dans les magasins traditionnels, les petits magasins d'angle et les marchés ouverts. Cependant, les supermarchés et les points de vente modernes gagnent du terrain grâce à une croissance d'environ 5% par an depuis 2005¹⁵. Ainsi, le nombre des GMS est passé de 15 en 2001 à 429 magasins en 2015.

Cette expansion est tributaire dans une grande mesure aux opérateurs internationaux qui accèdent au marché dans le cadre des partenariats avec les acteurs nationaux pour profiter de la dynamique de l'évolution de l'économie et de la société marocaines, et par conséquent du large potentiel de développement d'un marché qui n'est saturé qu'à hauteur de 60%¹⁵. D'ailleurs, le Maroc figure, selon l'indice global du développement du commerce de détail (Global Retail development index) pour l'année 2016, parmi le top 30 des pays en développement qui sont attractifs pour les investissements dans le domaine du commerce du détail. Il est classé 14^{ème} (contre la 27^{ème} place en 2013), soit le quatrième en région MENA après les Emirats Arabes Unis, l'Arabie Saoudite et la Jordanie et il est le premier au niveau du continent africain¹⁵.

Certes, cette évolution reflète un véritable changement du comportement et des habitudes du consommateur marocain. Néanmoins, le secteur de la grande et moyenne distribution demeure contrôlé par un nombre réduit d'opérateurs.

¹⁴ Dossier d'Information Programme d'Emission de Billets de Trésorerie - Mise à jour annuelle au titre de l'exercice 2015-LABEL'VIE S.A

¹⁵ « The 2016 Global retail Development Index : Global retail expansion at a Crossroads » A.T.Kearney

3. L'analyse de l'attractivité de l'Afrique subsaharienne pour les distributeurs marocains

L'Afrique constitue un marché prometteur en raison, notamment, de la saturation des marchés dans les pays développés, et du retard enregistré en matière de la grande distribution dans les pays africains. En outre, la croissance du PIB en Afrique demeure plus prometteuse que partout ailleurs dans le monde. L'Afrique est également un large marché d'environ 1,2 milliard d'habitants avec une population de 41% des jeunes dont l'âge ne dépasse pas 14 ans et un taux d'urbanisation de près de 40% avec une projection de la hausse durant la période 2015-2050 de sa part pour atteindre 67,1%.

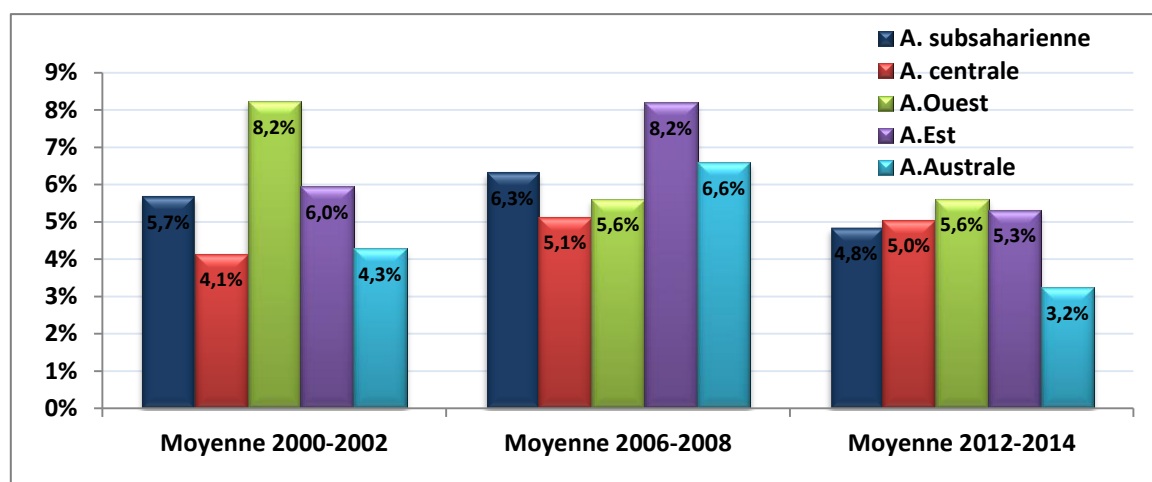
L'Afrique dispose donc d'un fort potentiel de développement ce qui explique le fait qu'elle est devenue une destination tant convoitée par les investisseurs étrangers. C'est dans ce sens que le Maroc s'oriente ces dernières années vers le renforcement des liens économiques avec ses partenaires africains afin de partager les fruits d'un partenariat fondé sur la diversité et la complémentarité des économies africaines. Ce potentiel est tributaire des transformations, amorcées durant les dernières années, dans la majorité des économies africaines actées par des taux de croissance économique élevés, une hausse de la part de la population active non agricole grâce au développement du secteur des activités tertiaires comme secteur d'appui aux industries de transformation et une forte progression de l'urbanisation.

3.1. le lien entre la croissance économique et la répartition des richesses est manifestement difficile à établir

Le taux de croissance économique de l'Afrique subsaharienne a connu au cours des 15 dernières années une évolution favorable dépassant les taux enregistrés au niveau mondial et principalement ceux des pays développés. En effet, le taux moyen de croissance du PIB de l'Afrique Subsaharienne a atteint 4,12% durant la période 2013-2015 contre 2,53%, 2,49% et 1,62% respectivement pour la région MENA, le monde, et les pays membres de l'OCDE¹⁶. L'évolution des taux de croissance du PIB réel des pays de l'Afrique est fortement volatile et différenciée. Cette volatilité concerne, notamment, les pays de l'Afrique de l'Ouest dont le taux a atteint le pic de 14,1% en 2002 contre 5,1%, 4,5%, et 4,1% pour l'Afrique Centrale, l'Afrique de l'Est et l'Afrique Australe. L'écart entre les différentes régions de l'Afrique Subsaharienne a diminué depuis 2011 faisant que le taux moyen pour la période 2012-2014 varie entre 5,6% pour l'Afrique de l'Ouest et 3,2% pour l'Afrique Australe.

¹⁶ Taux calculés à partir des données de la Banque mondiale.

Graph 2 : L'évolution des taux de croissance des régions de l'Afrique subsaharienne



Source : DEPF, données Banque Africaine de développement BAD

Cependant, cette dynamique relativement homogène de la croissance en Afrique dissimule une certaine dispersion de la répartition des richesses entre leurs populations. En effet, les 10 pays ayant la croissance la plus importante du PIB (7,5%) réalise un PIB/habitant moyen de 2637 dollars contre 14701 dollars pour les 10 premiers pays les moins dynamiques (4,3%). A titre d'exemple, le PIB par habitant s'élève à 37450,6 dollars (PPA) en Guinée Equatoriale (2007-2014) contre 617,5 dollars (PPA) au Congo alors que les taux de croissance de ces deux pays ont presque connu la même évolution sur la période précitée, soit respectivement 4,72% et 4,59%. En plus, ces revenus ne se reflètent pas systématiquement sur les dépenses de consommation des ménages par habitant qui sont respectivement de 256,2 et 525,3 dollars constants (pour la période 2007-2012). Le cas de l'Ethiopie est illustratif, le pays a le taux moyen de croissance du PIB le plus important (10,23%) alors qu'en termes de PIB par habitant et de la consommation finale des ménages par habitant, il occupe respectivement la 39^{ème} place et la 41^{ème} place sur 47 pays de l'Afrique subsaharienne.

Tableau 3 : Les 20 pays subsahariens à forte croissance économique 2007-2014, et les 20 pays subsahariens à plus haut niveau du PIB/habitant 2007-2014¹⁷

Les 20 pays subsahariens à forte croissance économique 2007-2014				Les 20 pays subsahariens à plus haut niveau du PIB/habitant 2007-2014			
Pays	Crois. PIB *	PIB/hab* *	CFM/hab ***	Pays	PIB/hab **	CFM/hab ***	Crois. PIB *
Ethiopie	10,23	1126	221	Guinée Equa	37451	1818	4,72
Sierra Leone	8,47	1504	296	Seychelles	22139	3562	4,96
Angola	7,82	6532	814	Gabon	16954	2517	5,24
Rwanda	7,42	1366	287	Maurice	15813	3670	3,96
Ghana	7,14	3297	453	Botswana	13696	2539	4,1
Mozambique	7,13	938	313	Afr. du Sud	12174	3051	2,47
Tanzanie	6,94	2161	288	Namibie	8571	2504	4,4
Zambie	6,87	3235	873	Swaziland	7671	1523	1,96
Libéria	6,75	727	437	Angola	6532	814	7,82
R.D. Congo	6,73	5481	94	Cameroun	6006	595	3,87
Nigéria	6,36	5090	435	R.D. Congo	5481	94	6,73
Tchad	6,21	1876	387	Nigéria	5090	435	6,36
Ouganda	6,19	1572	299	Soudan	3459	691	4,55
Malawi	6,1	1038	170	Mauritanie	3442	544	3,86
Burkina Faso	5,97	1432	245	Ghana	3297	453	7,14
Niger	5,61	830	162	Zambie	3234,7	873	6,87
Kenya	5,31	2571	399	Côte d'Ivoire	2764	463	4,03
Gabon	5,24	16954	2517	Djibouti	2754	805	4,95
Seychelles	4,96	22139	3562	Cap Vert	2630	1665	3,49
Djibouti	4,95	2754	805	Sao T. & Pri	2789	2093	4,68
Top 10	7,55	2636,7	520,4	Top 10	14700,7	2259,3	4,35

Sens

de

performance

des

pays

Source : Calcul DEPF sur la base des données de la Banque mondiale et de la BAD

Ce constat n'est pas une caractéristique propre aux pays africains, les pays du vieux continent peuvent être divisés en deux groupes principaux : d'une part celui constitué majoritairement des pays de l'Europe occidentale avec des taux de croissance bas et des PIB/habitants (et des dépenses de consommation finales par habitant) élevés, et d'autre

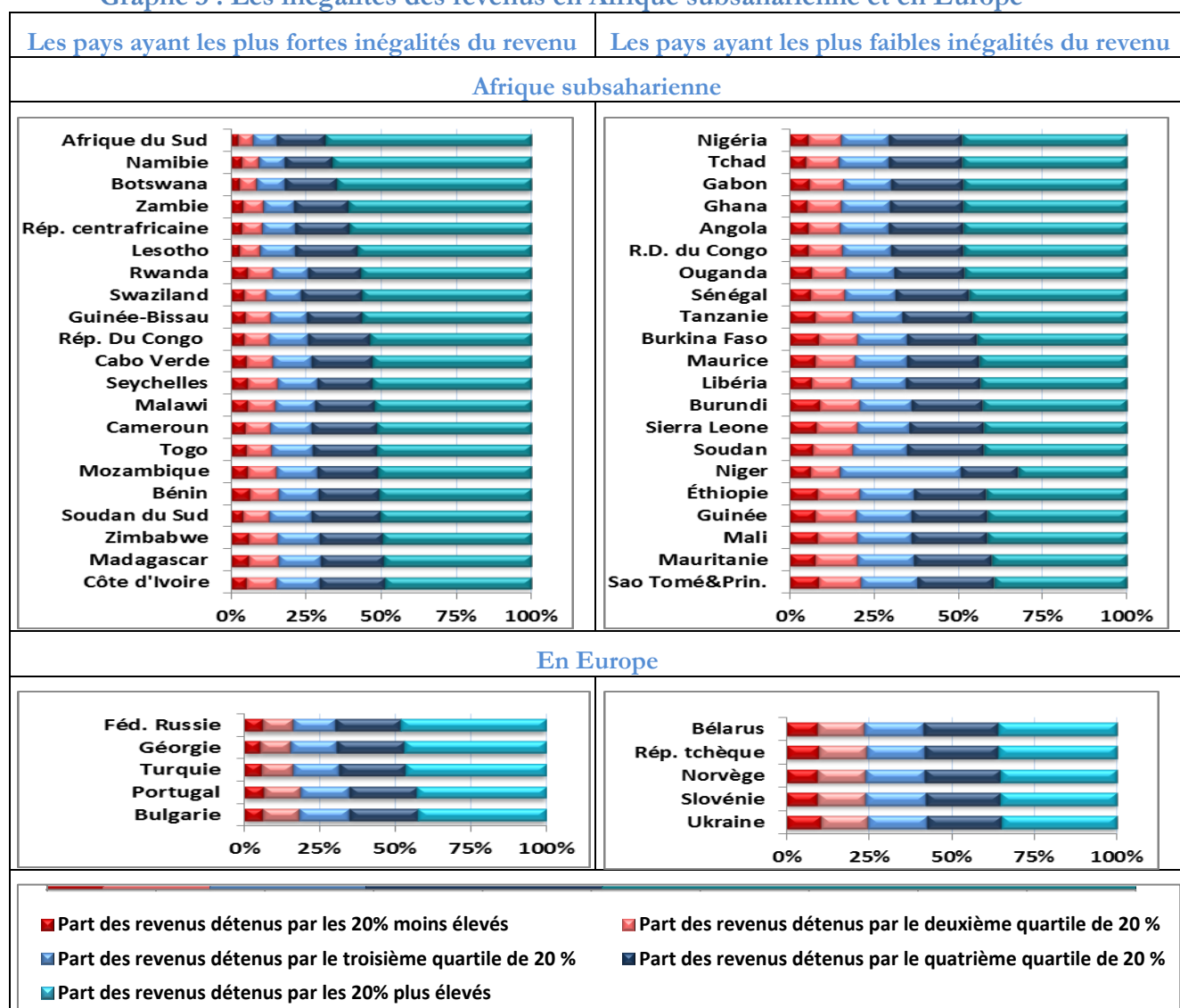
¹⁷ * Crois. PIB : la moyenne des taux de croissance réel du PIB sur la période 2007-2014 (données de BAD)

** PIB/hab : le PIB par habitant moyen, (\$ PPA internationaux courants) 2007-2014- (données de la Banque Mondiale)

*** CFM/hab : Dépenses moyennes des ménages en consommation finale (\$ constants de 2000)/habitants 2007- 2012- (données de la BAD)

part, le groupe des pays de l'Europe centrale et orientale où on constate une inversion de la tendance de ces indicateurs¹⁸. La véritable différence qui existe entre les pays africains et les pays européens consiste en la frappante disparité entre la répartition des revenus entre les pays. D'ailleurs, la moyenne du PIB/habitant des 10 premiers pays subsahariens est supérieure de près de 17 fois à celle des 10 derniers pays, ce qui se reflète sur la consommation des ménages par habitant qui est aussi supérieure d'environ 14 fois, tandis que l'écart est respectivement de 10,7 et de 7,5 pour les pays de l'Europe.

