

THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM



Mars 2017

Investir en Afrique

Mythes et réalités

THE BIG

3



47%

C'est la proportion d'africains âgés de moins de 18 ans aujourd'hui. Ils représentent plus de la moitié de la population totale dans 15 pays du continent.

Page 6

+78%

C'est l'accroissement du PIB par habitant en Afrique au cours des 15 dernières années.

Page 7

130 à 150 Mds USD

C'est la richesse qui peut être créée en mettant en place les bons mécanismes de mobilisation de financement du capital local en Afrique.

Page 16

Pour réussir en Afrique, une cure de réalité est nécessaire.

Le débat public des dernières années a eu tendance à présenter l'Afrique comme le relais de croissance à court terme des entreprises mondiales, et notamment françaises. Les opportunités sont bien réelles. La croissance démographique et le développement des classes moyennes constitueraient, pour la croissance africaine, un sous-jacent pérenne, certes atténué depuis quelques temps par les crises politiques et géopolitiques, les questions sécuritaires ou la baisse des cours des matières premières.

La réalité est plus complexe. Sans être une terre d'abondance à défricher, l'Afrique est entrée dans une ère d'évolution positive. Le PIB reste en hausse de 3,3% en moyenne, principalement tiré par la stabilisation financière des pays, l'accroissement de l'attractivité, le développement des infrastructures et le rattrapage technologique, mais surtout par l'atout fondamental que constitue le dividende démographique, dont le plein effet est à venir.

En même temps, l'Afrique reste marquée par un certain nombre de défis, qui constituent autant de freins au développement économique et de pièges dans lesquels se perdent les investisseurs étrangers les moins avertis : archaïsmes administratifs, atrophie de l'économie formelle et moderne dans de nombreux pays, manque de qualification de la main d'œuvre, d'où la faiblesse de la productivité et l'insuffisante qualité des infrastructures essentielles.

Les entreprises étrangères ont souvent une vision peu nuancée du continent qui est passée du tout négatif dans les années 1990 au mythe de l'eldorado de la croissance plus récemment. En réalité, quelques constats s'imposent. Un marché unifié constitué d'un

milliard de consommateurs n'apparaîtra pas. L'Afrique ne connaîtra pas le cycle de développement qui a été celui de l'Asie, notamment de la Chine – chaque pays du continent aura son propre modèle de croissance, et dans bien des cas il sera plutôt centré sur les services. Le développement des classes moyennes africaines doit aussi être relativisé : celles-ci resteront, tant en nombre qu'en pouvoir d'achat, limitées.

Mais l'Afrique n'en demeure pas moins une terre d'opportunités. Non pas dans les zones développées, où les structures sociales convergent dans une certaine mesure avec celles des pays occidentaux, où les infrastructures sont déployées (Afrique du Sud, Ile Maurice, Maghreb) mais, dans une optique réellement entrepreneuriale, là où le couple risque / retour sur investissement prend sens, où les infrastructures de base – notamment l'énergie – doivent encore sortir de terre, où le marché B2C est en pleine explosion. Nous avons, à cet égard, et à rebours des typologies traditionnelles, identifié huit pays, qui porteront à long terme la moitié de la croissance démographique et de l'investissement en infrastructures : le Nigeria, le Kenya, la Tanzanie, l'Ethiopie, le Mozambique, l'Angola, la Côte d'Ivoire et l'Egypte.

Ces pays sont complexes. Impossible de se développer seul sur ces marchés, sans partenariat avec des acteurs locaux, capables de donner les clés de la réussite (contenu local, ressources humaines pertinentes, relations avec les pouvoirs publics, conception des produits...). C'est ainsi, du point de vue de Roland Berger, que le développement en Afrique devra être envisagé : sensible aux spécificités sociales et environnementales locales, pragmatique et surtout partenarial.

Un retour du continent africain à nuancer.

UNE CROISSANCE HÉTÉROGÈNE SUR LE LONG TERME

Après des années de catastrophisme, puis d'enthousiasme, la tonalité générale sur l'Afrique est devenue plus mesurée au cours des cinq dernières années. Ebola a rappelé au monde fin 2014 la grande vulnérabilité de certains pays, les incertitudes géopolitiques sont de retour, et la chute du cours des matières premières a un impact négatif sur le PIB, mais le récit reste tout de même celui d'une croissance fondée sur l'émergence d'une vaste classe moyenne africaine. Pourtant, certains grands groupes déchantent déjà. Après avoir parié sur le développement rapide d'une consommation intérieure se rapprochant des standards occidentaux, ils constatent que les nouveaux marchés ne sont pas au rendez-vous.

Cette déception rappelle celle qui a suivi les phénomènes de «*take off*» observés dans de nombreux pays africains après les indépendances, et qui n'ont pas, sur le long terme, porté leurs fruits. Au début des années 1960, on comparait déjà la fortune du Cameroun à celle de la Corée. Aujourd'hui, envisager l'avenir des économies africaines au prisme du modèle de développement qui fut celui de l'Asie du Sud-Est ou de la Chine dans les années 1990 et 2000 conduirait à commettre la même erreur. En effet, ce modèle est fondé sur l'accumulation du capital, l'émergence d'un marché intérieur important et de bassins d'emploi attractifs pour les entreprises et ne s'applique donc que très partiellement aux réalités africaines. Transposé à l'Afrique, il conduirait à distinguer des pays «*émergents*» en termes de profils sectoriels et de développement, et des pays «*en développement*» dont on attend avec impatience la classe moyenne, mais qui restent marqués par d'importants déséquilibres sociaux et politiques. Or cette approche se révèle fort peu utile aux investisseurs.

Là où les marchés sont structurés et l'environnement favorable, les opportunités de croissance sont maintenant limitées. Ailleurs, il paraît trop compliqué ou risqué d'investir.

Il est nécessaire d'interroger ce récit trop linéaire au prisme de la diversité africaine. L'Afrique est en effet hétérogène en termes de dynamique de la croissance du PIB (en lien avec de nombreux facteurs, y compris l'hétérogénéité de la démographie), et en termes de retombées de la croissance sur les populations.

Une répartition hétérogène du PIB

Concernant le PIB, la croissance a diminué dans les pays exportateurs de pétrole (Algérie, Angola, Nigéria, Soudan), passant de 7,3% en moyenne de 2000 à 2010 à 4% de 2010 à 2015. Il en est de même dans les pays d'Afrique du Nord (Egypte, Libye, Tunisie) affectés par les transitions politiques suite au printemps arabe de 2011: alors que le PIB a augmenté de 4,8% de 2000 à 2010, la croissance a été nulle de 2010 à 2015. Sur le reste du continent dans son ensemble, le PIB a continué de croître, de 4,1% à 4,4%.

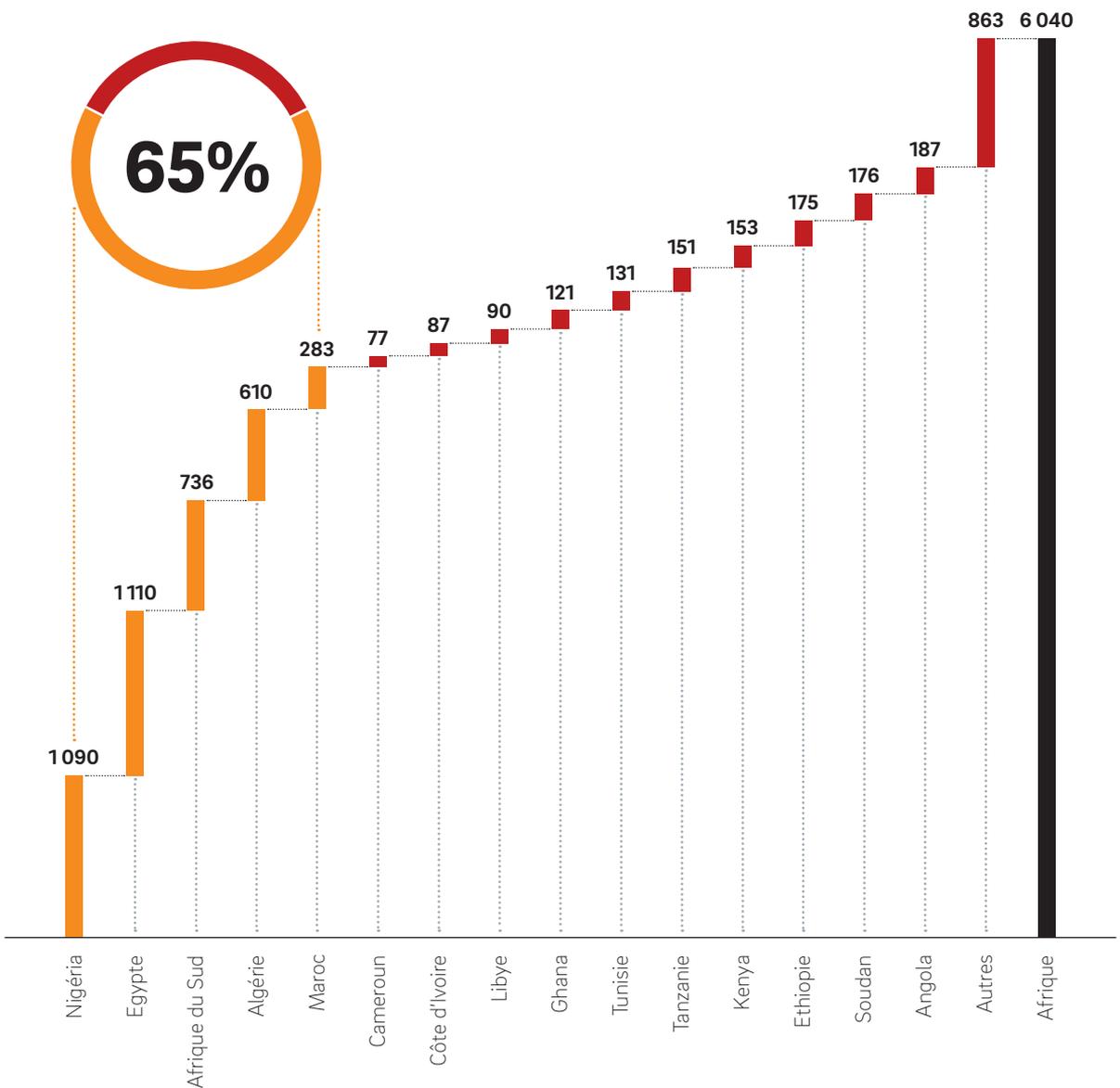
Aujourd'hui, 5 pays concentrent 65% du PIB africain, et 70% de la croissance en volume : l'Afrique du Sud, le Nigéria, le Maroc, l'Algérie et l'Egypte. → **A** Les degrés de développement sont également très hétérogènes. Si l'espérance de vie de la population a globalement progressé depuis le début des années 2000 (passage de 53 à 59 ans entre 2005 et 2013), seuls 6 pays se situent à la moyenne mondiale de 70,5 ans : le Maroc, l'Algérie, la Tunisie, l'Egypte, la Libye et l'Ile Maurice. Avec l'Afrique du Sud, le Botswana et le Gabon, ces pays forment un groupe de tête en termes d'indicateur de développement humain (IDH) et de taux d'alphabétisation (par ailleurs situé à 59% de la population d'Afrique subsaharienne). Ces déséquilibres

A

UN DÉVELOPPEMENT HÉTÉROGÈNE

Plus de 65% du PIB PPA Africain provient de 5 pays.