Graph 3 : Les inégalités des revenus en Afrique subsaharienne et en Europe



Source : DEPF, données banque mondiale

Outre la grande disparité des revenus entre les pays subsahariens, les inégalités des revenus et par conséquent les niveaux de vie à l'intérieur de ces pays sont également importantes. D'ailleurs, l'indice de GINI¹⁹ varie entre 63,4 pour l'Afrique du Sud et 30,8

¹⁸ Voir données détaillées en annexe 2.

¹⁹ L'indice de Gini est un indicateur qui mesure le niveau d'inégalité de la répartition d'une variable dans la population. Il varie de 0 (égalité parfaite) à 1 (inégalité parfaite). Cependant, certaines institutions internationales (la Banque Mondiale par exemple) présentent cet indicateur sur un intervalle entre 0 et 100. Il s'agit tout simplement d'une multiplication par 100 afin de faciliter sa lecture.

pour Sao Tomé-et-Principe²⁰. Les inégalités les plus patentes concernent les pays à revenu élevé. Ainsi, les trois premiers pays touchés par les inégalités appartiennent à l'Afrique Australe et font partie des 10 premiers pays à revenu élevé de la région à savoir l'Afrique du Sud (63), la Namibie (61), et le Botswana (60).

En outre, les 20% les plus riches concentrent 50% des revenus contre 5% pour les 20% les moins aisés²¹. Des écarts importants sont également constatés entre des pays subsahariens en termes de répartition des revenus qui atteignent 29,5 points entre la part la plus importante (Afrique du Sud) et la plus faible (Sao Tomé-et-Principe) des revenus détenus par les 20% les plus aisés²². En général, l'Afrique Subsaharienne demeure la région la plus pauvre au monde avec des inégalités flagrantes où l'indice numérique de la pauvreté est de 41% en 2013 contre 3,5% pour l'Asie de l'Est et Pacifique, 2,3% pour l'Europe de l'Est et Asie centrale, 5,4% pour l'Amérique Latine et Caraïbes, et 15,1% pour l'Asie du Sud²³.

3.2. Le secteur des services une locomotive de la production économique en Afrique subsaharienne

Le PIB de l'Afrique subsaharienne est passé de 761,4 milliards de dollars en 2000 à 1589,8 milliards de dollars en 2015 soit une croissance de 5%, soit à-peu-près au même niveau que pour les différents secteurs. En effet, les parts respectives des services, de l'industrie et de l'agriculture sont passées respectivement de 44%, 36% et 20% en 2000 à 58%, 25% et 17%, ce qui montre le renforcement du positionnement des activités tertiaires dans l'économie de l'Afrique subsaharienne au détriment notamment de l'industrie. En revanche, la répartition sectorielle de la valeur ajoutée est en discordance totale avec celle de l'emploi où la population active agricole représente 60%. Néanmoins, cette dernière a connu, d'une manière générale, une évolution moins rapide que celle de la population totale, et même une grande chute d'emplois agricoles dans plusieurs pays.

Cette situation s'explique par le changement dans la structure de l'économie subsaharienne qui bascule vers le développement des services, ce qui se manifeste par l'évolution positive de la population active totale soutenue principalement par les activités non-agricoles. D'ailleurs, seuls le Ghana et le Burkina Faso (sur un ensemble de 41 pays subsahariens) ont enregistré sur la période 2000-2014 des taux de croissance annuels moyens de la population active agricole supérieurs au TCAM de la population active totale. En effet, au cours de cette période, une décélération du rythme de la croissance de la population active agricole a fait que dans un bon nombre de pays une perte nette d'emploi agricole a été constatée.

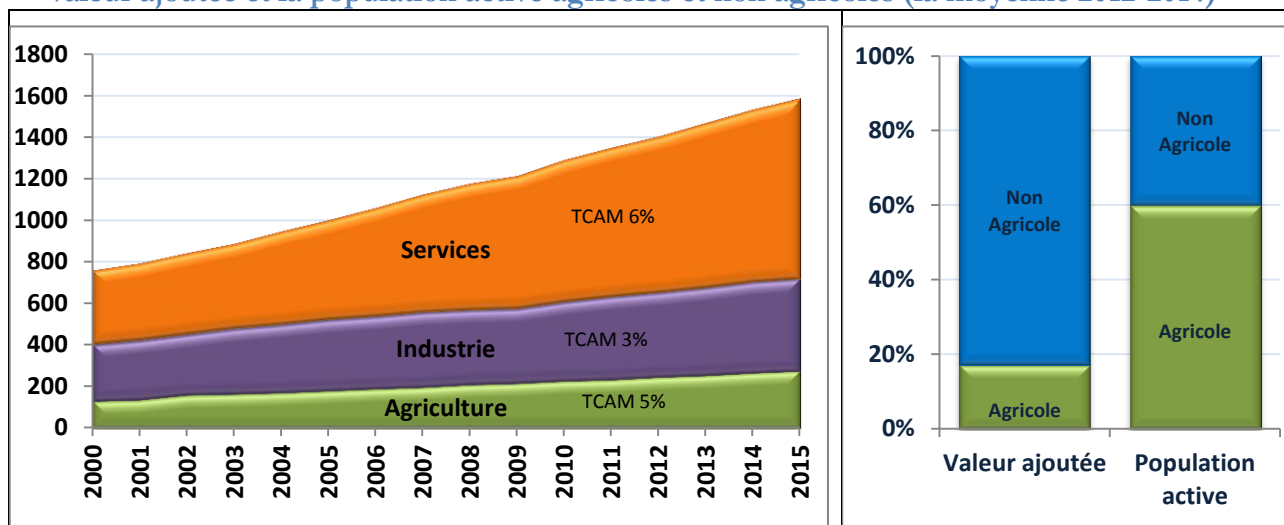
²⁰ En Europe, cet indice se situe entre 41,6 dans la Fédération de Russie et 24,7 en Ukraine. Les inégalités les plus importantes sont constatées dans les pays à revenus faibles ou/et intermédiaires.

²¹ En Europe, le pays représentant le plus d'inégalités est la Fédération de la Russie où les 20% les plus riches s'accaparent 48% des revenus, soit un écart de 20,6 points par rapport à l'Afrique du Sud.

²² Un écart de 13,3 points est constaté dans le cas des pays européens.

²³ Source : Dernières estimations basées sur des données de 2013 utilisant PovcalNet (outil d'analyse en ligne), Banque mondiale, Washington, DC, <http://iresearch.worldbank.org/PovcalNet/>. -Tableau O.1 Estimations de la pauvreté mondiale et régionale, rapport sur la « Pauvreté et prospérité partagée 2016 » - Banque mondiale

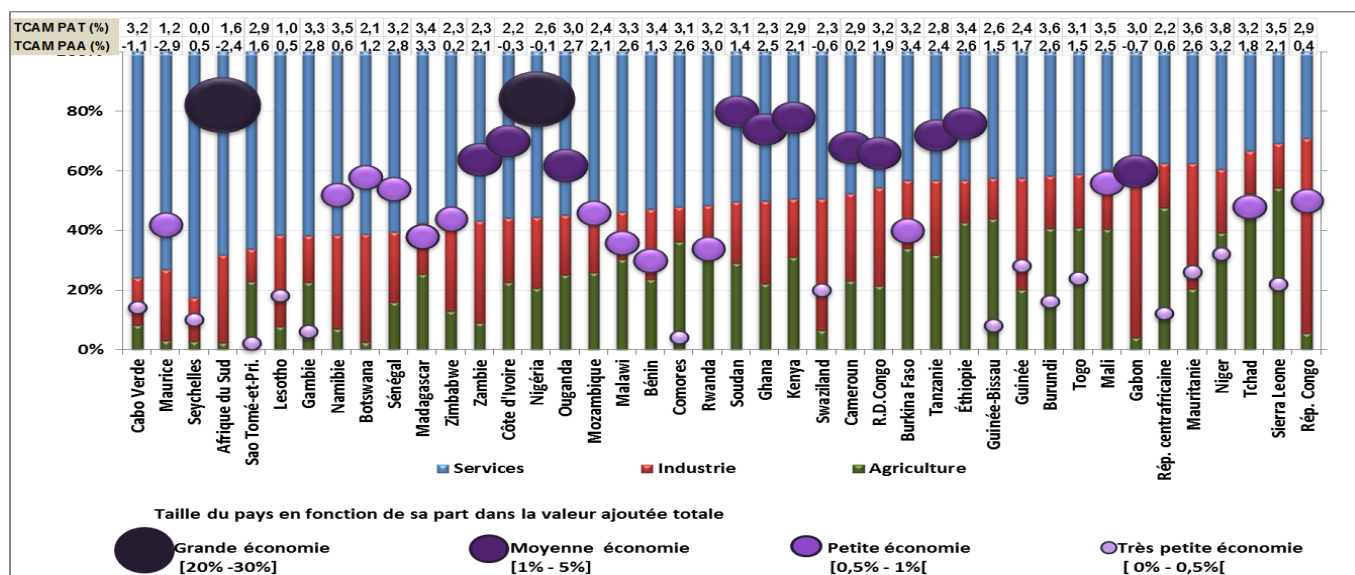
Graph 4 : Evolution de la répartition sectorielle du PIB sur la période 2000-2015, la valeur ajoutée et la population active agricoles et non agricoles (la moyenne 2012-2014)



Source : DEPF, données de la Banque Mondiale

La répartition géographique du PIB de l'Afrique subsaharienne se caractérise également par une forte concentration. D'ailleurs, sur la période 2013-2015, 53% du total des valeurs ajoutées est produit par seulement deux pays, à savoir le Nigéria et l'Afrique du sud, auxquels il convient d'ajouter 8 autres pays pour produire 74% de la valeur ajoutée totale, dont la contribution du secteur des services s'élèvent à 57%. En effet, pour le continent africain, ce secteur des services est une source indéniable de richesse et d'emploi soit le tiers de l'emploi formel.