PIB PPA DES PAYS AFRICAINS [2016 ; milliards USD]



Note : PIB PPA (USD courants)

Source : WorldBank Databases, FMI (2016), analyse Roland Berger

se traduisent par une forte hétérogénéité en termes de tissus économiques locaux, de marchés, et donc d'opportunités pour les affaires. On observe en effet trois types de tissus économiques locaux : ceux fondés sur l'agriculture traditionnelle, des services informels, et un secteur public hypertrophié ; ceux qui rassemblent ces mêmes caractéristiques, avec en plus des industries extractives ; ceux, enfin, dont la structure sectorielle est beaucoup plus saine, avec d'importants secteurs tertiaires formels et, dans certains cas, des secteurs manufacturiers solides.

Des déséquilibres démographiques sur fond de croissance rapide

L'Afrique connaît une croissance démographique importante. C'est en effet la région du monde connaissant la hausse la plus rapide de sa population, de 2,4% par an de 1990 à 2050 pour l'Afrique subsaharienne et de 1,45% pour l'Afrique du Nord. La population pourrait quadrupler d'ici la fin du siècle, passant de 1,2 milliard d'habitants en 2015 à près de 4 milliards en 2100. Cette progression est à comparer à l'Asie de l'Est (0,47%), l'Amérique du Nord (0,78%), l'Europe (0,1%). Ce dynamisme est une bonne nouvelle : il soutient la croissance économique. Mais il soulève un certain nombre de défis.

D'abord car la population est inégalement répartie, ce qui limitera encore pendant longtemps à quelques zones spécifiques le potentiel de croissance en lien avec le marché intérieur (Afrique du nord et Afrique australe). En effet 60% de la population africaine est concentrée sur 10 pays (Nigéria, Ethiopie, Egypte, République démocratique du Congo, Afrique du Sud, Tanzanie, Kenya, Soudan, Algérie, Ouganda). A contrario, la densité démographique globale reste faible au regard des canons européens et asiatiques.

Ensuite, économiquement, la relation entre la hausse de la population et la dynamique du PIB ne passe pas uniquement par l'évolution du marché intérieur. C'est avant tout un sujet de taille de la population active, et la part importante des jeunes dans la pyramide des âges représente un défi majeur en termes d'emploi. Selon l'UNICEF, aujourd'hui près de **47%** des africains sont âgés de moins de 18 ans, et ils représentent plus de la moitié de la population totale dans 15 pays du continent. Dans les prochaines années, le nombre d'inactifs ramené à la population active sera donc faible, ce qui permettrait en théorie d'accélérer la hausse du taux

d'épargne et d'investissement dans l'économie productive, sur le modèle des « dragons » asiatiques des années 1970. Mais cette dynamique est variable. Les pays qui disposent d'une large proportion de jeunes, avec des taux de fécondité élevés (supérieurs à 4 enfants par femme), sont plutôt situés au centre du continent africain : Niger (50% de moins de 14 ans), Tchad (43%) etc. 12 millions de personnes arrivent ainsi chaque année sur le marché du travail, dont la localisation ne coïncide que très partiellement avec la carte des zones plus développées économiquement, à même de créer les emplois.

Un mix sectoriel archaïque

Enfin l'économie africaine ne paraît pas en mesure, aujourd'hui, de créer un volume suffisant d'emploi pour répondre à l'accroissement rapide de sa population. Cette situation tient à des déséquilibres sectoriels. La rapide croissance de l'Afrique depuis les années 1990 reste fortement dépendante du marché des matières premières, y compris les hydrocarbures, qui constituent aujourd'hui 32% de la croissance totale africaine. Les pays africains possédant des industries extractives ont, en ce sens, bénéficié d'une croissance importée depuis les pays d'Asie à développement industriel rapide, au premier chef la Chine. Les industries non manufacturières extractives représentent 39% de la valeur ajoutée des économies en Afrique du Nord, et 19% en Afrique subsaharienne, à comparer à des taux de l'ordre de 10% en Europe ou en Asie. A contrario, l'industrie manufacturière constitue à peine 10% du PIB.

Ce déséquilibre sectoriel a des implications importantes en termes d'emplois. Si l'industrie extractive est fortement intensive en capital, elle l'est très faiblement en travail. De plus, les investissements dans des secteurs tels que le pétrole ou l'industrie minière, s'ils génèrent des flux importants pour les budgets publics, n'ont que peu d'impact sur les autres déterminants de la compétitivité locale : développement de tissus économiques, transferts de technologies, renforcement des infrastructures, etc. L'impact d'une croissance tirée par les matières premières reste donc moindre.

Si l'agriculture représente 12% du PIB, elle rassemble 60% de la population active, avec des emplois à écrasante majorité situés dans le secteur informel. La faible productivité qui accompagne ce secteur explique en partie la difficulté à faire émerger des classes moyennes plus nombreuses, et, plus généralement, des emplois.

Les secteurs des services restent peu développés en proportion, et, dans de nombreux cas, également dominés par l'économie informelle peu productive. Or il existe un rapport direct entre le niveau de développement et la part des services dans le PIB. → **B**

Les pays d'Afrique peuvent être ventilés, à cet égard, en quatre groupes. On distingue ainsi les pays présentant des proportions de services comparables aux économies européennes, et un niveau de PIB élevé : Afrique du Sud et Ile Maurice ; certains pays du Maghreb, où la part des industries extractives est plus importante (notamment l'Algérie et la Libye avant la guerre civile), mais qui présentent des secteurs de services en partie structurés et modernes ; ensuite, les pays d'Afrique subsaharienne dotés de matières premières, dont le boom a entraîné un développement limité des autres secteurs de l'économie (Nigeria, Angola...) ; enfin, les autres pays, dont l'économie reste dominée par les activités informelles, voire vivrières.

C'est dans les deux premiers groupes cités qu'on retrouve la majorité des grandes entreprises africaines, selon « Les 500 premières entreprises africaines » de Jeune Afrique. D'un point de vue géographique, celles-ci se concentrent principalement dans 7 pays, qui rassemblent 607 milliards USD de chiffre d'affaires sur un groupe total de 690 : en Afrique du Sud (108 entreprises, 386 mds USD) ; Algérie (10 mds), Maroc (20 mds), Angola (2 mds), Nigéria (10 mds), Tunisie (8 mds). La polarisation est également sectorielle, avec une prédominance des industries extractives (22% du total) suivi de l'industrie (18%), des télécommunications (10%) et du retail (10%). → **C**

UNE ÉVOLUTION DYNAMIQUE SUR FOND DE DIVIDENDE DÉMOGRAPHIQUE

La phase de croissance actuelle en Afrique se distingue de la précédente, dans les années suivant les indépendances, mais aussi des catastrophes des années 1970 à 1990.

Dans la période récente, le PIB a connu une croissance soutenue de 4,3% entre 2010 et 2016 pour l'Afrique subsaharienne et 3,5% pour l'Afrique du Nord, à comparer à une croissance de 2,2% pour l'Amérique du Nord et 1,3% pour l'Europe. En 15 ans, le PIB / habitant Africain a crû de **78%**, passant de 2 020 à 3 860 USD entre 2001 et 2016 pour l'Afrique Subsaharienne, et de 7 050 à 12 110 USD pour l'Afrique du nord.

Cette croissance a quatre sources. D'abord la stabilisation financière : la dette publique médiane des pays africains en 2012 se situe un peu en dessous de 40% du PIB, tandis que l'inflation s'est stabilisée autour de 9,9% en 2016, et est même inférieure à 5% dans de nombreux pays. Ensuite, l'attractivité accrue : les réformes macro-économiques entreprises par plusieurs pays africains ont amélioré leur attractivité. Les investissements directs étrangers sont en hausse depuis 2000. Le continent africain bénéficie également d'un meilleur accès aux liquidités. Troisièmement, le développement des infrastructures, en particulier l'électricité, dont la production a augmenté de 30% sur 10 ans. Enfin, un rattrapage en termes d'équipement, dont témoigne l'explosion du nombre d'utilisateurs de smartphones, avec un taux de pénétration comparable à celui de l'Europe dans certains pays.

Il n'en existe pas moins un enjeu autour de la transformation de la croissance. Sur l'ensemble du continent africain, le « dividende démographique » est en effet de plus en plus élevé, et connaîtra son plein effet dans les prochaines années. De 1990 à 2050, la proportion de personnes dépendantes (0-14 ans et plus de 65 ans) diminuera de plus en plus, et la main d'œuvre mobilisable (personnes âgées de 15 à 64 ans) sera en forte augmentation. Le ratio de dépendance démographique se réduira en raison de la baisse progressive des naissances. Ainsi, l'Afrique se rapprochera du niveau qui a permis le décollage de l'Asie dans les années 1960 et 1970. → **D**

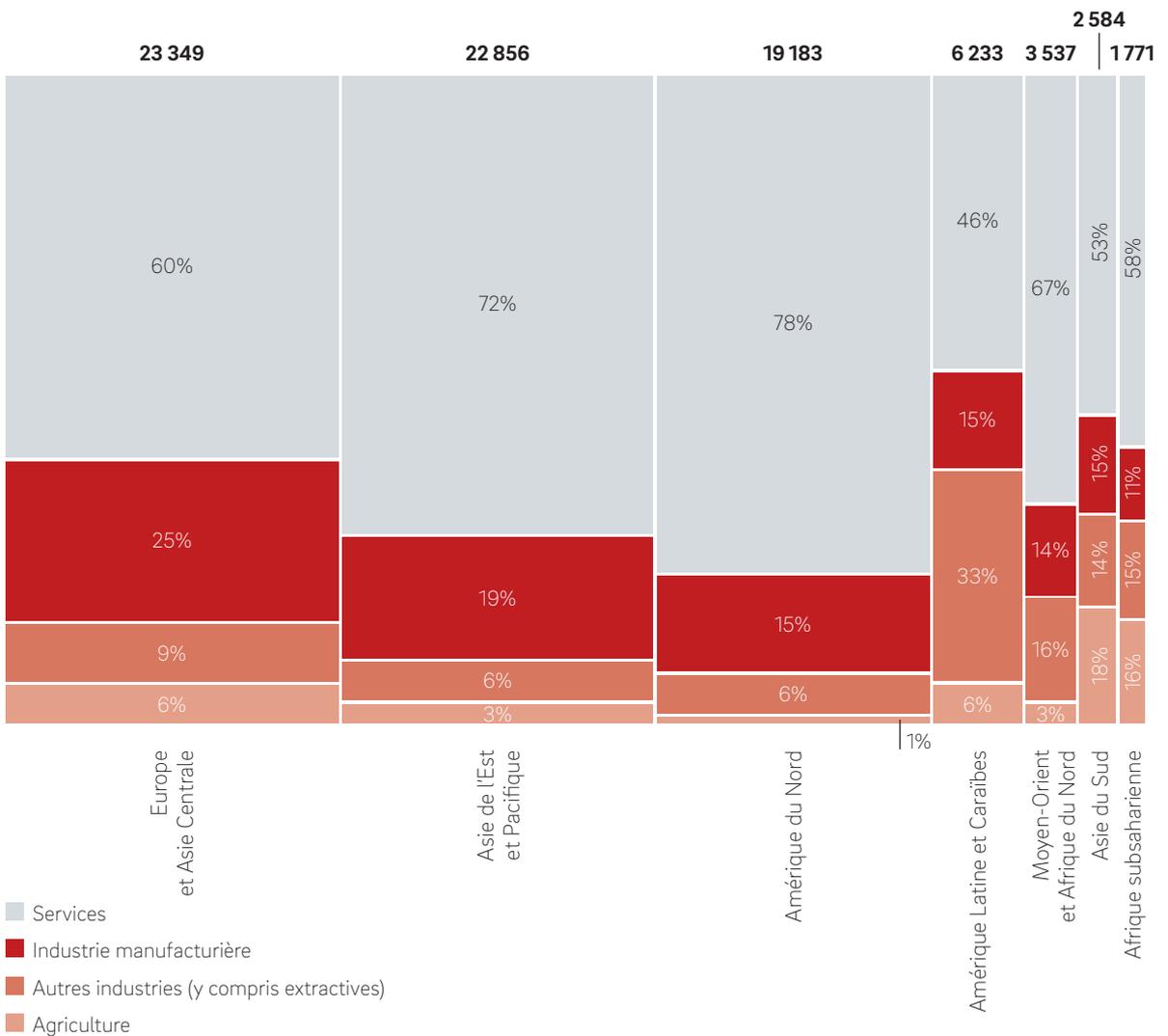
Cependant, pour que le dividende démographique puisse jouer, il faut en exploiter le plein potentiel. Ainsi, il est crucial que la main d'œuvre soit alphabétisée et éduquée. Une révolution culturelle et sociale constitue donc le prérequis du développement économique. L'éducation de la population conduirait à des transformations politiques (potentielle phase d'instabilité, suivie cependant d'une plus grande stabilité institutionnelle et d'un meilleur fonctionnement administratif) et sociales (recours par les femmes à la contraception, exode rural). Ces transformations favoriseraient le développement d'une véritable classe moyenne, l'accès à des produits et services et l'accumulation de richesse, avec le développement d'un marché intérieur public et privé, une plus grande attractivité pour les investissements, et l'ouverture des pays aux marchés extérieurs.