Graph 5 : la structure de la valeur ajoutée des pays subsahariens (la période 2013-2015), et l'évolution annuelle moyenne de la population active agricole (2000-2014)



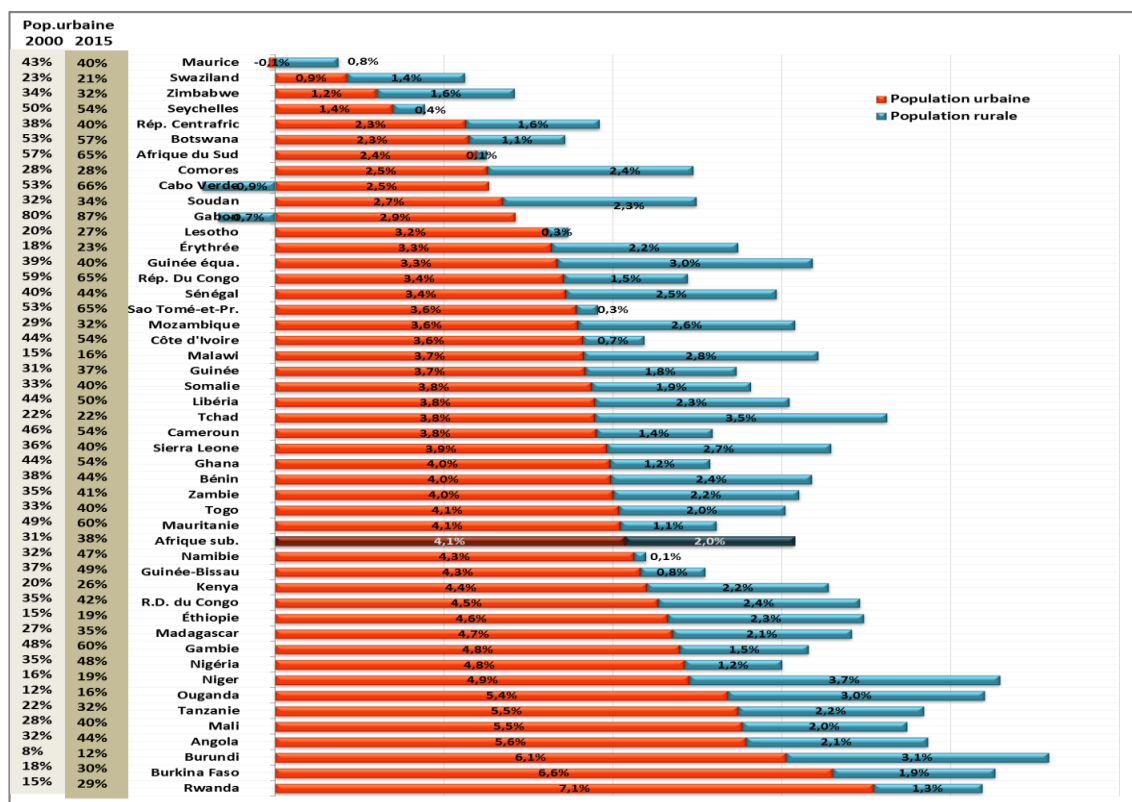
Source : DEPF, données BAD/ (Guide de lecture²⁴)

²⁴ Guide de lecture : L'Afrique du Sud est une grande économie avec une part de 24% du total de la valeur ajoutée de l'Afrique subsaharienne (bulle) concentrée sur les services (68%) avec une croissance moyenne de la population active totale en hausse (+1,6%) contre une régression de celle agricole (-2,4%).

3.3. Un continent qui s'urbanise à grande vitesse

La population de l'Afrique subsaharienne s'élève à plus d'un milliard d'habitants soit 13,6% de la population mondiale. Cette population est urbanisée à hauteur de 37,7% en 2015 contre un taux mondial de 53,9%. Les projections tablent sur une augmentation de la part de la population urbaine, en 2050, à 69%. La progression annuelle moyenne de la population urbaine de la région était, durant la période 2000-2015, continue et constante (+4,1%), et plus rapide que celle de la population totale (+2,7%). Les taux les plus élevés sont ceux du Rwanda, le Burkina-Faso et le Burundi avec respectivement 7%, 6,6% et 6,1% faisant que la part de la population urbaine dans la population totale a amplement progressé (au Rwanda, elle a été multipliée par deux passant de 15% en 2000 à 29% en 2015).

Graph 6 : Evolution de la population urbaine et rurale dans les pays de l'Afrique subsaharienne sur la période 2000-2015



Source : DEPF, données Banque Mondiale

Cette situation est presque générale pour tous les pays de l'Afrique subsaharienne (à l'exception du Zimbabwe, Swaziland et Maurice qui ont connu une nette ruralisation de la population). Néanmoins, dans un bon nombre des pays, la population des pays de l'Afrique subsaharienne a simultanément évolué dans les deux sens inverses de sorte qu'une forte urbanisation a été contrecarrée par une forte ruralisation comme c'est le cas par exemple du Niger (+4,9% ; +3,7%), Tchad(+3,8% ; +3,5%), et la Guinée équatoriale (+3,3% ; +3%), ce qui fait que la part de la population urbaine est restée presque inchangée sur les quinze dernières années.

Cette forte dynamique de l'urbanisation en Afrique est tributaire de l'exode rural, ce qui a débouché sur un changement dans la structure de la population active dans la région au détriment de l'emploi agricole et au profit de l'emploi dans les services, et par effet une augmentation des revenus et le développement de la classe moyenne qui constitue la force motrice de l'économie à travers notamment la stimulation de la demande intérieure.

Néanmoins, le problème de l'urbanisation en Afrique est qu'elle est loin d'être planifiée et beaucoup d'Etats ne disposent pas d'une politique planifiée pour accompagner cette transition brutale. Les migrations de la population rurales vers les zones urbaines entraîneraient une forte pression sur les transports, les hôpitaux, les écoles, ... Ainsi des investissements publics dans les domaines de l'aménagement des villes, des services sociaux de base, des infrastructures de transport, sont d'une importance capitale. Ces investissements seront bénéfiques pour la population locale ainsi que pour attirer les investissements étrangers en général et ceux dans le domaine de commerce en particulier.

4. L'implantation de la distribution marocaine dans les pays de l'Afrique subsaharienne : un délicat exercice d'arbitrage entre les opportunités et les contraintes

Le développement de la distribution à l'international est une décision stratégique de la firme concernée, qui dépend certainement des facteurs internes propres à la firme ainsi que de plusieurs facteurs externes relatifs aux pays de destination. Ces facteurs permettent à la firme de choisir le mode de développement approprié ainsi que le pays cible d'implantation. A travers cette section, on se contentera de faire un examen des facteurs externes afin d'analyser l'attractivité des pays sub-sahariens pour les investissements marocains dans le commerce et la distribution.

Tableau 4 : Les stratégies d'accès aux marchés étrangers

Mode	Entreprises concernées	Objectifs	Modalités
Exportation indirecte	Petites entreprises sans service export	Limiter les risques au maximum	Le client étranger prospecte et démarché l'achat de produits nationaux. L'entreprise se contente de se faire connaître auprès des services d'aide au commerce extérieur.
Exportation directe	PME-PMI	S'implanter durablement à l'étranger et écouler les surplus de production	L'entreprise fait appel à un réseau stable d'intermédiaires indépendants spécialisés nationaux et/ou étrangers.
Implantation à l'étranger	Grandes entreprises	Une politique commerciale propre à chaque marché étranger.	Co-entreprise (joint-venture), succursale ou filiale de commercialisation ou de production

Source : <http://gestioninternationale.blogspot.com/> - La Stratégie Commerciale Internationale

Une multitude de variables économiques, démographiques et sociales²⁵ ont été exploitées dans le cadre *de la méthode scoring*²⁶ qui fait ressortir 3 indicateurs

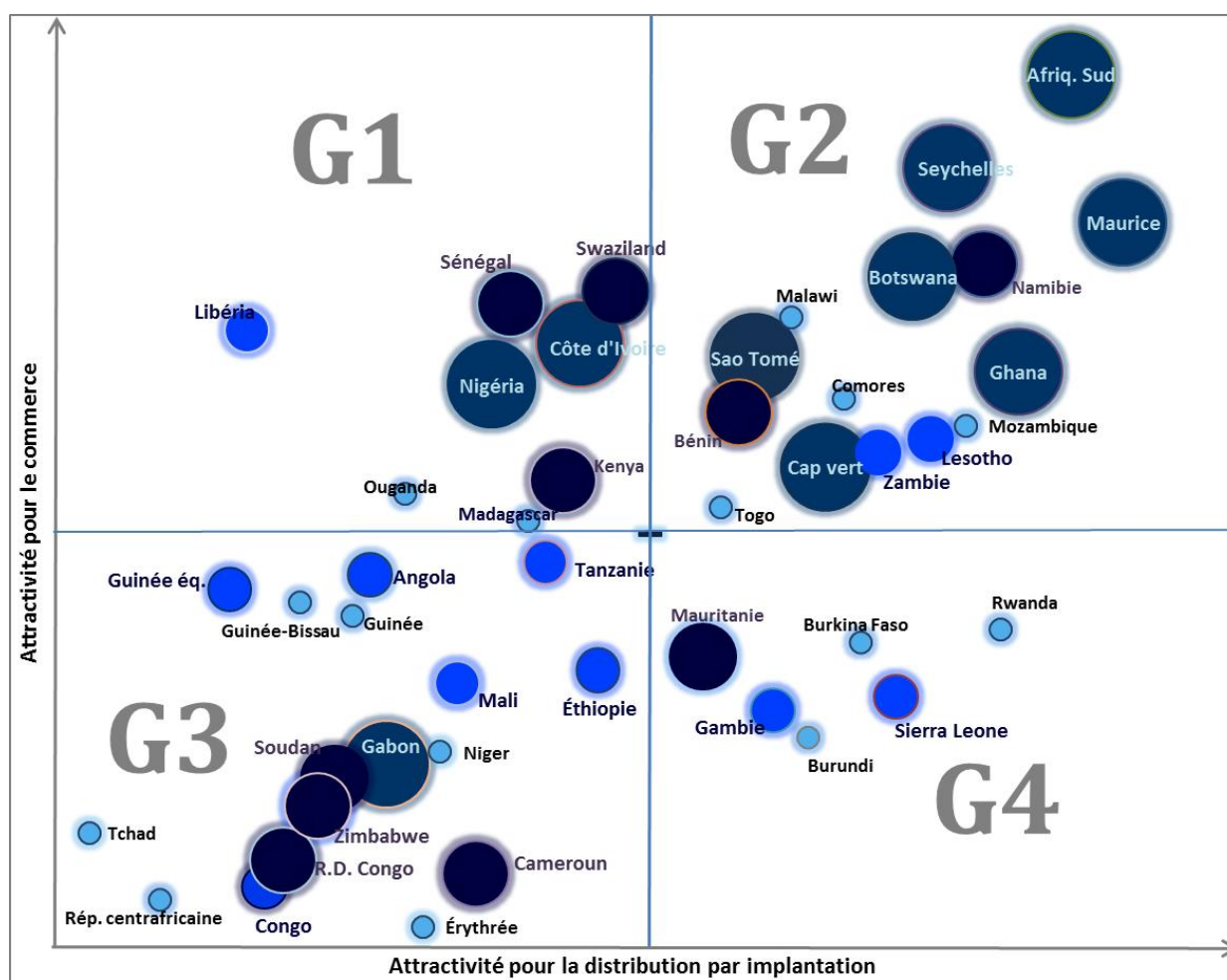
²⁵ Voir en annexe 3 la liste des indicateurs pris en considération dans l'étude.

²⁶ Chaque indicateur a été standardisé de sorte à avoir un indice sur une échelle de 0 à 10 classant les pays du moins au plus performant. Un indicateur synthétique a été créé pour les trois domaines en tant que moyenne arithmétique des indices de chaque domaine.

synthétiques globaux dont la combinaison a permis de regrouper les pays dans 4 grands groupes distincts selon leur attractivité pour la distribution par les exportations (l'axe des ordonnées), ou bien pour leur attractivité pour la distribution par l'implantation (l'axe des abscisses) et les opportunités économiques et démographiques (la taille et la couleur des bulles²⁷). Il s'agit des groupes :

- G1 : Pays à fortes facilités pour la distribution par les exportations
- G2 : Pays à fortes facilités pour la distribution par exportations et implantation
- G3 : Pays peu ouverts sur l'extérieur (commerce et investissements)
- G4 : Pays peu ouverts sur le commerce extérieur et à fortes facilités des investissements

Graph 7 : L'attractivité des pays de l'Afrique subsaharienne pour la distribution légère et lourde



Source : DEPF, Données de la BAD et la Banque Mondiale / (Guide de lecture²⁸)

²⁷ Les pays présentant de faibles opportunités économiques et démographiques sont représentés par des bulles de petites tailles. Les pays ayant des profils économiques et démographiques similaires sont désignés par des bulles de même couleur.

²⁸ Légende de lecture : Le Sénégal est un pays plus attractif pour une distribution légère (une vente directe ou par intermédiaire) que pour une distribution lourde nécessitant un véritable investissement (filiale, joint-venture, etc.), le pays présente d'importantes opportunités économiques et démographiques, notamment, dans les zones urbaines.

G1 : pays à fortes facilités pour la distribution par les exportations

Le G1 regroupe les pays où s'offrent les opportunités pour les distributeurs marocains pour une implantation légère que ce soit à travers une vente directe ou par des intermédiaires, tandis que les conditions pour une implantation lourde ne sont pas réunies. Il s'agit de quatre pays côtiers de l'Afrique de l'Ouest, à savoir le Nigéria, la Côte-d'Ivoire, le Sénégal et le Libéria, en plus du Swaziland (Afrique Australe) et du Kenya et de l'Ouganda (Afrique de l'Est). Le Nigéria se caractérise par sa forte contribution économique dans le PIB de l'Afrique subsaharienne ainsi que par sa grande population, soit respectivement 31% et 18%. La population urbaine du Nigéria s'élève à 88 millions d'habitants et son économie est axée sur les services qui représentent avec le secteur de l'industrie de transformation 65% du PIB, tandis que le secteur agricole ne contribue qu'à hauteur de 23% du PIB et de 24% de l'emploi. La Côte d'Ivoire présente presque les mêmes propriétés avec, bien évidemment, des différences liées à la taille de la superficie et de la population.

Le Sénégal est un pays prometteur en raison d'une économie diversifiée (où les parts respectives de l'agriculture, des services et de l'industrie dans le PIB sont de 16%, 60% et 24%). Le pays s'est engagé au cours des dernières années dans un grand chantier de développement des infrastructures industrielles et économiques notamment dans le cadre du Plan Sénégal Emergent qui a été mis en œuvre en 2014 et qui porte sur 27 projets phares. Dans l'objectif d'accompagner l'urbanisation de la société, les autorités publiques procèdent à « la promotion des pôles urbains dans les régions à fortes potentialités économiques par le biais d'une politique de réalisation d'équipement et d'infrastructures d'envergure à fort impact économique et social »²⁹.

En revanche, le Libéria présente moins d'opportunités à cause des problèmes de stabilités politiques, de sa dépendance économiques au minerai de fer et au caoutchouc. En plus, son rythme d'urbanisation (49,7%) ne s'accompagne pas d'un développement des infrastructures nécessaires.

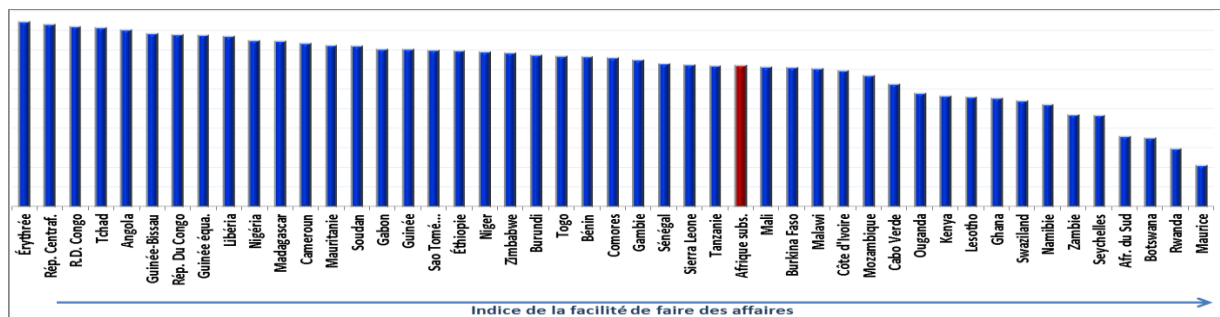
Pour ce qui est des deux pays de l'Afrique de l'Est, à savoir le Kenya et l'Ouganda. D'après l'analyse des données démographiques, économiques et de l'accès à l'infrastructure de base, ces pays présentent des similitudes en termes de structures de population et de l'économie. D'ailleurs la population agricole active représente 86% de la population active totale au Kenya et 84% en Ouganda. Les parts respectives de l'agriculture, des services et de l'industrie sont 26%, 52% et 21% pour le Kenya, et 25%, 55% et 20% pour l'Ouganda. Néanmoins, les opportunités en Kenya semblent être les plus intéressantes. En effet, même avec un taux d'urbanisation de seulement 26% actuellement, le pays s'urbanise à un rythme rapide. Tandis que pour l'Ouganda le taux d'urbanisation est de 16,6% et l'accès à la santé, à l'éducation et aux autres services sociaux de base demeure défavorable.

S'agissant du Swaziland, un petit pays de l'Afrique australe, qui même s'il appartient aux pays à revenu intermédiaire (un RNB/habitant de 7807 dollars PPA internationaux courants durant 2013-2015), il souffre de la pauvreté et de fortes inégalités dans la répartition des revenus (Indice de Gini de 51). La population urbaine est de 22%.

²⁹ « Perspectives économiques en Afrique 2016 ».

Ce pays présente un climat des affaires peu attrayant avec, notamment, la corruption et une forte imposition et ce, malgré les efforts fournis pour assouplir les procédures administratives

Graph 8 : L'indice de la facilité de faire les affaires dans les pays de l'Afrique subsaharienne (2015)



Source : DEPF – données de la Banque Mondiale

G2 : pays à fortes opportunités pour la distribution par exportation et implantation

Le G2 est constitué des pays les plus attractifs pour l'implantation de la distribution à la fois légère et lourde en raison des conditions favorables pour le commerce et l'investissement ainsi que les opportunités offertes liées aux dynamiques démographiques, économiques et celles liées à l'accès aux technologies de l'information et de communication. Il y'a lieu de souligner que l'importance de ces opportunités n'est pas nécessairement corrélées avec les tailles de la superficie et de la population. Car comme le montre bien cette analyse des indicateurs des pays sub-sahariens, les pays qui sont démographiquement et territorialement grands ne présentent forcément pas d'importants avantages économiques aux investisseurs.

En effet, ce groupe de pays comprend un certain nombre de pays insulaires tels que le Cap Vert, Sao-Tomé et Príncipe, les Seychelles et l'Ile Maurice qui malgré qu'ils aient une petite population (entre 96,5 mille habitants aux Seychelles et 1,27 million habitants à l'Ile Maurice), ils présentent de fortes opportunités pour faire les affaires en raison d'importantes réformes structurelles entreprises dans les domaines fiscal, administratif et financier afin de promouvoir l'initiative privée et stimuler l'investissement. Ils se caractérisent également par une forte urbanisation dont le taux moyen s'élève à 56%.

Cette urbanisation se manifeste par un fort accès aux technologies de l'information et de communication. En effet, les nombre des lignes téléphoniques fixes, mobiles et d'utilisateur d'internet pour 100 habitants sont parmi les plus élevés soit respectivement 23, 162, et 54 aux Seychelles contre 2,8, 78 et 15 enregistrés comme moyennes respectives de l'Afrique Subsaharienne. Leurs économies sont axées essentiellement sur les activités tertiaires qui représentent un taux moyen de 75% au PIB et se classent parmi les pays à revenu très élevé (RNB/ habitant des Seychelles et de l'Ile Maurice de respectivement 25 mille et 18,5 mille dollars (PPA internationaux). Cependant, la taille limitée de la population et leur contexte géographique enclavée demande un coût d'implantation relativement élevé par rapport aux autres états de l'Afrique.

Ce groupe a également la particularité de se composer dans sa majorité des pays de l'Afrique Australe qui ont fait preuve d'importants efforts d'ouverture sur l'extérieur et d'intégration dans l'économie mondiale à travers le commerce et les investissements. Etant donné les opportunités relatives à la situation démographique et aux performances économiques, les distributeurs marocains ont la possibilité de choisir le mode de distribution qui convient le mieux à leurs objectifs stratégiques et les contraintes internes aux pays de l'Afrique australe (Afrique du Sud, Île Maurice, Botswana, Sao-Tomé et Príncipe, Namibie, et dans une moindre mesure Lesotho et Zambie) et de l'Afrique de l'Ouest (Ghana, Cap Vert, et Bénin) en plus des Seychelles (Afrique de l'Ouest).

S'agissant de l'Afrique du Sud, c'est la deuxième principale économie de la région après le Nigéria avec une contribution au PIB de 20% et le troisième pays en termes de la population avec 54,5 millions d'habitant après le Nigéria et la R.D. du Congo. Le pays se caractérise par une population urbaine importante représentant 64% de la population totale. Les secteurs d'activités qui créent de l'emploi pour la population et de la valeur ajoutée pour l'économie sont les services dans un premier lieu et l'industrie alors que l'agriculture n'en contribue que marginalement, soit avec des taux respectifs d'environ 6% et 2,5% durant 2012-2014 ce qui explique en quelque sorte le RNB/ habitant qui atteint 12,7 mille dollars. Néanmoins, les inégalités dans la répartition des revenus en Afrique du Sud sont les plus fortes (un indice de Gini de 63,38).

Pour ce qui est du Botswana, il a presque les mêmes caractéristiques que son voisin l'Afrique du Sud avec une différence concernant la taille de population (2,26 millions d'habitants) et sa contribution dans le PIB de l'Afrique subsaharienne (0,9%). Les ressemblances portent sur l'importance des inégalités dans la répartition des revenus (indice de Gini est 60,5), l'importance de la population urbaine (52%), la structure du PIB où la part des services et de fabrication est prédominante, soit 67,5% alors que celle de l'agriculture est très réduite 2,1%. Un autre aspect de similitude est également important concerne l'accessibilité de la population aux technologies de l'information et de communication. La Namibie pourrait également être une destination privilégiée des distributeurs marocains en raison de la jonction de plusieurs facteurs dont notamment la stabilité politique du pays, la croissance économique, un RNB/habitant parmi les plus importants de la région, une progression de la population urbaine qui atteint 45% de la population totale et la prépondérance des services (63%) et de l'industrie (30%) dans la création de la valeur ajoutée.

Enfin, l'indice de facilité de faire des affaires au Ghana (Afrique de l'Ouest) est parmi les plus performants de la région malgré un taux de la perception de la corruption élevé. Ce pays a enregistré un taux de croissance du PIB élevé (7,6% durant 2010-2014), présentant une économie diversifiée dont les contributions respectives de l'agriculture, des services et de l'industrie sont de 25,4%, 50,3% et 24,3%. L'emploi agricole représente 61% de la population active, justifiant le fait que le pays fasse partie des pays à revenu intermédiaire - tranche inférieure, et la population est urbaine à hauteur de 53,2%.

G3 : pays peu ouverts sur l'extérieur (commerce et investissements)

Le G3 comprend des pays qui sont relativement difficiles à accéder pour faire des investissements et présentent de fortes difficultés pour le commerce. Il regroupe tous les pays de l'Afrique centrale (Gabon, Congo, R.D. Congo, Cameroun, Guinée Equatoriale, Chad, et République centrafricaine), le Mali, le Niger, la Guinée Bissau, la Guinée,

l'Angola, le Zimbabwe, la Tanzanie, l'Éthiopie et le Soudan. Certes, la majorité de ces pays s'étalent sur de grandes superficies mais qui manquent d'infrastructures économiques et sociales de base, demeurent insuffisamment urbanisés et représentent pour la majorité d'entre eux un fort risque pays.

Néanmoins, certains de ces marchés présentent un véritable potentiel de développement pour les distributeurs marocains grâce à la dynamique économique et/ou démographique. Il s'agit, en l'occurrence, du Gabon dont l'attractivité est tirée principalement par une population fortement urbanisée (88,5%) et de son classement au troisième rang en matière du RNB par habitant après les Seychelles et l'Île Maurice, soit 18097 dollars (\$ PPA internationaux courants) sur 2013-2015. Les secteurs des activités secondaires et tertiaires représentent 96% du PIB alors que l'agriculture emploie 31% de la population active.

Ce groupe peut être scindé en deux sous-groupes : le premier est composé du Zimbabwe, République Démocratique du Congo, le Cameroun et le Soudan qui ont une structure similaire et diversifiée du PIB³⁰ avec des parts de l'agriculture, des services et de l'industries qui se situent dans les fourchettes respectives suivantes [17%- 27%], [40%-55%] et [23%-36%]. Par ailleurs, ces pays ont réalisé des taux de croissance économique importants, soit respectivement 8,4%, 7,7%, 4,6% et 3% en moyenne durant 2010-2014.

Le second sous-groupe quant à lui comprend des pays ayant des opportunités allant de faibles à très faibles, et ce malgré le fait que le taux de croissance pour la plupart d'entre eux sont très élevés à savoir l'Éthiopie, la Tanzanie, le Niger, le Tchad, la République du Congo, et l'Angola (avec des taux qui se situent entre 10% pour l'Éthiopie et 4,8% pour l'Angola). L'agriculture demeure la principale source de l'emploi de la population active représentant, entre 2012 et 2014, entre 60% en Érythrée et 95,3% en Guinée (hors le Congo (30%) et la Guinée Equatoriale (48%)). Ce groupe se compose majoritairement des pays à revenu intermédiaire tranche inférieur et à faible revenu, exception faite de la Guinée Equatoriale et de l'Angola dont les RNB moyens par habitant pour la période 2013-2015 ont atteint respectivement environ 18 mille, et 6,5 mille USD (PPA internationaux courants). Certes, ce sous-groupe est très hétérogène, cependant l'Éthiopie, la Tanzanie, l'Angola, la République du Congo, et la Guinée Equatoriale sont plus attractifs en raison principalement de leur part dans le PIB et de la population totale ainsi que urbaine de l'Afrique subsaharienne (soit des taux respectifs de 16%, 19% et 13%).