B

DE GRANDS DÉSÉQUILIBRES SECTORIELS

Les services ne représentent que 58% du PIB de l'Afrique subsaharienne et sont souvent informels.

PIB RÉGIONAL SELON LA VALEUR AJOUTÉE PAR SECTEUR [2014 ; milliards USD]



Source : World Bank

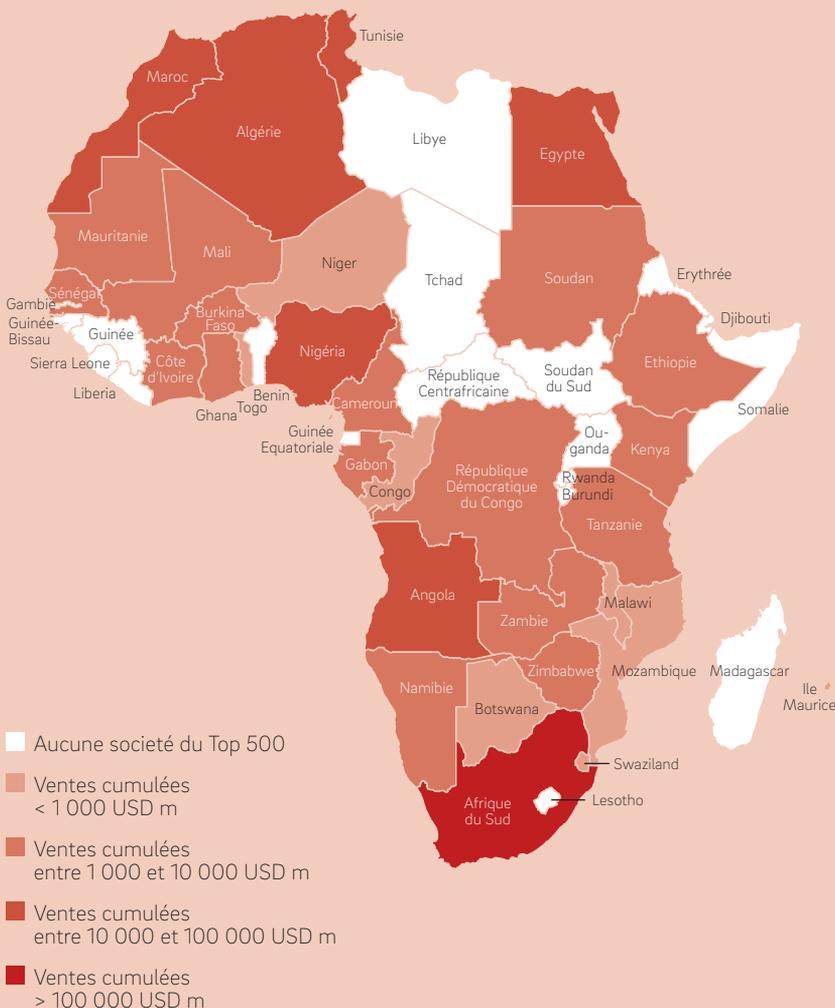
C

LA PLUPART DES VENTES DU TOP 500 VIENNENT DE 7 PAYS

Les industries d'extraction et le pétrole représentent 22% des revenus.

RÉPARTITION DES 500 PLUS GRANDES SOCIÉTÉS AFRICAINES [2015 ; millions USD]

Par pays d'origine



Par secteur

698 200



Source : Jeune Afrique « Les 500 premières entreprises africaines » (édition 2016), analyse Roland Berger

LA CLASSE MOYENNE AFRICAINE : MYTHES ET RÉALITÉS

Pas de classe moyenne selon le modèle « asiatique »

L'émergence d'une classe moyenne qui travaille et consomme est un enjeu majeur pour la structuration des marchés intérieurs, et le développement d'une croissance durable. Or, au contraire de l'Asie du Sud-Est depuis les années 1990, l'Afrique ne connaît pas un tel développement, malgré les fondamentaux sains précédemment identifiés.

D'abord, la tranche de population qui a le plus cru en proportion est celle des personnes dotées d'un pouvoir d'achat de 2 à 4 USD par jour, qui est passée de 13% à 21% entre 1990 et 2010, segments qui sortent de la pauvreté, accèdent à une consommation plus régulière, et qui constituent un marché considérable, mais dont le pouvoir d'achat reste très limité. En revanche, les catégories supérieures de revenu n'ont pas connu de croissance significative. En particulier la part de la population située entre 4 et 10 USD par jour est restée stable à 9% de la population africaine. Enfin, si l'on considère la population ayant un pouvoir d'achat compris entre 10 et 100 USD par jour – ce qui correspond à la définition de la classe moyenne au sens des institutions internationales – la catégorie évoluera peu d'ici à 2030, en restant aux alentours de 4% de la classe moyenne mondiale pour l'Afrique subsaharienne. → E

A un horizon de 20 ans, le rythme de croissance des classes moyennes africaines ne sera que légèrement supérieur à l'évolution de la population africaine dans son ensemble (4,5%/an vs. 4,1%). Le passage de 1,8 milliards d'individus en 2009 à 4,9 milliards dans la catégorie « classe moyenne » au niveau mondial en 2030 sera essentiellement le fait de l'Asie.

C'est pourquoi l'émergence de zones de consommation dotées d'un pouvoir d'achat important et d'une taille critique permettant le décollage de secteurs économiques tels que les biens de consommation et la grande distribution, les services financiers, bancaires et d'assurance, le transport et la logistique restera, à moyen voire à long terme, concentrée sur un nombre faible de bassins de développement. Ces bassins sont principalement situés en Afrique australe (Afrique du Sud, Botswana, auxquels on peut ajouter l'île Maurice) d'une part, et pays du Maghreb (Tunisie, Maroc, Égypte et, dans une moindre mesure, Algérie et Libye) d'autre part. Or ces régions sont celles qui attirent d'ores et déjà la

majeure part des investissements étrangers et des mouvements de délocalisation d'activités. Dans les autres parties du continent africain, les perspectives de développement restent beaucoup plus limitées.

Vers une autre conception des classes moyennes africaines

Ce diagnostic posé, afin de définir plus adéquatement le modèle de développement du continent africain, il est nécessaire d'opposer à la définition traditionnelle une autre conception de ce qu'est aujourd'hui la classe moyenne. En effet, un revenu de 2 USD par jour n'a pas le même impact en Inde ou au Nigéria. Il est plus exact et fructueux de présenter une analyse en termes d'opportunités, d'épanouissement personnel, avec comme condition d'accès à la classe moyenne un minimum de 30% du revenu disponible dépensé pour des besoins secondaires, comme l'éducation supérieure, la communication, l'accès aux services financiers et aux services de santé, ainsi qu'à des biens de consommation de qualité. Les autres indicateurs sont le PIB par habitant, le revenu disponible par foyer, et la part de la consommation privée en pourcentage du PIB.

Ces nouveaux indicateurs permettent non seulement de mieux identifier ce qu'est la classe moyenne et quels sont ses besoins, mais de mieux percevoir sa croissance sur tout le continent. Si l'on prend l'exemple de l'Algérie, on voit qu'elle va augmenter de 250 000 personnes par an de 2014 à 2019.