G4 : pays peu ouverts sur le commerce extérieur et à fortes facilités d'investissement

Le G4 est constitué de 6 pays à savoir la Mauritanie, la Gambie, la Sierra-Leone et le Burkina-Faso (pays de l'Afrique l'Ouest) en plus du Burundi et du Rwanda (l'Afrique de l'Est). L'examen des indicateurs de la distribution par exportation et ceux de la distribution par implantation montre que ces pays sont plus aptes à l'investissement dans le secteur de la distribution. Néanmoins, il y'a lieu de préciser que les firmes de distribution, qui désirent s'installer dans ces pays, sont obligées de s'approvisionner soit auprès du pays d'origine soit auprès des pays tiers et donc seront exposées aux difficultés du commerce extérieur.

³⁰ Excepté le Congo dont l'industrie hors transformation représente 60% du PIB du Pays et l'agriculture 5%.

D'une manière générale, ces pays se caractérisent par des taux de croissance élevés dont leur moyenne a atteint 6% durant 2010-2014 avec le taux le plus élevé pour la Sierra-Leone (10,5%). La majorité de ces pays se classent parmi les pays à faibles inégalités de revenus de l'Afrique Subsaharienne dont l'indice de Gini se situe entre 32,4 en Mauritanie et 35 en Burkina-Faso (sauf pour la Gambie et le Rwanda dont les taux de Gini sont élevés, soit respectivement 47,3 et 50,4). Toutefois, les RNB/habitant sont bas et la population agricole est dominante dans la population active totale, avec une part variante entre 58% en Sierra-Leone et 95% au Burkina-Faso. En plus, l'indice de facilité de faire des affaires dans ces pays est très élevé variant entre 142 au Burkina-Faso et 165 au Mauritanie. Le Rwanda où la réglementation est plus favorable avec un indice de la facilité de faire des affaires de 59, enregistre un taux de perception de la corruption, des coûts à l'importation et à l'exportation et des taux d'impôts sur les bénéfices parmi les plus élevés.

Conclusion

Une véritable révolution, celle que connaît au cours de cette dernière décennie la plupart des pays de l'Afrique Subsaharienne, qui se manifeste par un changement structurel que l'on peut qualifier de multidimensionnel touchant simultanément les sphères économique, politique, institutionnelle, sociale et sociétale. En effet, le poids et la position de l'Afrique subsaharienne commencent aujourd'hui à se consolider mondialement grâce aux fortes opportunités et potentialités qu'elle recèle, ainsi qu'à l'attractivité pour les investisseurs locaux et étrangers qui en découle. Dans ce contexte caractérisé par une dynamique économique et sociale inédite de cette région, les opérateurs économiques publics et privés et les acteurs institutionnels étatiques et non étatiques de par le monde cherchent à renforcer et à multiplier les liens de partenariats avec leurs homologues subsahariens dans tous les domaines.

Force est de constater que les pays subsahariens s'orientent de plus en plus vers le développement des industries de transformation et des activités tertiaires au lieu de se baser principalement sur les secteurs de l'agriculture et de l'extraction. Une spécialisation désavantageuse qui a consacré la dépendance économique de la région vis-à-vis des pays développés, impactant négativement la structure des échanges extérieurs des pays africains et par conséquent débouchant sur une balance commerciale structurellement et démesurément déséquilibrée, à cause des importations généralement composées des produits transformés contre des exportations constituées essentiellement des matières premières.

D'une manière générale, nombreux sont les facteurs qui ont conjointement contribué à cette métamorphose de l'économie et de la société africaine. De bonnes performances ont été enregistrées notamment en termes de croissance économique, de progression démographique, de dynamique de l'urbanisation, de changement dans les habitudes de consommation et d'amélioration du positionnement mondial au niveau de plusieurs indicateurs grâce à des réformes structurelles, d'ordre juridique, institutionnel, financier et économique, qui ont été entreprises. Néanmoins, la consolidation du potentiel du développement tous azimuts des pays subsahariens passe inéluctablement par la poursuite des réformes entamées et l'amorce d'autres, surtout celles liées aux transports et à la logistique.

Cette transformation économique a suscité une reconfiguration du marché du travail en donnant plus de possibilités au développement de l'emploi dans les activités secondaires et tertiaires et une contraction de l'emploi agricole marqué par la précarité, la saisonnalité, et les faibles revenus. En effet, cette évolution favorable de l'emploi non agricole, a entraîné d'une part une sensible amélioration des revenus, et par conséquent du pouvoir d'achat de la population, ce qui a joué en faveur du développement de la classe moyenne qui est la force motrice de toute économie. D'autre part, celle-ci a promu des flux migratoires supra/infranational et intra/interrégional, notamment, vers des zones urbaines.

Le secteur de la distribution a amplement bénéficié de cette restructuration économique et sociale de l'Afrique qui offre de plus en plus d'opportunités à saisir par les firmes opérant dans ledit secteur. En effet, son attractivité s'est manifestement améliorée pour les investisseurs africains et internationaux. Les enseignes et les marques de renommées mondiales cherchent à s'installer dans les pays subsahariens en optant pour un ou plusieurs modes d'implantation (légère ou lourde) selon les possibilités d'évolution et d'intégration dans chaque pays. Les petites et moyennes entreprises peuvent développer leurs activités de distribution en Afrique subsaharienne en choisissant le format d'implantation (avec ou sans magasins) qui correspond bien à leurs ambitions et capacités.

Le marché de la distribution (notamment celui de la vente au détail) subsaharien connaît durant les dernières années les prémices d'une nouvelle ère de consommation qui a, d'ores et déjà, gagné du terrain dans plusieurs pays avec certaines disparités géographiques (entre les pays ainsi que les régions). Celles-ci sont dues à la vitesse d'adhésion à cette évolution, qui est elle-même expliquée dans la plupart des cas par des inégalités économiques et sociales initiales entre les différents pays. D'ailleurs, les pays de l'Afrique australe, dont particulièrement l'Afrique du Sud, le Botswana et la Namibie, connaissent une profonde mutation des conditions de la demande et de l'offre du commerce de détail avec une expansion des formes de la distribution moderne et un basculement vers les canaux d'approvisionnement formels.

Toutes ces évolutions interpellent les investisseurs marocains dans le domaine de la distribution sur le degré d'internationalisation de leurs activités. Dans ce sens, il y'a lieu de souligner que le secteur du commerce marocain se caractérise par sa forte contribution dans la création de la valeur ajoutée et de l'emploi à l'échelle nationale. Cependant, plusieurs problèmes et dysfonctionnements, dont notamment l'atomicité des opérateurs et le poids de l'informel, pénalisent son développement. Il y'a lieu de noter, également, que le Maroc enregistre au cours des dernières années une consolidation de son positionnement régional et mondial en matière de son attractivité pour les IDE dans la distribution (14^{ème} rang du top 30 des pays en développement les plus attractifs pour le développement du commerce de détail en 2016).

Néanmoins, le secteur de la distribution marocain demeure nettement domestique, et non ouvert sur son contexte régional et international, au moment où l'internationalisation de la distribution contribue à l'amélioration de la valeur ajoutée du secteur³¹, et favorise la promotion des exportations nationales (notamment de biens de consommation) à l'étranger. Ainsi, les opportunités non saisies par les investisseurs marocains dans les pays subsahariens créent un manque à gagner considérable pour le secteur ainsi que pour les exportations marocaines.

L'analyse de l'attractivité des pays subsahariens pour les distributeurs marocains réalisée dans le cadre de cette étude, à travers la méthode du *scoring*, a permis de classer ces pays en quatre principaux groupes selon la facilité de faire la distribution par une implantation légère en procédant à l'exportation (avec ou sans intermédiaire), ou bien par une implantation lourde en investissant dans le pays cible (investissement Greenfield, joint-venture, etc.). Toutefois, un investisseur peut, dans la mesure du possible, opter

³¹ Plus de 45% du chiffre d'affaires du secteur de la distribution de l'Allemagne et de la France est réalisé à l'étranger.

pour la combinaison de plusieurs formes d'implantation (complémentaires ou non) dans un même pays.

En effet, s'agissant *du premier groupe*, il comprend des pays présentant de **fortes facilités pour développer la distribution par l'exportation**. Il s'agit de quatre pays côtiers de l'Afrique de l'Ouest, à savoir le Nigéria, la Côte-d'Ivoire, le Sénégal et le Libéria³², en plus du Swaziland (Afrique Australe) et du Kenya et de l'Ouganda³³ (Afrique de l'Est). Les trois premiers pays présentent presque les mêmes propriétés économiques (diversification de l'économie) et démographiques (évolution de la population urbaine) avec des différences relatives aux tailles des superficies et des populations.

Dans ce sens, il y'a lieu de souligner le poids prépondérant du Nigéria qui représente 31% et 18% respectivement du PIB et de la population de l'Afrique subsaharienne. En outre, la population urbaine de ce pays s'élève à 88 millions d'habitants et la contribution du secteur agricole dans l'économie n'est relativement pas prépondérante (23% du PIB et 24% de l'emploi). Concernant les autres pays du groupe, l'analyse des données démographiques, économiques et de l'accès aux infrastructures de base laisse apparaître des similitudes structurelles dont un de leurs aspects se manifeste par l'importance de la population agricole (soit des parts respectives de 86% et 84% au Kenya et en Ouganda) dans la population active totale, alors que le secteur agricole ne contribue pas aussi manifestement dans le PIB (soit des taux respectifs de 26% et de 25%).

Le *deuxième groupe* est constitué de *pays à fortes opportunités pour la distribution par implantation* qui sont attractifs pour l'implantation de la distribution à la fois légère et lourde en raison des conditions favorables pour faire le commerce et l'investissement. En effet, les distributeurs marocains ont la possibilité de choisir le mode de distribution qui convient le mieux à leurs objectifs stratégiques et contraintes internes, pour s'implanter dans les pays constituant ce groupe, et qui appartiennent dans une grande partie à l'Afrique australe (Afrique du Sud, Île Maurice, Botswana, Sao-Tomé et Principe, Namibie, et dans une moindre mesure Lesotho et Zambie³⁴), en plus de quelques pays de l'Afrique de l'Ouest (Ghana, Cap Vert et Bénin³⁵), et les Seychelles (Afrique de l'Est).

En effet, quatre pays insulaires font partie de ce groupe, à savoir le Cap Vert, Sao-Tomé et Principe, les Seychelles et l'île Maurice qui malgré leur petite taille en termes de population et de superficie, présentent de fortes opportunités pour faire les affaires en raison d'importantes réformes structurelles entreprises dans les domaines fiscal, administratif et financier afin de promouvoir l'initiative privée et stimuler l'investissement.

³² Ces quatre pays font partie de la CEDEAO (15 pays membres). Le Sénégal et la Côte d'Ivoire font, également, partie de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine UEMOA (8 pays membres).

³³ Ces trois pays (Swaziland, Kenya et Ouganda) font partie du COMESA (20 pays membres). Le Kenya et l'Ouganda font, également, partie de l'EAC (5 pays membres).

³⁴ Mis à part Sao-Tomé et Principe, tous ces pays appartiennent à la Communauté pour le Développement de l'Afrique Australe (SADC) (15 pays membres) qui est un marché très important avec une intégration de plus en plus avancée sur les plans financier et monétaire mais qui reste dominé par le poids socioéconomique de l'Afrique du Sud. La Zambie et la Namibie appartiennent, également, à la COMESA (20 pays membres).

³⁵ Ces trois pays font partie de la CEDEAO (15 pays membres). Le Cap Vert et le Bénin font, également, partie de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine UEMOA (8 pays membres).

Ils se caractérisent également par une forte urbanisation dont le taux moyen s'élève à 56%, par leur forte intégration dans le monde numérique, et par la structure de leur économie basée essentiellement sur les services (soit un taux moyen de 75% du PIB). En outre, ils sont classés parmi les pays à revenu très élevé (RNB/ habitant) de la région.

En ce qui concerne l'Afrique du Sud, le numéro un au niveau continental dans le domaine de la distribution, son marché intérieur est saturé et les implantations des enseignes sud-africaines dans le reste du continent ont été multipliées. Alors que le Botswana et la Namibie pourraient présenter un fort potentiel de développement pour les enseignes et les marques marocaines. En effet, le Botswana, qui a presque les mêmes caractéristiques que son voisin de l'Afrique du Sud avec une différence concernant la taille de population qui s'élève à 2,26 millions d'habitants et sa contribution dans le PIB de l'Afrique subsaharienne qui est de 0,9%(contre respectivement 54,5 millions d'habitants et 20% pour l'Afrique du Sud). Les ressemblances portent sur l'appartenance du pays à la classe des revenus intermédiaires tranche supérieure, l'importance de la population urbaine (52%), la structure du PIB où la part des services et de fabrication est prédominante, soit 67,5% alors que celle de l'agriculture est très réduite 2,1%. Un autre aspect de similitude et également important concerne l'accessibilité de la population aux technologies de l'information et de communication.

En ce qui concerne la Namibie, le pays pourrait également être une destination privilégiée pour les distributeurs marocains en raison de la jonction de plusieurs facteurs dont notamment la stabilité politique du pays, la croissance économique, un RNB/habitant parmi les plus importants de la région, une progression de la population urbaine qui atteint 45% de la population totale et la prépondérance des services (63%) et de l'industrie (30%) dans la création de la valeur ajoutée.

Enfin, le Ghana est un des pays les plus performants de l'Afrique de l'Ouest. Il a enregistré un taux de croissance du PIB élevé (7,6% (durant 2010-2014), présentant une économie diversifiée dont les contributions respectives de l'agriculture, des services et de l'industrie sont de 25,4%, 50,3% et 24,3%. L'emploi agricole représente 61% de la population active justifiant le fait que le pays fasse partie des pays à revenu intermédiaire - tranche inférieure. La population est urbaine à hauteur de 53,2%.

Le **troisième groupe**, il se compose des pays qui sont *peu ouverts sur l'extérieur* (que ce soit pour le commerce ou pour l'investissement). Il compte 16 pays dont la majorité appartient à l'Afrique centrale (l'ensemble des pays de la région à savoir le Gabon, le Congo, la R.D. Congo, le Cameroun, la Guinée Equatoriale, le Tchad et la République Centrafricaine³⁶), et à l'Afrique de l'Ouest (le Mali, le Niger, la Guinée Bissau, la Guinée³⁷), et dans une moindre mesure à l'Afrique australe (l'Angola et le Zimbabwe) et

³⁶ Les sept pays appartiennent à la Communauté Economique des États de l'Afrique Centrale (CEEAC) (10 pays membres) qui est, certes, moins intégrée relativement aux autres institutions régionales mais présentent des perspectives importantes en termes de liberté de circulation des biens et des personnes. Mis à part la République Démocratique du Congo (appartient, également, à la COMESA Cf. ci-bas) et le Tchad, les autres pays appartiennent, également, à la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) (6 pays membres) qui présente la flexibilité offerte par l'union monétaire.

³⁷ Ces Quatre pays font partie de la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) (15 pays membres) à laquelle le Maroc a fait la demande d'adhésion en février 2017, soit autant d'opportunités offertes par cette communauté, notamment, en termes d'union douanière et de liberté de la circulation des personnes. Mis à part la Guinée, ces pays font, également, partie de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) (8 pays membres) qui est plus avancée sur le plan de la libéralisation du commerce intérieur en tant que zone de libre-échange et d'union douanière et monétaire.

de l'Ouest (la Tanzanie, l'Éthiopie et le Soudan)³⁸. Les pays de ce groupe sont généralement moins urbanisés et manquent d'infrastructures économiques et sociales de base solides.

Bien qu'il s'agisse ici d'un groupe hétérogène avec des opportunités allant de moyennes à faibles, certains pays se démarquent par leur fort potentiel de développement des investissements dans le domaine de la distribution en raison de leur dynamique économique et/ou démographique, on souligne notamment le Gabon dont l'attractivité est tirée principalement par la synergie de plusieurs facteurs consistant essentiellement en une population fortement urbanisée (88,5%), un revenu national par habitant élevé (le troisième au niveau régional), et une économie basée sur les activités secondaires et tertiaires dont les contributions dans le PIB et l'emploi s'élèvent respectivement à 96% et 69%. Un autre aspect du potentiel de ce groupe de pays est lié aux taux de croissance de la plupart des pays entrant dans sa composition à savoir le Zimbabwe, la République Démocratique du Congo, l'Éthiopie, la Tanzanie, le Niger, le Tchad, la République du Congo, l'Angola et le Cameroun qui ont atteint sur la période 2010-2014 une moyenne variant entre 4,6% pour le Cameroun et 10% pour l'Éthiopie.

Enfin, **le quatrième groupe** est celui des pays qui sont *peu ouverts sur le commerce mais présentent de fortes facilités d'investissement dans la distribution*. Il s'agit de la Mauritanie, la Gambie, le Sierra-Leone et le Burkina-Faso³⁹ (de l'Afrique l'Ouest), ainsi que le Burundi et le Rwanda⁴⁰ (de l'Afrique de l'Est). Cependant, la distribution par implantation dans ces pays pourrait se heurter aux conditions contraignantes du commerce, notamment, celles relatives aux importations des produits provenant de l'étranger y compris le pays d'origine des distributeurs. Ainsi, des enseignes marocaines qui désirent s'implanter dans ces pays se trouveraient avec un assortiment peu diversifié constitué dans sa majorité des produits locaux, et, par conséquent, peu attrayant pour les consommateurs locaux, qui cherchent à travers leur fréquentation des enseignes étrangères à se procurer des produits avec un rapport qualité/prix meilleur à celui des produits nationaux, découvrir de nouveaux produits et s'ouvrir sur des modes de distribution innovants.

Capitalisant sur l'ensemble des conclusions découlant de cette analyse, il paraît impératif pour le secteur de distribution nationale de tirer profit de ce dynamisme africain dans un cadre partenarial gagnant-gagnant avec ces partenaires africains au diapason et au rythme de l'évolution positive et constructive des relations économiques afro-marocaines dans l'ensemble des domaines sous l'impulsion clairvoyante de Sa Majesté le Roi. Le marché de consommation en Afrique subsaharienne est de plus en plus large et

³⁸ Mis à part la Tanzanie les quatre autres pays (Angola (fait également partie du CEEAC), Zimbabwe, Éthiopie et Soudan) font partie du Marché Commun de l'Afrique Australe et Orientale (COMESA) (20 pays membres) ouvrant aux distributeurs qui s'y installent les vertus de la libéralisation du commerce intérieur sur ce marché en tant que zone de libre-échange et d'union douanière. Quant à la Tanzanie, elle fait partie de la Communauté de l'Afrique de l'Est (EAC) (5 pays membres) qui est relativement plus avancée sur le plan de l'intégration régionale compte tenu des investissements mis en commun sur le plan de l'infrastructure, notamment, de transport.

³⁹ Les trois derniers pays font partie de la CEDEAO (15 pays membres). La réintégration de la Mauritanie à cet espace, qui n'a plus que le statut d'associé depuis son retrait de l'organisation en 2000, ne pourrait qu'être bénéfique à la volonté régionale d'intégration en général et de la facilité du commerce extérieur et intérieur en particulier. Le Burkina-Faso fait, également, partie de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine UEMOA (8 pays membres).

⁴⁰ Ces pays font partie du COMESA (20 pays membres) et du EAC (5 pays membres). Le Burundi est, également, membre du CEEAC (10 pays membres).

prometteur et offre de fortes opportunités aux investisseurs dans le domaine du commerce de détail (spécialisé et/ou généraliste) quel que soit leur taille (GMS, PME, ...). Les stratégies du développement de la distribution à l'international donnent aux opérateurs marocains un large éventail de choix qui peut être affiné par une capitalisation des bonnes pratiques et des expériences réussies de manière à établir le modèle de développement adéquat et propre à chaque opérateur marocain.

Bibliographie

- ✿ « *Major retail types, classification and the hierarchy of retail facilities in South Africa* » South African Council of Shopping Centres, by, Dr Dirk A Prinstoo – Urban Studies - September 2016
- ✿ « *Urbanisation and the impact on future shopping centre development in Africa and South Africa* » Dr Dirk A Prinsloo – UrbAn studies Août 2014
- ✿ « *Africa Property Report 2016* » Excellerate - Urban Studies
- ✿ V.PERREAU « *La distribution en Afrique Subsaharienne : un fort potentiel de développement* » sia-partners, Mars 2016
- ✿ « *DOCUMENT DE REFERENCE 2015 incluant le Rapport financier annuel 2015* » : CFAO distributeur de marques
- ✿ « *Comment Devenir un Champion Africain : Ingrédients pour la réussite des entreprises* » – Deloitte
- ✿ « *Global Powers of Retailing 2017: The art and science of customers* », Deloitte
- ✿ « *Global Powers of Retailing 2016 : Navigating the new digital divide* » Deloitte
- ✿ « *The 2015 African retail development Index – Retail in Africa :Still the Next Big Thing* » A.T.Kearney
- ✿ « *The 2016 Global retail Development Index - Global retail expansion at a Crossroads* » A.T.Kearney
- ✿ « *Rapport d'activité et de performances sociétales et environnementales 2015* » groupe casino-www.groupe-casino.fr
- ✿ « *Lions on the move II: realizing the potential of Africa's economies* » McKinsey Global Institute, SEPTEMBER 2016
- ✿ Professeur M. Alain DEPPE, « *La commercialisation de l'offre à l'international* », Marketing international, Séquence 6, Université du Picardie
- ✿ « *Chapitre 25 : Les modes de présence à l'international* » sur le lien <http://www.images.hachette-livre.fr>
- ✿ « *Le choix entre l'exportation directe ou intégrée et l'exportation par l'intermédiaire d'un acteur local* », article de Sandra Karen Morin, Avocat- 19octobre 2015 sur le lien <http://www.village-justice.com>
- ✿ « *Développement à l'international - Exportation ou Implantation : Quelle stratégie adopter ?* » sur le lien <https://svpbelgique.files.wordpress.com/2013/10/developpement-c3a0-linternational.pdf>
- ✿ « *La grande distribution en Afrique-Etat des lieux et perspectives* », Performances Management Consulting, Décembre 2012
- ✿ « *L'internationalisation de la grande distribution : un atout pour les exportateurs de produits agro-alimentaires ?* » - La lettre du Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales CPII - N° 327 – 3 décembre 2012
- ✿ « *La grande distribution, VRP du made in France... sous marque de distributeur* » La lettre du Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales CPII - N° 363 – mars 2016

- ✿ « *Perspectives économiques régionales - Afrique subsaharienne : Un changement de cap s'impose* » Etudes économiques et financières – Fond monétaire international – Avril 2016
- ✿ « *Perspectives économiques en Afrique : et ressources naturelles* » BAfD, OCDE, PNUD, CEA 2013
- ✿ « *Perspectives économiques en Afrique : Les chaînes de valeur mondiales et l'industrialisation l'Afrique* », BAfD, OCDE, PNUD 214
- ✿ « *Perspectives économiques en Afrique : Développement territorial et inclusion spatiale* » BAfD, OCDE, PNUD 2015
- ✿ « *Perspectives économiques en Afrique : Villes durables et Transformation structurelle* », BAfD, OCDE, PNUD 216
- ✿ « Shopping Malls across Africa » (2015 Report – third edition) » – June 2015

Annexes

Annexe 1 : Les 10 pays européens à forte croissance économique et à plus haut niveau du PIB/habitant (2013-2015)

Tableau 5 : Les 10 pays européens à forte croissance économique et à plus haut niveau du PIB/habitant (2013-2015)

Les 10 pays Européens à forte croissance économique 2013-2015			Les 10 pays Européens à plus haut niveau du PIB/habitant 2013-2015		
	PIB (%)	PIB par habitant*		PIB (%)	PIB par habitant*
Luxembourg	4,4	104191,5	Luxembourg	4,4	104191,5
Turquie	3,7	11291,1	Norvège	1,6	89158,1
Géorgie	3,6	3831,9	Suisse	1,5	75532,1
Roumanie	3,4	9175,6	Danemark	0,7	57833,4
Arménie	3,3	3692,5	Suède	2,5	53699,2
Islande	3,2	44462,1	Pays-Bas	0,8	50296,2
Hongrie	2,8	13903,9	Autriche	0,5	47712,7
Kosovo	2,8	3658,3	Finlande	-0,3	45406,2
Pologne	2,7	14083,2	Allemagne	1,2	44486,2
Lituanie	2,7	14805,9	Belgique	0,9	44474,7
Moyenne	3,3	22309,6	Moyenne	1,4	61279,0

* PIB par habitant (\$ US constants de 2010)

Source : Calcul DEPF, données Banque Mondiale

Annexe 2 : Indicateurs pris en compte dans la construction des indicateurs synthétiques de l'attractivité des pays de l'Afrique subsaharienne pour la distribution

Tableau 6 : Indicateurs relatifs au volet d'attractivité de la distribution « par implantation » pris en compte dans la construction des indicateurs synthétiques de l'attractivité des pays de l'Afrique subsaharienne pour la distribution