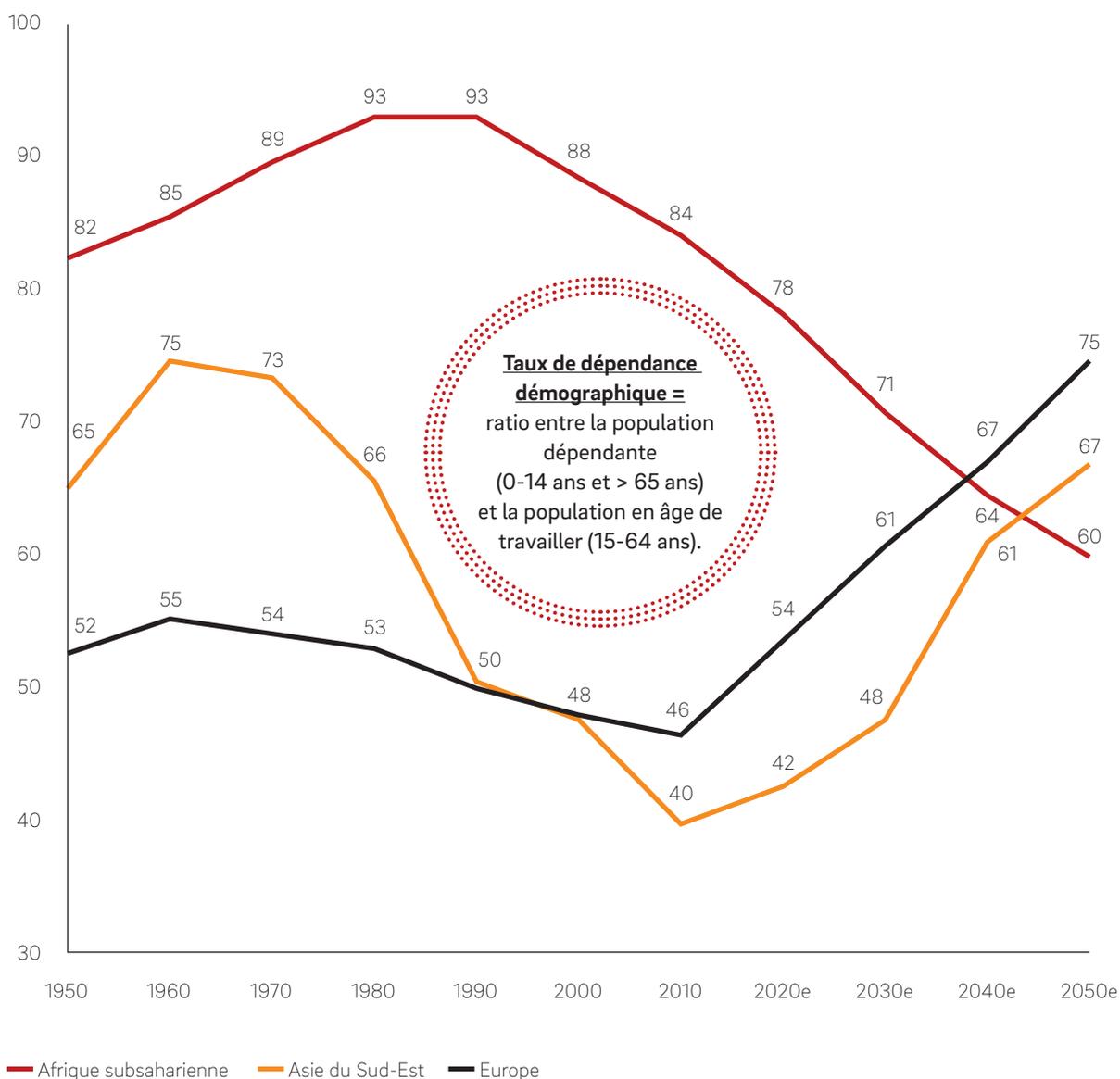
Cette définition a l'avantage de mieux rendre compte des réalités du continent et de briser un mythe aux effets pervers : il ne faut pas considérer l'Afrique comme un marché de consommateurs pour les produits occidentaux, mais adapter l'offre et se positionner en partenaires des industriels locaux pour satisfaire les besoins réels de la classe moyenne africaine.

D

LE DIVIDENDE DÉMOGRAPHIQUE DE L'AFRIQUE

L'Afrique va commencer à voir le résultat démographique de son évolution : une classe moyenne en expansion avec un certain niveau d'éducation et de pouvoir d'achat.

NOMBRE DE PERSONNES DÉPENDANTES POUR 100 PERSONNES EN ÂGE DE TRAVILLER [1950-2050e]



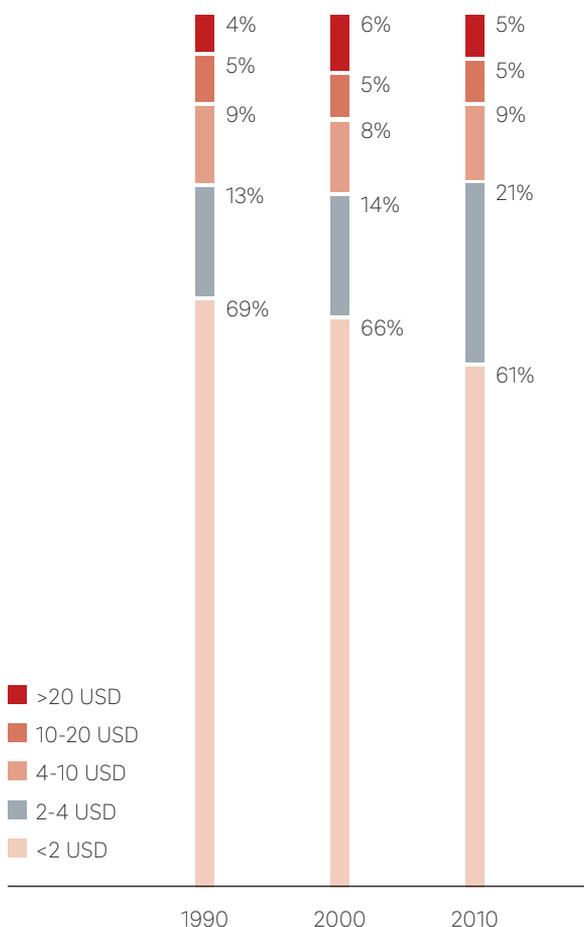
E

VERS UNE AUTRE CONCEPTION DES CLASSES MOYENNES AFRICAINES

En Afrique, la classe moyenne représente moins de 15% de la population actuelle, et ne devrait pas croître en relatif dans le monde à horizon 2030.

PART DE LA CLASSE MOYENNE EN AFRIQUE

[% de la population totale ; 1990-2010]



EVOLUTION DE LA CLASSE MOYENNE

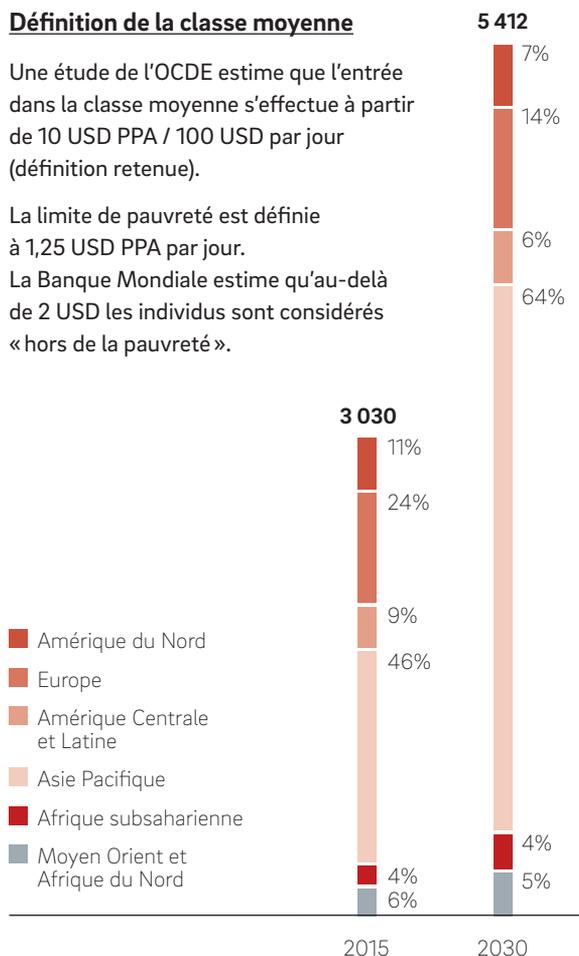
[<10-100 USD PPA ; millions ; % ; 2015-2030]

Définition de la classe moyenne

Une étude de l'OCDE estime que l'entrée dans la classe moyenne s'effectue à partir de 10 USD PPA / 100 USD par jour (définition retenue).

La limite de pauvreté est définie à 1,25 USD PPA par jour.

La Banque Mondiale estime qu'au-delà de 2 USD les individus sont considérés « hors de la pauvreté ».



Sortir du mythe du modèle unique de développement.

DES SITUATIONS TRÈS DIVERSES EN TERMES DE DÉVELOPPEMENT ET DE TERRAIN SOCIOCULTUREL

Les approches traditionnelles du développement

En s'appuyant sur quelques indicateurs économiques, sociaux et politiques clés, les approches traditionnelles du développement du continent africain cherchent à caractériser la diversité des situations, en mettant en regard les performances économiques et la dynamique de croissance (PIB/tête, profil sectoriel, consommation...) avec des indicateurs sociaux et politiques qui portent sur le niveau de développement (taux de pauvreté, IDH, inégalités), la stabilité politique et institutionnelle ou l'environnement des affaires.

Cette segmentation classique du continent africain identifie plusieurs situations. Des régions dotées d'un modèle économique performant, à même de constituer des bassins de consommation ou des cibles pour des transferts d'activité, mais qui restent limités à quelques pays, en Afrique du Nord et en Afrique australe, et où la croissance commence à ralentir. Des pays à forte croissance, dont le potentiel repose sur l'émergence attendue d'une classe moyenne dont on pense que la consommation se rapproche à grande vitesse des standards des économies matures, mais où de nombreux obstacles (instabilité politique, corruption, manque de transparence...) découragent les investisseurs. Enfin, des pays dans lesquels il ne paraît pas possible d'investir tant leur situation est instable. Ainsi, les approches traditionnelles construisent une échelle allant du moins au plus développé. Quatre grandes catégories de pays se dessinent alors.

La première rassemble ceux qu'on peut qualifier d'« émergents » (Égypte, Maroc, Afrique du Sud, Tunisie, Ile Maurice), dont les standards de développement se rapprochent peu à peu de ceux des économies matures. L'économie y est diversifiée, l'environnement politique et institutionnel est relativement stable, les indicateurs sociaux sont en constante amélioration. Mais la croissance (PIB/hab) y est moins rapide que dans d'autres zones, le plus souvent inférieure à 4%.

Un deuxième groupe rassemble des pays « en décollage » – tels que la Côte d'Ivoire, le Nigéria ou le Cameroun – caractérisés par une croissance forte, 4-6%, mais une consommation intérieure encore peu dynamique (500-1 000 USD/an), tandis que les situations sociales et politiques peuvent varier considérablement.

On peut distinguer également une catégorie en « pré-décollage » (Ethiopie, Mozambique...), où la consommation intérieure est encore plus faible, mais la dynamique de croissance très élevée (croissance du PIB/hab supérieure à 6%) selon un effet de rattrapage. Ces deux catégories rassemblent aujourd'hui une majorité de pays africains.

A l'inverse, un certain nombre de pays appartiennent à un profil que l'on peut qualifier de « traditionnel » (Mali, Guinée, République Centrafricaine...), caractérisés par une croissance et une consommation intérieure faibles, aux économies dominées par l'exploitation des matières premières, l'agriculture et les services à faible valeur ajoutée.

Enfin, une dizaine de pays font face à une instabilité politique qui ne permet pas d'anticiper leur évolution économique et sociale, quand bien même ils pourraient offrir des perspectives prometteuses.

Les approches traditionnelles sont inopérantes

En réalité, cette vision linéaire du développement africain est calquée sur celui du Sud-Est asiatique dans les années 1990, et avant lui sur la trajectoire des économies européennes au cours du XXe siècle, fondés sur l'émergence d'un marché intérieur – des classes moyennes qui consomment – et/ou de bassins d'emploi attractifs pour les entreprises. Mais ce modèle ne s'applique que partiellement aux réalités africaines. Car l'émergence de la classe moyenne – au sens de populations dotées d'un pouvoir d'achat déjà significatif – est plus lente que ce que certaines prévisions avaient envisagé il y a quelques années.

Par ailleurs cette approche se révèle peu utile aux investisseurs. Là où les marchés sont structurés et l'environnement favorable, les opportunités de croissance sont maintenant limitées. Ailleurs, il paraît trop compliqué ou risqué d'investir.

Au contraire, les opportunités d'investissement se situent dans 8 pays à fort potentiel

Une autre lecture des opportunités de croissance en Afrique est possible. Une analyse comparative détaillée des pays africains permet d'identifier huit pays à fort potentiel de développement à horizon 2030 : le Nigéria, l'Ethiopie, la Tanzanie, le Mozambique, le Kenya, l'Angola, la Côte d'Ivoire et l'Egypte.

Cette sélection est basée sur deux critères : la croissance de la population d'une part, et les investissements en infrastructures d'autre part. Ces indicateurs traduisent le potentiel de développement du pays et sa capacité à offrir un environnement favorable à l'émergence d'autres secteurs et attractif pour les investisseurs étrangers. → **F**

Les huit pays sélectionnés concentrent : 48% de la croissance totale de la population entre 2010 et 2035 ; 45% (USD 97 m) des investissements publics additionnels prévus d'ici 2035 pour développer les infrastructures sur le continent ; 50% (USD 105 Md) des investissements prévus sur le continent pour l'infrastructure publique de base (routes, électricité, accès à l'eau et télécommunications).

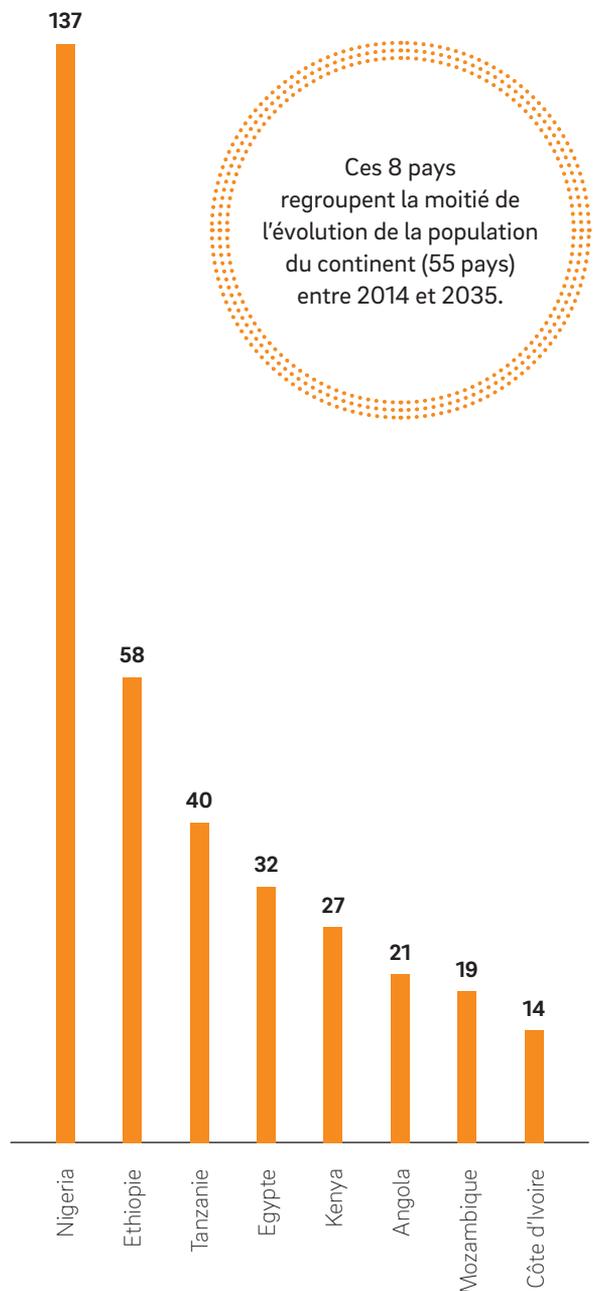
Ces huit pays possèdent beaucoup de ressources naturelles, notamment des gisements de pétrole. Pour réduire leur exposition aux fluctuations des prix et dynamiser leurs économies, ils ont redoublé d'efforts pour attirer les investissements étrangers et développer d'autres secteurs créateurs d'emplois.

F

ÉVOLUTION DE LA POPULATION

ENTRE 2014 ET 2035 [millions d'individus]

A horizon 2035 la population des pays retenus croîtra de plus de 348 millions d'individus.



Mais d'intenses aménagements sont encore nécessaires pour améliorer l'accessibilité aux villes et faciliter l'installation d'activités industrielles et de service. Il y a là des opportunités colossales. → **G**

Plusieurs groupes internationaux ont déjà bénéficié de cette dynamique mais la Chine reste de loin le premier partenaire du continent. Avec une volonté de sécuriser ses importations de pétrole, la deuxième puissance économique mondiale a depuis les années 1980 conclu plusieurs partenariats pour porter de grands projets d'infrastructures et d'énergie. La China Exim Bank a déjà investi et prêté plusieurs milliards de dollars aux pays identifiés, et compte démultiplier son effet d'ici à 2025 pour soutenir les projets de construction de routes, de chemins de fer et d'aéroports.

TROIS CATALYSEURS CLÉ

Comme nous l'avons vu, il faut sortir du mythe du schéma comparatif avec l'Asie du Sud-Est pour comprendre la situation de l'Afrique. Au-delà du profil sectoriel de l'économie, la capacité d'un pays à développer des clusters compétitifs repose sur l'accompagnement de ceux-ci à travers des catalyseurs, tels que l'existence d'un secteur bancaire et assurantiel, la fiabilité des infrastructures, ou l'attractivité de secteurs exportateurs tels que le tourisme et les transports, qui sont encore insuffisamment développés. Différents pays du continent peuvent suivre plusieurs voies, mais tous ont bien quelque chose en commun : libérer tout leur potentiel, grâce à trois leviers clé.

Créer un choc administratif

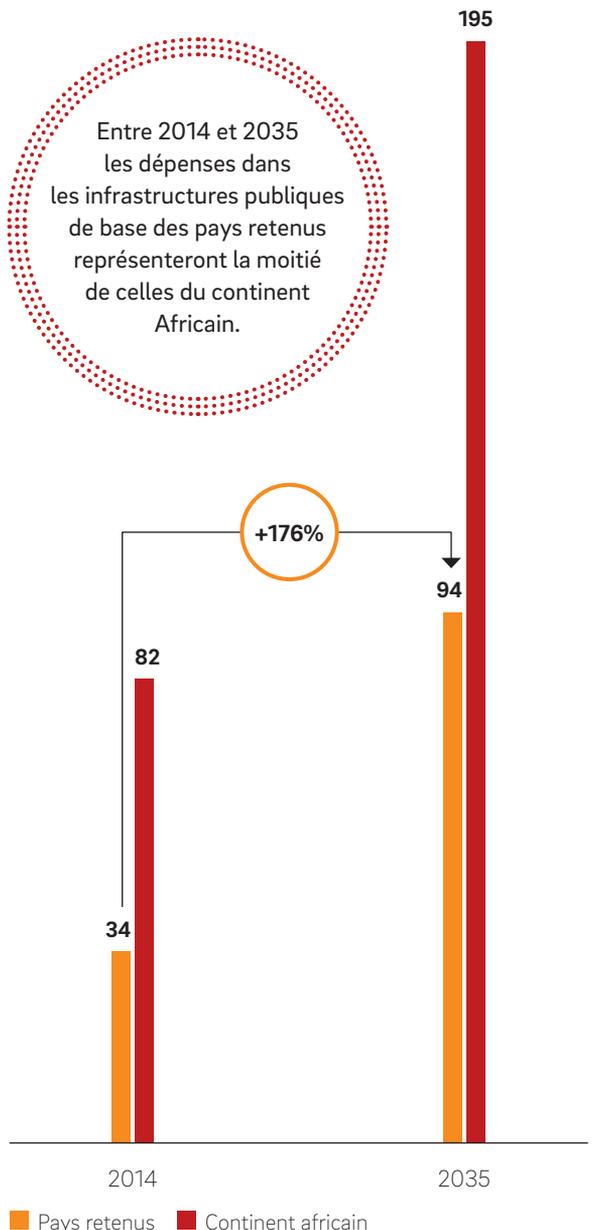
La bureaucratie en Afrique aujourd'hui est aussi puissante qu'inefficace, ce qui constitue un frein. En dépit d'une amélioration de la performance d'une majorité de pays africains (selon les principaux classements internationaux : Doing Business, Global Competitiveness Report), et des efforts réalisés par certains pays concernant les procédures d'import, le continent africain a devant lui un enjeu colossal de modernisation de son appareil administratif.

Ainsi, il est crucial de procéder à une simplification administrative. La façon de penser des administratifs doit évoluer, le vocabulaire archaïque doit être proscrit, comme la multiplication des formulaires pour effectuer la moindre démarche, alors que le taux de pénétration des smartphones est de plus en plus important sur

G

LES PAYS RETENUS SONT UNE AUBAINE POUR LES INVESTISSEURS ÉTRANGERS EN RAISON DES DÉPENSES IMPORTANTES À VENIR DANS LES INFRASTRUCTURES

Dépenses de base dans les infrastructures publiques [2014-2035 ; milliards USD]



Source : International Futures (Ifs) modeling system, version 7.26

le continent. Il s'agit de gagner du temps, pour améliorer les relations entre le monde des affaires et l'administration. Par exemple, il est révélateur d'étudier le temps de dédouanement à l'export selon les pays. Alors qu'il est de 3,5 jours environ dans l'Union Européenne, il s'élève à environ 6,5 jours dans le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, et monte jusqu'à 10 jours en Afrique subsaharienne.

De plus, un vrai effort pour développer les infrastructures est nécessaire. A l'exception des télécoms, qui connaissent un boom prometteur, la plupart des pays africains sont en effet en retard en matière d'investissement dans les infrastructures énergétiques, mais également de transport.

Mobiliser les ressources du continent

Il est urgent que le continent africain tire un véritable profit de ses ressources, qu'elles soient humaines, financières et même naturelles.

Pour mettre fin à la diaspora des élites, des initiatives ambitieuses associant les acteurs bancaires et les organismes éducatifs pourraient permettre de développer davantage les talents, en plus des programmes de formation interne. Afin de sécuriser à long terme les middle et top managers via des initiatives ambitieuses, les best practices sont les suivantes : importer les meilleures pratiques du marché international du travail, y compris en recrutant au sein des diasporas africaines avec des expériences internationales reconnues ; sponsoriser la création de programmes de formation en commerce et finance au niveau régional, national et continental, y compris via des partenariats avec des institutions éducatives existantes ; et améliorer la rétention de talents en mettant en place des dispositifs incitatifs importants.

De plus, les banques doivent investir lourdement sur le capital humain pour doubler le nombre de middle et top managers dans les 5 à 7 ans.

Les responsables des banques se satisfont de leur bassin de talents actuel malgré leurs difficultés à recruter. Or selon la projection de croissance du secteur, le nombre de cadres moyens et supérieurs doit doubler dans les 5 à 7 ans. L'urgence est donc de développer des programmes de formation et des parcours de carrière efficaces inspirés des best practices de tous les secteurs.

A l'exception de l'Afrique australe et du Maghreb, le continent africain ne dispose pas d'activités finan-

cières performantes. En témoigne la faiblesse de plusieurs indicateurs clés tels que le taux de bancarisation, la densité assurantielle, ou les volumes de primes rapportées au PIB. En termes de financement, les transferts des nationaux à l'étranger restent une source importante (65 milliards USD, en hausse de 10% depuis 2010), mais ils restent fortement concentrés sur quelques pays, notamment l'Afrique du Nord.