	Coûts à l'importation (US \$ par conteneur)	Coûts des procédures de démarrage d'une entreprise (% du RNB par habitant)	Délai nécessaire pour obtenir de l'électricité (en jours)	Impôts sur les bénéfices (% des bénéfices commerciaux)	Paiements d'impôts (nombre)	Procédures de démarrage pour enregistrer une entreprise (nombre)	Procédures pour construire un entrepôt (nombre)	Procédures pour enregistrer un bien (nombre)	Taux d'imposition et cotisations du travail (% des bénéfices commerciaux)	Taux d'imposition total (% des bénéfices commerciaux)
Afrique du Sud	2080,0	0,3	84,0	21,7	7,0	7,0	19,0	7,0	4,0	28,8
Angola	2725,0	22,5	145,0	21,7	32,0	8,0	10,0	7,0	9,0	49,0
Bénin	1487,0	45,4	90,0	15,9	57,0	8,0	13,0	4,0	26,4	57,4
Botswana	3710,0	0,7	77,0	21,5	34,0	9,0	18,0	4,0	0,0	25,1
Burkina Faso	4330,0	43,5	169,0	16,2	45,0	3,0	14,0	4,0	21,4	41,3
Burundi	4420,0	13,4	158,0	28,9	25,0	3,0	14,0	5,0	10,2	40,3
Cabo Verde	925,0	14,8	88,0	18,5	30,0	8,0	16,0	6,0	17,6	36,5
Cameroun	2267,0	33,0	64,0	30,0	44,0	6,0	15,0	5,0	18,3	48,8
Comores	1295,0	89,7	120,0	32,1	33,0	8,0	10,0	4,0	0,0	216,5
Congo	4290,0	29,3	56,0	27,5	52,0	7,0	10,0	7,0	12,6	54,6
R.D.Congo	7590,0	52,3	135,0	0,0	50,0	11,0	12,0	6,0	31,3	56,0
Côte d'Ivoire	1960,0	18,6	59,0	8,8	63,0	4,0	23,0	6,0	23,3	51,9
Érythrée	2000,0	38,1	59,0	9,2	30,0	13,0	0,0	11,0	0,0	83,7
Éthiopie	2960,0	79,1	95,0	25,7	30,0	14,0	12,0	7,0	5,6	37,8
Gabon	2275,0	15,1	148,0	20,9	26,0	7,0	12,0	6,0	22,7	45,2
Gambie	745,0	141,6	78,0	6,1	49,0	7,0	12,0	5,0	12,7	51,3
Ghana	1360,0	19,4	79,0	18,0	33,0	8,0	14,0	5,0	14,7	32,7
Guinée	1480,0	79,0	69,0	0,0	57,0	6,0	27,0	6,0	26,4	68,3
Guinée équatoriale	1600,0	99,4	106,0	20,7	46,0	18,0	13,0	6,0	25,4	47,1
Guinée-Bissau	2006,0	43,2	455,0	15,1	46,0	9,0	11,0	8,0	24,8	45,5
Kenya	2350,0	35,5	110,0	29,8	30,0	11,0	17,0	9,0	1,9	37,1
Lesotho	2045,0	9,3	114,0	10,8	32,0	7,0	11,0	4,0	0,0	13,6
Libéria	1320,0	16,8	465,0	35,4	33,0	4,0	22,0	10,0	5,4	45,6
Madagascar	1555,0	43,7	450,0	16,3	23,0	9,0	15,0	6,0	20,3	38,1
Malawi	2895,0	84,6	127,0	20,4	35,0	8,0	13,0	6,0	12,4	34,5
Mali	4540,0	71,3	120,0	10,1	35,0	5,0	13,0	5,0	34,3	48,3
Maurice	710,0	2,0	81,0	11,7	8,0	6,0	15,0	4,0	7,1	21,5
Mauritanie	1523,0	19,4	70,0	0,0	49,0	7,0	13,0	4,0	23,2	71,3
Mozambique	1600,0	15,1	91,0	30,8	37,0	10,0	10,0	6,0	4,5	36,1
Namibie	1805,0	11,1	37,0	17,2	27,0	10,0	10,0	8,0	1,0	21,3
Niger	4500,0	67,8	115,0	21,2	41,0	6,0	15,0	4,0	21,7	48,2
Nigéria	1959,5	31,7	195,2	0,0	59,0	9,0	16,1	12,1	0,0	33,3
Ouganda	3375,0	39,7	86,0	25,2	31,0	14,0	18,0	10,0	11,3	33,5
Rép.centrafricaine	6335,0	204,0	98,0	0,0	56,0	10,0	15,0	5,0	19,8	73,3
Rwanda	4990,0	55,0	34,0	25,8	25,0	7,0	14,0	3,0	5,6	33,0
Sao Tomé-et-Princi	577,0	16,7	89,0	20,2	46,0	4,0	15,0	7,0	6,8	37,4
Sénégal	1940,0	63,4	81,0	18,4	58,0	4,0	13,0	5,0	23,6	47,3
Seychelles	675,0	14,2	137,0	18,8	29,0	9,0	17,0	4,0	2,3	30,1
Sierra Leone	1575,0	44,2	82,0	18,8	34,0	6,0	16,0	7,0	11,3	31,0
Soudan	3400,0	14,8	70,0	11,5	42,0	11,0	15,0	6,0	19,2	45,4
Swaziland	2245,0	23,4	137,0	25,6	33,0	12,0	13,0	9,0	5,0	34,7
Tanzanie	1615,0	23,2	109,0	20,8	49,0	9,0	18,0	8,0	16,9	43,9
Tchad	9025,0	150,4	67,0	31,3	54,0	9,0	13,0	6,0	28,4	63,5
Togo	1190,0	77,8	66,0	10,7	49,0	6,0	11,0	5,0	23,1	48,5
Zambie	7060,0	34,3	117,0	2,0	26,0	7,0	10,0	6,0	10,4	18,6
Zimbabwe	6160,0	118,4	106,0	18,8	51,0	10,0	10,0	5,0	5,6	32,8
Afr. subsaharienne	2930,9	55,8	121,5	17,8	38,7	8,3	14,5	6,2	14,1	46,1

Source : Banque Mondiale et Banque Africaine de Développement

Tableau 7 : Indicateurs relatifs au volet d'attractivité de la distribution « *par implantation* » pris en compte dans la construction des indicateurs synthétiques de l'attractivité des pays de l'Afrique subsaharienne pour la distribution (Suite et fin)

	Temps nécessaire pour construire un entrepôt (jours)	Temps nécessaire pour enregistrer un bien (jours)	Temps nécessaire pour faire appliquer un contrat (jours)	Temps nécessaire pour préparer et payer ses impôts (heures)	Durcissement régime politique (2013-2015)	Indice de perception de la corruption (2013-2015)	Indice de l'étendue de la divulgation des entreprises (0=le moins de divulgation à 10=le plus de divulgation)	Indice de la facilité de faire des affaires (1=réglementations les plus favorables aux entreprises)	Investissements étrangers directs, entrées nettes (BDP, millions \$ US courants) (2013-2015)
Afrique du Sud	141,0	23,0	600,0	198,0	2,2	4,3	8,0	72,0	5199,8
Angola	203,0	190,0	1296,0	294,0	1,3	1,9	4,0	181,0	1361,3
Bénin	88,0	120,0	750,0	270,0	0,3	3,7	7,0	153,0	331,6
Botswana	102,0	12,0	625,0	152,0	0,1	6,3	7,0	70,0	435,7
Burkina Faso	121,0	67,0	446,0	270,0	0,6	3,8	7,0	142,0	338,2
Burundi	99,0	23,0	832,0	274,0	2,9	2,1	8,0	155,0	82,7
Cabo Verde	140,0	22,0	425,0	180,0	0,0	5,7	1,0	125,0	101,0
Cameroun	150,0	86,0	800,0	630,0	1,3	2,6	7,0	167,0	573,8
Comores	108,0	30,0	506,0	100,0	0,4	2,7	7,0	152,0	4,7
Congo	150,0	44,0	610,0	346,0	3,4	2,2	7,0	184,0	-417,3
R.D.Congo	164,0	55,0	560,0	602,0	0,8	2,3	7,0	176,0	3300,8
Côte d'Ivoire	347,0	30,0	525,0	272,0	1,2	3,0	7,0	139,0	425,5
Érythrée	0,0	78,0	490,0	216,0	0,2	1,9	3,0	189,0	46,6
Éthiopie	130,0	52,0	530,0	306,0	0,8	3,3	3,0	159,0	1750,9
Gabon	329,0	103,0	1070,0	488,0	0,8	3,5	7,0	161,0	802,1
Gambie	144,0	66,0	407,0	326,0	0,9	2,8	2,0	150,0	25,5
Ghana	170,0	46,0	710,0	224,0	0,0	4,7	7,0	111,0	3260,9
Guinée	173,0	44,0	311,0	440,0	1,1	2,5	7,0	161,0	96,1
Guinée équatoriale	144,0	23,0	475,0	492,0	0,2	1,9	7,0	175,0	455,5
Guinée-Bissau	116,0	51,0	1715,0	208,0	0,3	1,8	7,0	177,0	22,3
Kenya	160,0	61,0	465,0	213,5	2,0	2,6	3,0	113,0	917,7
Lesotho	179,0	43,0	615,0	324,0	0,0	4,7	3,0	112,0	86,0
Libéria	74,0	44,0	1280,0	139,5	0,4	3,7	4,0	174,0	713,8
Madagascar	185,0	100,0	871,0	183,0	0,8	2,8	7,0	169,0	478,2
Malawi	153,0	69,0	432,0	174,5	0,2	3,4	4,0	141,0	521,6
Mali	124,0	29,0	620,0	270,0	3,1	3,2	7,0	143,0	201,6
Maurice	156,0	14,0	519,0	152,0	0,6	3,0	6,0	42,0	306,7
Mauritanie	104,0	49,0	370,0	734,0	0,0	5,3	5,0	165,0	710,1
Mozambique	111,0	40,0	950,0	217,0	1,2	3,1	5,0	134,0	5188,2
Namibie	137,0	52,0	460,0	302,0	0,0	5,0	5,0	104,0	772,9
Niger	112,0	35,0	545,0	270,0	1,4	3,4	7,0	158,0	688,7
Nigéria	106,3	69,6	509,8	907,9	3,4	2,6	7,0	170,0	4449,1
Ouganda	122,0	42,0	490,0	209,0	1,5	2,6	3,0	116,0	1070,6
Rép.centrafricaine	200,0	75,0	660,0	483,0	0,8	2,4	7,0	186,0	2,8
Rwanda	107,0	32,0	230,0	109,0	0,6	5,2	7,0	59,0	290,9
Sao Tomé-et-Princi	104,0	62,0	1065,0	424,0	0,0	4,2	3,0	160,0	22,8
Sénégal	202,0	71,0	740,0	620,0	0,7	4,3	7,0	146,0	353,0
Seychelles	151,0	33,0	915,0	85,0	0,0	5,5	4,0	93,0	90,5
Sierra Leone	166,0	56,0	515,0	337,0	0,4	3,0	6,0	145,0	450,8
Soudan	270,0	11,0	810,0	180,0	2,7	1,2	0,0	164,0	1558,6
Swaziland	116,0	21,0	956,0	122,0	0,3	4,1	2,0	108,0	29,2
Tanzanie	205,0	67,0	515,0	183,0	0,8	3,1	2,0	144,0	2030,8
Tchad	221,0	44,0	743,0	732,0	1,0	2,1	7,0	183,0	148,3
Togo	163,0	288,0	488,0	270,0	0,6	3,0	7,0	154,0	104,2
Zambie	189,0	45,0	611,0	191,0	0,9	3,8	4,0	94,0	1730,1
Zimbabwe	448,0	36,0	410,0	242,0	1,8	2,1	8,0	157,0	415,0
Afr. subsaharienne	161,1	60,2	651,5	310,1	0,9	3,3	5,3	144,0	902,8

Source : Banque Mondiale et Banque Africaine de Développement

Tableau 8 : Indicateurs relatifs au volet d'attractivité de la distribution « *par exportation* » pris en compte dans la construction des indicateurs synthétiques de l'attractivité des pays de l'Afrique subsaharienne pour la distribution