Cependant, la ressource financière existe et peut être exploitée. Dans une étude de 2015 réalisée par Roland Berger avec la Commission de Surveillance des Marchés Financiers d'Afrique Centrale, il a été établi que l'on pouvait mobiliser l'équivalent de 4 à 5% du PIB en ressources pour financer la croissance.

Si l'on étudie les pays de la communauté économique et monétaire de l'Afrique Centrale, on observe que la profondeur de ce marché va être multipliée par 10 à l'horizon 2025, passant d'environ 250 milliards FCFA en 2015 à entre 2 150 et 2 450 milliards (entre 3,6 et 4 milliards USD). En appliquant cette méthodologie à l'ensemble de l'Afrique, on obtient une profondeur de marché entre **130 et 150 milliards de dollars** à horizon 2025. Un scénario plus volontariste porte même la profondeur à 300 milliards de dollars. Les sources de cette croissance sont aujourd'hui diverses, mais celles qui vont croître le plus fortement sont les banques, les assurances et les caisses de protection sociale. La contribution à la croissance est donc massivement du côté de ces secteurs, et il faut drainer cette ressource financière en direction de l'économie réelle et de l'investissement productif. Il existe donc ici un véritable potentiel de mobilisation du capital local pour une croissance locale.

Changer l'image de l'Afrique

Le monde doit cesser de voir le continent africain comme un fournisseur de matières premières brutes. Les Africains eux-mêmes doivent se positionner comme des partenaires du reste du monde. Les vraies opportunités d'investissement résident dans des partenariats, et il faut tabler sur les vrais besoins – identifier les pays où investir, et la manière d'investir en partenariat. Les plus belles opportunités seraient d'ailleurs peut-être dans les pays où tout est encore à faire.

Ainsi, les opportunités existent bien en Afrique, mais pour pouvoir les saisir, il faut se prémunir contre un enthousiasme excessif et être conscient des risques en envisageant le continent dans toute sa complexité et ses nuances. Afin de relever ces défis, les entreprises doivent développer un esprit entrepreneurial. Roland Berger a identifié huit pays et les raisons d'y investir, qui sont détaillées ci-dessous.



NIGÉRIA

D'immenses opportunités dans les infrastructures et l'immobilier.

Le Nigéria est le pays le plus peuplé d'Afrique, avec plus de 180 millions d'habitants (ce qui représente environ 2% de la population mondiale), auxquels viendront s'ajouter 150 millions de plus d'ici 2035. En 2014, le Nigéria a dépassé l'Afrique du Sud pour devenir la plus grande puissance économique du continent, avec un PIB en nominal estimé à 510 milliards USD. Il sera l'un des huit pays africains qui se développeront le plus dans les 20 prochaines années. De faibles taux d'imposition, de faibles coûts de main d'œuvre et une croissance de la population de 49% contribuent à attirer de lourds investissements à la fois internes et étrangers.

RAISONS D'INVESTIR

1. Fort développement dans les infrastructures

Le pays a le plus haut potentiel du continent pour l'investissement dans les infrastructures : on estime que les dépenses pour les infrastructures essentielles vont passer de 7,6 milliards USD en 2010 à 33,5 en 2035. Les secteurs les plus intéressants en termes d'investissement dans les infrastructures au Nigéria seront :

Les télécommunications

Environ 325 milliards USD sont nécessaires pour étendre les capacités des infrastructures du réseau mobile nigérian afin de respecter les normes internationales, selon le National Integrated Infrastructure Master Plan (NIIMP) approuvé récemment. Globalement, on considère que le Nigéria a l'un des marchés des télécoms en plus forte croissance dans le monde.

L'énergie

Le Nigéria est un producteur de pétrole de premier plan et dispose des plus importantes réserves en gaz naturel d'Afrique subsaharienne. Malgré cela, l'approvisionnement en gaz au sein du pays doit encore se développer, en raison d'infrastructures gazières insuffi-

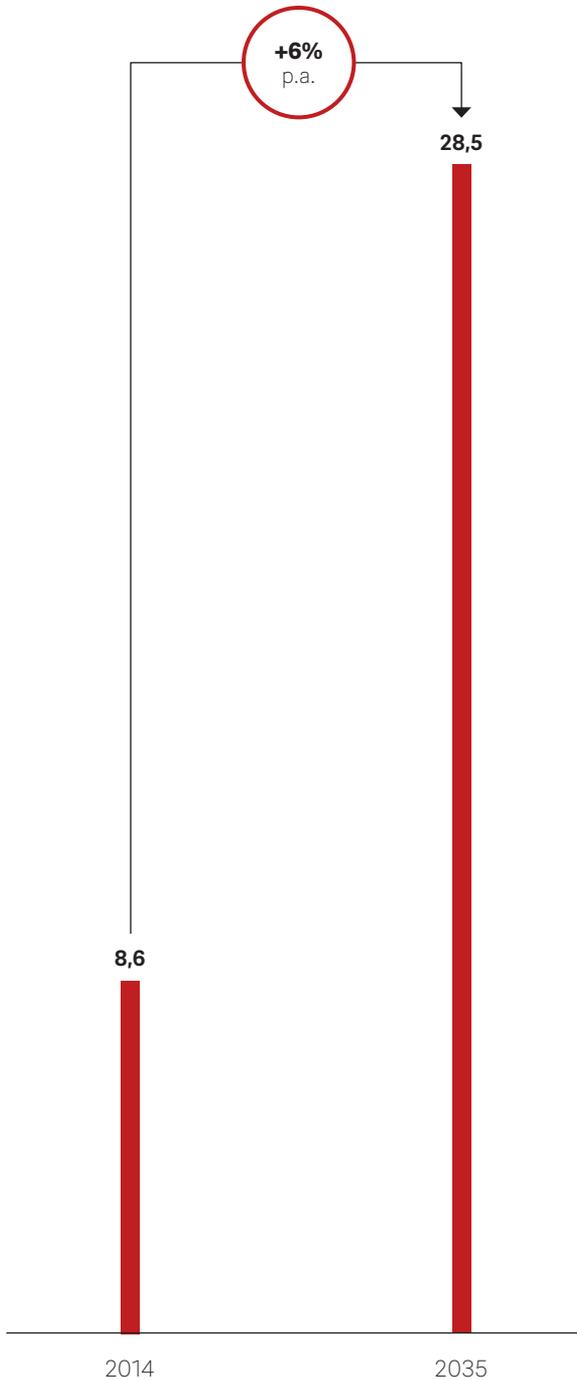


santes. De plus, en 2014, le gouvernement a lancé le NIIMP et décidé de privatiser le secteur énergétique. Le projet consistera à passer d'une production électrique de 4000 MW aujourd'hui à 40 000 MW d'ici 2020.

2. Haut potentiel dans l'immobilier

Les investisseurs estiment le potentiel dans le secteur immobilier nigérian à 400 milliards USD. Le déficit de logements au Nigéria, estimé à 17 millions d'unités, a créé d'immenses opportunités dans le secteur immobilier du pays, ce qui en fait une destination privilégiée par les investisseurs locaux et étrangers. Le marché des classes moyennes et des classes moyennes inférieures, à lui seul, nécessite environ 4 millions d'unités d'habitation, ce qui représente environ 20-25% du déficit.

DÉPENSES EN INFRASTRUCTURES PUBLIQUES [milliards USD]



Jumia, le détaillant en ligne n°1 du Nigéria, a été créé en mai 2012 avec l'objectif de devenir le guichet unique pour la vente au détail au Nigéria, avec la mise en œuvre de best practices à la fois en ligne et hors ligne. Comptant à l'origine 3 employés, Jumia employait en 2015 presque 1500 personnes et avait une flotte de 500 véhicules. L'entreprise est le plus grand commerce de détail du pays, avec plus de 700 000 visiteurs chaque semaine.

ÉTHIOPIE

Un potentiel dans les ressources en gaz, les télécommunications et les biens de consommation courante.

Au cours de l'année fiscale 2015, l'économie éthiopienne a connu une croissance de 10%, ce qui représente la dixième année consécutive de croissance robuste. En 2015, l'Éthiopie était la première économie à la croissance la plus rapide dans le monde, avec un taux de croissance moyen annuel du PIB réel de 10,9% au cours des dix années précédentes. Les coûts énergétiques et de main d'œuvre sont faibles, la population devrait passer de 100 millions en 2015 à 150 millions en 2050, et un taux moyen de 11,6% dans le secteur de la construction entre 2016 et 2023 offrira de multiples opportunités d'investissements pour les entreprises internationales.

RAISONS D'INVESTIR

1. Énergie

Le pays prévoit d'augmenter la capacité de production de 2 000 MW aujourd'hui à 10 000 MW dans les trois à cinq prochaines années. Une grande partie de l'énergie supplémentaire serait générée par les 6 000 MW du Barrage de la Renaissance en construction sur le Nil. De plus, les réserves en gaz naturel d'Éthiopie commencent à être exploitées, ce qui ouvre de nouvelles possibilités dans le secteur de l'énergie.

2. Télécommunications

La croissance du marché des communications mobiles a été limitée principalement par un manque de concurrence ; Ethio Telecoms, propriété de l'Etat, est toujours le seul fournisseur sur le marché, en raison de protections réglementaires rigoureuses. Une fois le Plan de Croissance et de Transformation du pays achevé, on estime que le régulateur ouvrira graduellement le marché aux concurrents. Au cours des trois à cinq prochaines années, les communications et le mobile devraient s'étendre de manière substantielle, tirés principalement par l'augmentation des investissements dans les in-



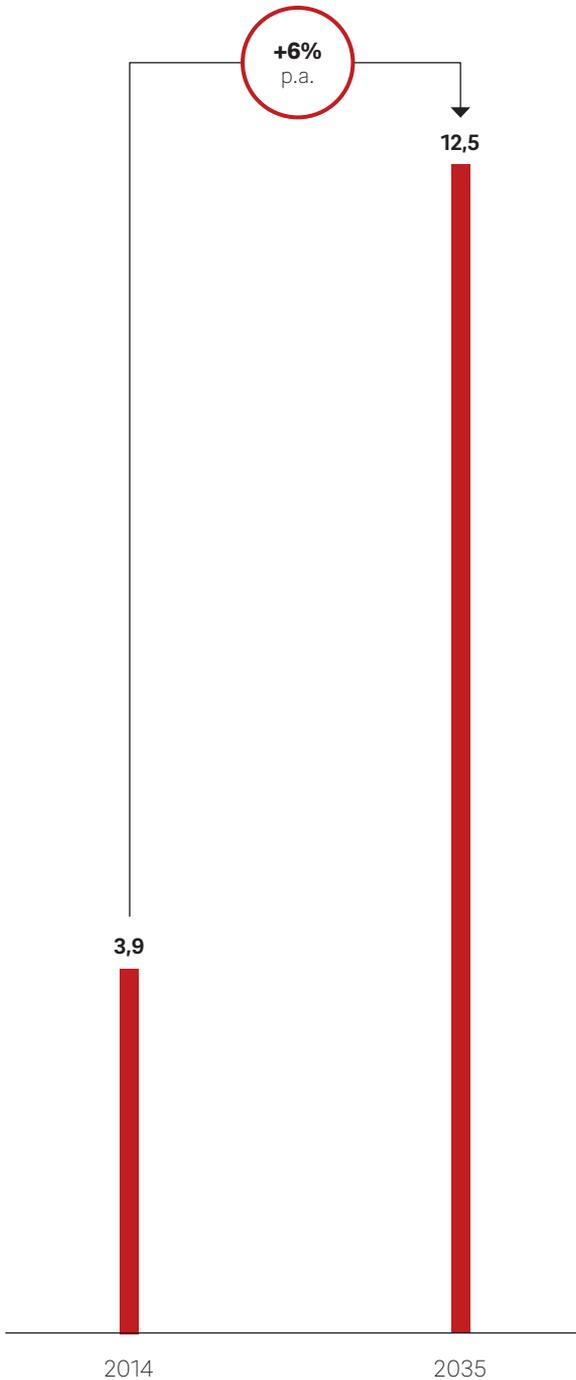
frastructures. Selon une nouvelle analyse, les deux marchés ont eu des revenus de 1,78 milliard USD en 2013 ; ils devraient atteindre 3,27 milliards USD en 2018.