	Délai nécessaire à l'importation (jours)	Documents nécessaires pour l'importation (nombre)	Taux des droits de douane, nation la plus favorisée, moyenne pondérée, produits de base (%)	Taux des droits de douane, nation la plus favorisée, moyenne pondérée, produits manufacturés (%)	Commerce de marchandises (% du PIB)	Importations de marchandises (\$ US courants) (en millions)	Indice de performance logistique : Efficacité du processus de dédouanement (1 = faible à 5 = élevée)	Indice de performance logistique : performance globale (1=faible et 5=élevée)	Indice de performance logistique : Qualité de l'infrastructure commerciale et des transports (1 = faible à 5 = élevée)
Afrique du Sud	21,0	7,0	2,4	7,1	60,6	121965,1	3,1	3,4	3,2
Angola	43,0	8,0	16,8	9,8	69,2	28586,8	2,4	2,5	2,1
Bénin	25,0	9,0	11,3	10,5	65,8	3823,3	2,6	2,6	2,4
Botswana	35,0	7,0	6,3	5,5	104,4	8070,6	2,4	2,5	2,2
Burkina Faso	49,0	12,0	9,4	9,8	45,6	3136,1	2,5	2,6	2,3
Burundi	43,0	10,0	22,0	10,5	29,1	769,3	2,6	2,6	2,4
Cabo Verde	20,0	7,0	11,5	10,4	45,3	771,6	0,0	0,0	0,0
Cameroun	25,0	12,0	16,1	15,7	37,4	7048,8	1,9	2,3	1,9
Comores	24,0	8,0	4,1	11,2	46,6	278,3	2,6	2,4	2,3
Congo	63,0	10,0	11,0	9,9	41,2	6600,0	1,8	1,9	1,8
R.D.Congo	54,0	10,0	19,6	15,3	116,0	7474,9	1,5	2,1	1,8
Côte d'Ivoire	32,0	13,0	4,3	7,9	69,1	11177,7	2,3	2,8	2,4
Érythrée	59,0	12,0	11,6	11,0	a	1131,4	1,9	2,1	1,7
Éthiopie	44,0	11,0	8,8	13,2	42,2	18990,6	2,4	2,6	2,2
Gabon	22,0	8,0	15,9	14,0	67,8	3857,5	2,0	2,2	2,1
Gambie	19,0	6,0	12,2	13,5	57,8	387,2	2,1	2,2	2,0
Ghana	41,0	7,0	14,7	8,8	72,0	14600,2	2,2	2,6	2,7
Guinée	31,0	8,0	13,9	10,2	64,1	2241,6	2,3	2,5	2,1
Guinée équatoriale	44,0	6,0	13,0	11,8	84,8	5600,0	2,3	2,4	2,1
Guinée-Bissau	22,0	6,0	12,2	13,5	34,3	214,2	2,4	2,4	2,3
Kenya	26,0	9,0	9,6	9,9	39,9	18396,3	2,0	2,8	2,4
Lesotho	33,0	8,0	8,0	13,0	117,0	2144,0	2,2	2,4	2,4
Libéria	29,0	12,0	9,8	12,7	133,5	2100,3	2,6	2,6	2,6
Madagascar	21,0	9,0	3,9	10,0	50,8	3227,4	2,1	2,4	2,1
Malawi	39,0	11,0	13,1	8,9	68,0	2774,4	2,8	2,8	3,0
Mali	34,0	11,0	9,6	9,9	48,5	4009,2	2,1	2,5	2,2
Maurice	9,0	5,0	0,4	1,1	64,5	5610,3	2,3	2,5	2,5
Mauritanie	38,0	8,0	10,8	11,8	84,2	2646,3	1,9	2,2	2,4
Mozambique	25,0	9,0	6,5	7,7	79,4	8746,8	2,3	2,2	2,2
Namibie	20,0	7,0	6,3	8,4	97,3	7883,2	2,3	2,7	2,6
Niger	61,0	10,0	12,7	9,9	44,1	2190,0	2,5	2,4	2,1
Nigéria	33,9	10,0	11,8	11,0	27,1	60000,0	2,3	2,8	2,6
Ouganda	31,0	10,0	6,8	8,3	30,0	6073,5	0,0	0,0	0,0
Rép.centrafricaine	68,0	17,0	18,9	13,8	28,0	381,5	2,5	2,4	2,5
Rwanda	27,0	9,0	18,5	10,8	41,5	2562,7	2,5	2,8	2,3
Sao Tomé-et-Principe	28,0	6,0	14,0	11,0	53,6	169,7	2,4	2,7	2,6
Sénégal	14,0	6,0	7,9	10,0	61,3	6556,7	2,6	2,6	2,3
Seychelles	17,0	5,0	11,1	1,1	118,3	1143,3	0,0	0,0	0,0
Sierra Leone	28,0	8,0	12,7	9,6	62,2	1568,2	1,7	2,1	2,5
Soudan	46,0	7,0	10,5	6,9	16,6	9211,3	1,9	2,2	1,9
Swaziland	23,0	7,0	6,1	10,1	80,0	1690,0	0,0	0,0	0,0
Tanzanie	26,0	11,0	5,6	9,3	35,4	11997,6	2,2	2,3	2,3
Tchad	90,0	10,0	21,0	13,3	50,3	3100,0	2,5	2,5	2,3
Togo	29,0	7,0	9,7	9,7	86,0	2529,5	2,1	2,3	2,1
Zambie	53,0	8,0	8,4	8,6	70,8	9539,0	2,5	2,5	2,3
Zimbabwe	71,0	9,0	12,0	11,7	51,2	4200,0	1,9	2,3	2,2
Afr. Subsaharienn	37,6	8,8	10,9	10,2	62,1	9286,4	2,3	2,5	2,3

Source : Banque Mondiale et Banque Africaine de Développement

Tableau 9 : Indicateurs relatifs aux opportunités économiques et démographiques pris en compte dans la construction des indicateurs synthétiques de l'attractivité des pays de l'Afrique subsaharienne pour la distribution

	Indice GINI	pop Act agricole % (2012-2014)	Population totale (en 1000) 2015	Population urbaine % 2015	Population urbaine (en 1000) 2015	Taux de croissance réel du PIB (%) (2010-2014)	Lignes téléphones fixes (100 habitants) 2014	Lignes téléphones mobiles (100 habitants) 2014	Utilisateur d'Internet (100 habitants) 2014	RNB/ hab (\$ PPA internation aux courants) 2013-2015	Valeur ajoutée Services et Fabrication (% du PIB) (2013-2015)	Part de la valeur ajoutée agricole (%) dans le PIB	Part du pays dans le PIB de la région % (\$ US constants) (2013-2015)
Afrique du Sud	63,4	5,8	54490,4	63,6	34662,8	2,4	6,9	149,2	49,0	12700,0	81,4	2,5	20,5
Angola	42,7	83,0	25022,0	40,2	10052,3	4,8	1,3	63,5	21,3	6473,3	33,0	11,0	7,0
Bénin	43,4	43,2	10879,8	44,0	4781,7	4,5	1,8	99,7	5,3	2013,3	67,6	24,9	0,5
Botswana	60,5	31,3	2262,5	52,2	1181,3	6,0	8,3	167,3	18,5	15463,3	67,5	2,1	0,9
Burkina Faso	35,3	94,9	18105,6	29,5	5349,1	7,1	0,7	71,7	9,4	1593,3	49,7	32,7	0,7
Burundi	33,4	86,8	11178,9	11,7	1303,6	4,5	0,2	30,5	1,4	750,0	51,3	40,5	0,2
Cabo Verde	47,2	12,9	520,5	64,0	333,1	1,9	11,6	121,8	40,3	6243,3	74,8	8,2	0,1
Cameroun	46,5	42,1	23344,2	54,5	12721,5	4,6	4,6	75,7	11,0	2940,0	61,8	22,5	1,8
Comores	55,9	94,2	788,5	27,6	217,9	2,9	3,1	50,9	7,0	1420,0	59,4	42,1	0,0
Congo	42,1	30,3	4620,3	66,1	3054,0	5,0	0,4	108,1	7,1	676,7	34,6	4,8	1,9
R.D.Congo	48,9	56,1	77266,8	39,2	30275,5	7,7	0,0	53,5	3,0	5396,7	63,8	19,9	0,7
Côte d'Ivoire	43,2	35,1	22701,6	50,8	11537,9	4,9	1,2	106,2	14,6	3093,3	68,5	24,8	1,9
Érythrée		60,2	5227,8	29,2	1525,2	4,2	1,0	6,4	1,0	1332,0	65,2	17,2	0,0
Éthiopie	33,2	78,3	99390,8	19,4	19265,9	10,2	0,8	31,6	2,9	1496,7	47,3	39,3	3,3
Gabon	42,2	30,5	1725,3	88,5	1526,3	6,0	1,1	171,4	9,8	18096,7	41,6	4,3	1,0
Gambie	47,3	82,5	1990,9	59,0	1174,8	2,6	2,9	119,6	15,6	1595,0	67,6	24,1	0,1
Ghana	42,8	61,0	27409,9	53,2	14582,8	7,6	1,0	114,8	18,9	3946,7	55,4	25,4	2,5
Guinée	33,7	95,3	12608,6	36,4	4588,5	2,5	0,0	72,1	1,7	1133,3	49,0	23,4	0,4
Guinée équatoriale	50,2	48,0	845,1	37,8	319,1	2,9	1,9	66,4	18,9	17910,0	44,0	1,5	1,1
Guinée-Bissau	50,7	70,0	1844,3	47,8	882,0	0,0	0,3	63,5	3,3	1410,0	42,6	47,9	0,1
Kenya	48,5	86,3	46050,3	26,0	11978,1	6,3	0,4	73,8	43,4	2946,7	60,9	26,4	3,6
Lesotho	54,2	41,1	2135,0	27,1	579,0	5,2	2,0	85,0	11,0	3225,0	74,2	8,0	0,1
Libéria	36,5	66,2	4503,4	49,7	2238,2	6,6	0,2	73,4	5,4	713,3	44,3	35,6	0,1
Madagascar	42,7	73,9	24235,4	35,1	8507,7	1,9	1,1	41,2	3,7	1390,0	57,7	24,1	0,6
Malawi	46,1	78,2	17215,2	16,4	2816,4	5,4	0,4	33,5	5,8	1123,3	64,2	30,9	0,4
Mali	33,0	70,1	17599,7	36,9	6489,8	3,2	1,0	149,1	7,0	2230,0	39,6	40,1	0,8
Maurice	35,8	7,1	1273,2	39,1	497,3	3,5	29,8	132,2	41,4	18546,7	89,9	3,3	0,7
Mauritanie	32,4	67,7	4067,6	60,0	2442,4	5,5	1,3	94,2	10,7	3670,0	45,7	19,4	0,3
Mozambique	45,6	82,5	27977,9	31,2	8737,0	7,3	0,3	69,8	5,9	1120,0	64,2	25,8	0,9
Namibie	61,0	27,8	2458,8	45,4	1116,3	5,3	7,8	113,8	14,8	9913,3	72,1	6,8	0,7
Niger	34,0	84,6	19899,1	18,1	3609,3	6,6	0,6	44,4	2,0	923,3	42,8	37,4	0,5
Nigéria	43,0	23,9	182202,0	48,1	87680,5	6,3	0,1	77,8	42,7	5630,0	65,0	23,1	31,0
Ouganda	41,0	84,1	39032,4	16,6	6463,3	5,4	0,8	52,4	17,7	1740,0	63,2	25,1	1,6
Rép.centrafricaine	56,2	61,6	4900,3	39,2	1923,0	-4,9	0,0	24,5	4,0	583,3	45,7	44,9	0,1
Rwanda	50,4	86,1	11609,7	30,8	3580,6	6,8	0,4	64,0	10,6	1630,0	55,5	29,5	0,5
Sao Tomé-et-Princi	30,8	54,3	190,3	69,3	132,0	4,5	3,4	64,9	24,4	3100,0	70,3	20,5	0,0
Sénégal	40,3	72,6	15129,3	43,3	6544,0	3,4	2,1	98,8	17,7	2303,3	69,4	15,6	0,9
Seychelles	46,8	4,0	96,5	52,4	50,5	6,1	22,7	162,2	54,3	25006,7	78,2	2,7	0,1
Sierra Leone	34,0	57,6	6453,2	39,1	2523,8	10,5	0,3	76,7	2,1	1806,7	32,6	45,1	0,3
Soudan	35,4	50,6	40234,9	33,3	13391,4	3,0	1,1	72,2	24,6	3946,7	58,5	27,3	5,0
Swaziland	51,5	31,6	1287,0	21,3	273,9	7,0	3,5	72,3	27,1	7806,7	86,9	8,0	0,3
Tanzanie	37,8	79,4	53470,4	30,9	16528,2	6,7	0,3	62,8	4,9	2513,3	49,6	28,2	2,7
Tchad	43,3	66,6	14037,5	21,8	3057,4	5,1	0,2	39,8	2,5	2053,3	36,2	48,6	0,7
Togo	46,0	43,8	7304,6	39,2	2865,7	1,9	0,8	64,6	5,7	1240,0	47,1	29,2	0,3
Zambie	55,6	61,1	16211,8	39,2	6351,0	8,3	0,8	67,3	17,3	3640,0	64,0	9,1	1,5
Zimbabwe	43,2	47,6	15602,8	31,2	4871,3	8,4	2,3	80,8	19,9	1656,7	69,7	13,3	0,8
Afr. subsaharienne	63,4	59,9	54490,4	40,7	34662,8	4,8	2,8	78,4	14,6	3474,7	67,2	17,3	20,5

Source : Banque Mondiale et Banque Africaine de Développement