3. Biens de consommation courante

Les dépenses de consommation devraient augmenter principalement dans le secteur des boissons. De 2009 à 2013 toutes les catégories de biens de consommation ont progressé de manière significative. On a observé la croissance la plus importante pour les boissons, avec 30% de taux de croissance annuel composé pour les boissons alcoolisées, 29% pour les boissons non alcoolisées et 28% pour les boissons chaudes. Le marché des boissons alcoolisées a été tiré par d'importantes ventes de bière, qui représentaient en 2013, 758 millions USD.

DÉPENSES EN INFRASTRUCTURES PUBLIQUES

[milliards USD]



En 2006, **SoleRebels** a commencé à produire et à vendre des chaussures colorées fabriquées à partir de matériaux recyclés. La société est vite devenue la première société de chaussures écologiques respectant les principes du commerce équitable sur la planète, et c'est aujourd'hui l'une des entreprises les plus prospères d'Éthiopie. En 2016, après seulement 10 ans, SoleRebels projette chiffre d'affaires de presque 20 millions USD et représente l'une des business stories au plus grand succès d'Éthiopie.

KENYA

Des opportunités pour les biens de consommation courante et le retail.

Même si le Kenya souffre encore de scandales de corruption, Nairobi fait partie du top 3 des villes où investir en Afrique. De nombreux investisseurs étrangers considèrent le pays comme une plaque tournante et comme le marché qui permet de pénétrer en Afrique de l'Est. Les projets en cours dans les secteurs des infrastructures et de l'énergie soutiennent la croissance et attirent les entreprises internationales dans le domaine des biens de consommation

RAISONS D'INVESTIR

1. Un marché de consommation en pleine expansion

D'ici 2035, plus de 30% de la population vivra dans des zones urbaines et 60% aura moins de 25 ans, ce qui offre de grandes opportunités pour les secteurs des biens de consommation et du retail.

Les produits de consommation emballés (BCE) représentent une proportion importante (30%) des dépenses mensuelles des ménages (boissons, produits de soins personnels). Les Kényans fréquentent les magasins modernes plus souvent que la moyenne des africains, ce qui rend la distribution plus accessibles pour les entreprises de BCE. Les sociétés peuvent utiliser des emballages plus petits pour rendre les produits plus accessibles et atteindre les consommateurs aux revenus faibles.

2. Le secteur de l'énergie, soutien de la croissance

Le Kenya est le deuxième plus gros investisseur dans le secteur des énergies renouvelables en Afrique, après l'Afrique du Sud, avec 249 millions USD en 2013. La production électrique du Kenya sera plus que suffisante pour un usage local, et le pays exportera donc le surplus dans les pays voisins d'ici 2017. Une ligne de transmission de 508 km devrait améliorer l'offre, la fiabilité et l'accessibilité de l'électricité dans la région. L'hydroélectrique et l'énergie thermique au diesel



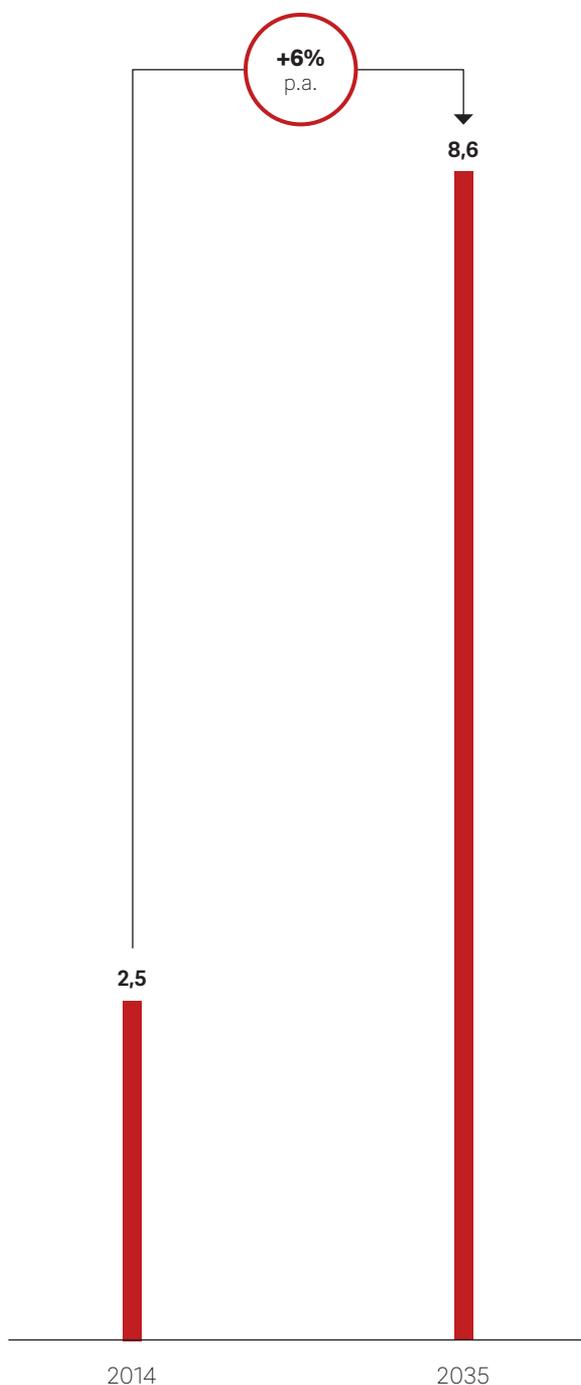
restent les principales sources d'électricité aujourd'hui. Le pays a identifié 10 projets à haute priorité qui doivent être développés d'ici 2020 : la géothermie, l'hydroélectrique, l'énergie solaire et le traitement des déchets municipaux. Par exemple : ~ 300 MW d'électricité seraient générés par le projet éolien du lac Turkana, une centrale nucléaire sera construite d'ici 2025, 500 MW de gaz seront produits par une centrale à Mombasa, en collaboration avec Nebras Power Company ; etc.

3. Des infrastructures en développement

Le nombre de projets dans la région est passé de 93 à 151 entre 2014 et 2015. Cependant, la valeur totale des projets d'infrastructures représente 61 milliards USD : le pays offre encore d'immenses opportunités pour les

DÉPENSES EN INFRASTRUCTURES PUBLIQUES

[milliards USD]



investisseurs étrangers. Le secteur des transports comptait pour environ 60% de tous les projets au Kenya en 2014, et devrait améliorer le mouvement des biens et des personnes dans la région de l'Afrique de l'Est. Pour soutenir la croissance, 37% des projets sont dans le secteur de l'énergie et se concentrent sur le développement de la capacité énergétique. Le gouvernement kényan prévoit que 80% de ses projets d'infrastructures seront financés grâce à des partenariats public-privé d'ici 2030. La Chine a consolidé sa position de leader dans le secteur de la construction, avec 330 millions USD pour la super-autoroute Thika et la voie ferrée Standard Gauge qui longera la côte kényane en passant par Nairobi, jusqu'à la frontière entre le Kenya et l'Ouganda.

Orbit Chemical Industries produit du savon, des détergents et du maquillage pour plusieurs groupes internationaux : Colgate-Palmolive, L'Oréal, Unilever etc. Au cours des dernières années, Orbit a amélioré sa connaissance du marché et pris conscience que l'accessibilité aux marchés est plus importante que le pricing. Cela a encouragé les groupes internationaux à s'adapter aux besoins locaux, aux attentes en termes de prix, et à vendre du shampoing, du dentifrice, etc. dans de petits emballages. En conséquence, les ventes de détergents en poudre, par exemple, ont augmenté de 300%.

TANZANIE

Des opportunités à saisir dans le secteur des infrastructures et la production d'énergie.

La Tanzanie a fait des efforts afin de créer un climat propice à l'investissement et a réussi à prendre la tête en matière d'attraction d'investisseurs étrangers, la Chine principalement, et d'entreprises privées. Les projets d'infrastructures en cours devraient avoir un impact extrêmement positif sur l'économie du pays et résoudre les problèmes de transport.

RAISONS D'INVESTIR

1. Opportunités de marché pour les investisseurs étrangers dans le secteur des infrastructures

En raison du financement limité de la part du gouvernement pour le développement des infrastructures et l'investissement, les partenariats public privé (PPP) sont clé pour s'introduire sur le marché et représentent une immense opportunité pour les investisseurs étrangers. Ces partenariats mobilisent des ressources du secteur privé (finance, expertise technique et managériale) pour construire, contrôler et opérer des projets d'infrastructures sous une stricte supervision et régulation gouvernementale.

Une croissance moyenne de 8,3% est attendue dans ce secteur d'ici 2019, avec plusieurs projets : ports, voies ferrées et infrastructure énergétique. La Tanzanie prévoit de dépenser 14,2 milliards USD pour construire un nouveau réseau ferré avant 2020. Il sera financé par des prêts commerciaux, le pays ayant pour objectif de devenir une plaque tournante du transport régional.

2. Recherche d'acteurs privés pour le secteur de l'énergie

Le Ministère de l'Énergie et des Minéraux a publié une stratégie et une feuille de route pour la réforme de l'industrie de l'approvisionnement énergétique sur la période allant de 2014 à 2025 en réponse aux inquiétudes du secteur privé concernant la fiabilité énergétique. Pour assurer un approvisionnement énergétique sûr et



.....

fiable, le gouvernement a mentionné spécifiquement que le secteur privé serait particulièrement mis à contribution pour la production (74% des 1,4 milliard USD d'investissements nécessaires au total).

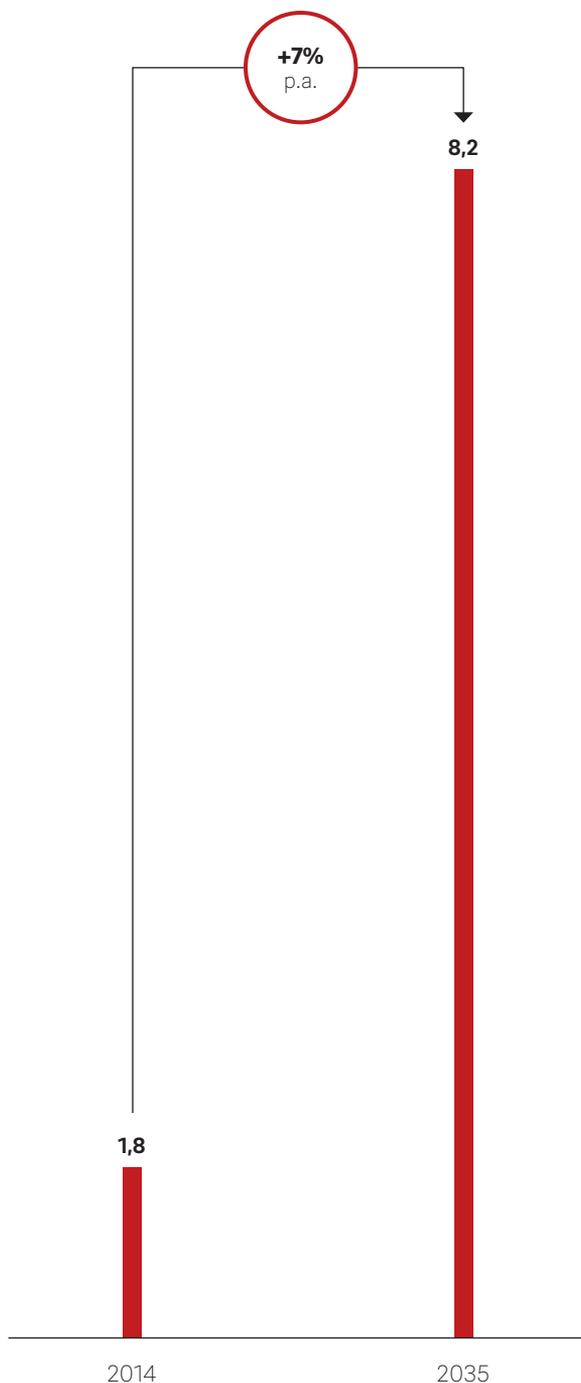
Par ailleurs, la Tanzanie a le rift le plus étendu de la région. 52 sites ont été identifiés ; ils n'ont pas été complètement exploités, avec un potentiel géothermique de 650 MW.

3. Marché B2C en pleine croissance

L'économie est en croissance rapide ; les investissements augmentent dans un grand nombre de secteurs de biens de consommation en rapide évolution alors que les dépenses des classes moyennes s'accroissent. La taille de la Tanzanie et ses perspectives écono-

DÉPENSES EN INFRASTRUCTURES PUBLIQUES

[milliards USD]



miques positives en font l'un des pays les plus prometteurs pour les acteurs dans le secteur des biens de consommation dans l'est et le sud de l'Afrique au cours des prochaines années. D'ici 2018, on prévoit que la consommation de nourriture par habitant sera en hausse de 9,6% p.a. et les ventes de produits d'alimentation au détail de 24% p.a.

Les Tanzaniens dépensent 20% de leur revenu pour des biens de consommation emballés (surtout de la nourriture). Les catégories populaires sont les boissons (boissons gazeuses et thé).

China Exim Bank a déjà participé au renforcement des infrastructures énergétiques en Tanzanie. Le pays a bénéficié d'un prêt de 136 millions USD pour construire un projet d'énergie solaire qui aura une capacité de production de 50 MW. La banque finance également la plus grande partie du milliard USD nécessaire pour la construction d'un pipeline prise en charge par une filiale de China National Petroleum Corporation.

MOZAMBIQUE

Un fort potentiel grâce aux ressources naturelles.

Avec une position favorable sur l'Océan Indien et des ressources naturelles, le Mozambique se concentre sur le développement de ses infrastructures pour stimuler son économie. Le programme du gouvernement inclut un plan stratégique sur cinq ans pour améliorer le climat des affaires afin d'attirer des investissements étrangers : le pays est 127^e sur 189 en termes d'*ease of doing business* en raison d'un niveau élevé de bureaucratiation.

RAISONS D'INVESTIR

1. Ressources naturelles : charbon, pétrole et gaz

Le pays a le potentiel pour devenir le plus grand producteur de charbon en Afrique, avec un total de réserves atteignant 20 milliards de tonnes, et l'un des principaux exportateurs de gaz naturel en 2020. Ces secteurs représentent 15% du PIB, cinq fois plus qu'en Angola où le pétrole est de loin le secteur le plus développé. Si le Mozambique parvient à réinvestir la plupart de ses revenus pour développer d'autres secteurs, il pourrait alors diminuer sa dépendance aux cours des ressources énergétiques.

2. Développement des infrastructures

Au cours des prochaines années, on estime que des projets financés principalement par des fonds étrangers devraient atteindre 32 milliards USD : exploitation du charbon, transport, gaz naturel, services financiers et de construction. L'infrastructure de pipeline actuelle vaut environ 30 milliards USD.

3. Fort potentiel dans le secteur bancaire

Il y a un fort potentiel de croissance dans le secteur du commerce : le secteur bancaire est relativement concentré au Mozambique, avec seulement environ 20% de la population disposant d'un compte bancaire et des dépenses de consommation par habitant devant

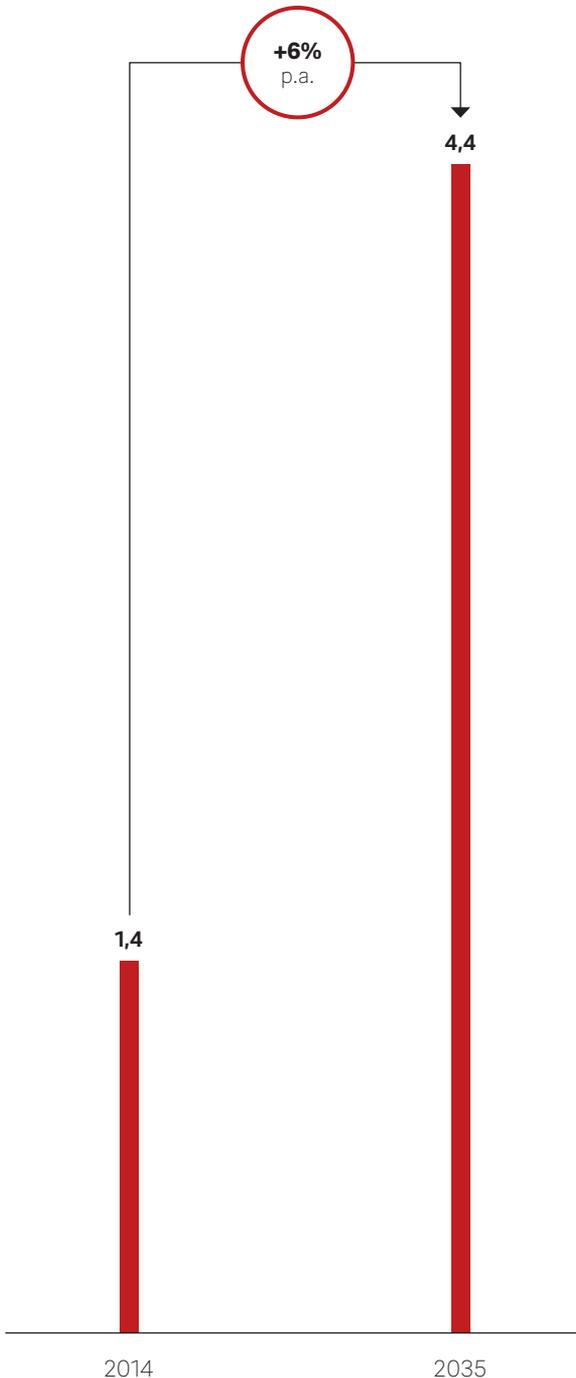


.....

doubler entre 2010 et 2030. La banque centrale encourage la concurrence et la diversité : un total de 18 banques commerciales a été identifié en 2013.

D'un autre côté, environ 90% des petites et moyennes entreprises du pays (PME) n'ont pas accès au financement de leurs activités quotidiennes ni à des plans d'investissements. Jusqu'à présent, les riches individus et les grandes sociétés sont les principales cibles des services bancaires.

DÉPENSES EN INFRASTRUCTURES PUBLIQUES
[milliards USD]



Moza Banco est l'une des six grandes banques locales et détient 7% du total des actifs bancaires. En 2013, la banque a revu son modèle économique pour devenir une banque universelle avec un accent important sur la banque de détail. D'ici 2018, elle vise d'opérer à égalité avec ses plus grands rivaux, la BCI ou Millenium BIM. Le modèle de la banque repose sur la proximité avec ses clients. Sa stratégie de branches est fondée sur des « mini-banques » dans des marchés locaux et des bazars pour attirer des personnes qui sont davantage habituées aux transactions informelles. Ces branches comptent quelques employés, et les clients peuvent ouvrir un compte sans devoir y verser d'argent. De plus, des intérêts sont payés même sur de petits montants (par exemple, 100 meticals [2,95 USD]). Moza Banco a ouvert une mini-banque près d'un marché de plein air à Maputo début décembre 2014. Aujourd'hui, elle compte plus de 500 clients.

ANGOLA

Des ressources pétrolières abondantes et des investissements dans les infrastructures qui soutiennent la croissance.

L'économie de l'Angola est très dépendante du pétrole et du diamant. Le PIB devrait augmenter de 3% en 2015 à 6% en 2030 en raison des investissements actuels et futurs dans les infrastructures centrales et les ressources naturelles. Le pays est classé 181^e sur 189 en termes d'*ease of doing business* en raison d'un haut niveau de corruption et d'interférences politiques.

RAISONS D'INVESTIR

1. Augmentation des dépenses pour les infrastructures centrales d'ici 2035

L'Angola reçoit l'un des plus grands apports d'investissements directs étrangers en Afrique. Les investisseurs majeurs sont la Chine, le Brésil et le Portugal. Jusqu'à présent, 4,3 milliards USD (14% du PIB) ont été utilisés chaque année pour reconstruire les infrastructures : le réseau ferré, le port de Luanda. De 2011 à 2013, environ 4,1 milliards USD ont été investis dans des projets immobiliers pour créer de nouvelles villes. Plusieurs projets ont déjà été planifiés et confirment l'attractivité du pays pour les investissements :

Infrastructures et secteur hôtelier :

1,6 milliard USD, Fundo Soberano de Angola

Secteurs de l'énergie et de la construction :

2 milliards USD, Brésil

Reconstruction des infrastructures et développement de l'agriculture : 1 milliard USD, Banque Mondiale.

2. Investissements dans les ressources naturelles

L'Angola est l'un des principaux exportateurs de pétrole en Afrique. La récente chute des cours n'a pas empêché le pays d'attirer les investisseurs sur le moyen et le long terme : la Banque de Développement chinoise et des opérateurs internationaux (BP, Total, ExxonMobil etc.) ont récemment annoncé des investissements dans le pétrole et le gaz, y compris des projets d'exploration en eaux profondes. De plus, le pays est le deu-



.....

xième producteur de diamants en Afrique. Cette activité représente 1% du PIB du pays et on l'estimait à 1,3 milliard USD en 2014. La banque russe VTB Africa souhaite financer l'expansion de la mine de Catoca en fournissant 207 millions USD.

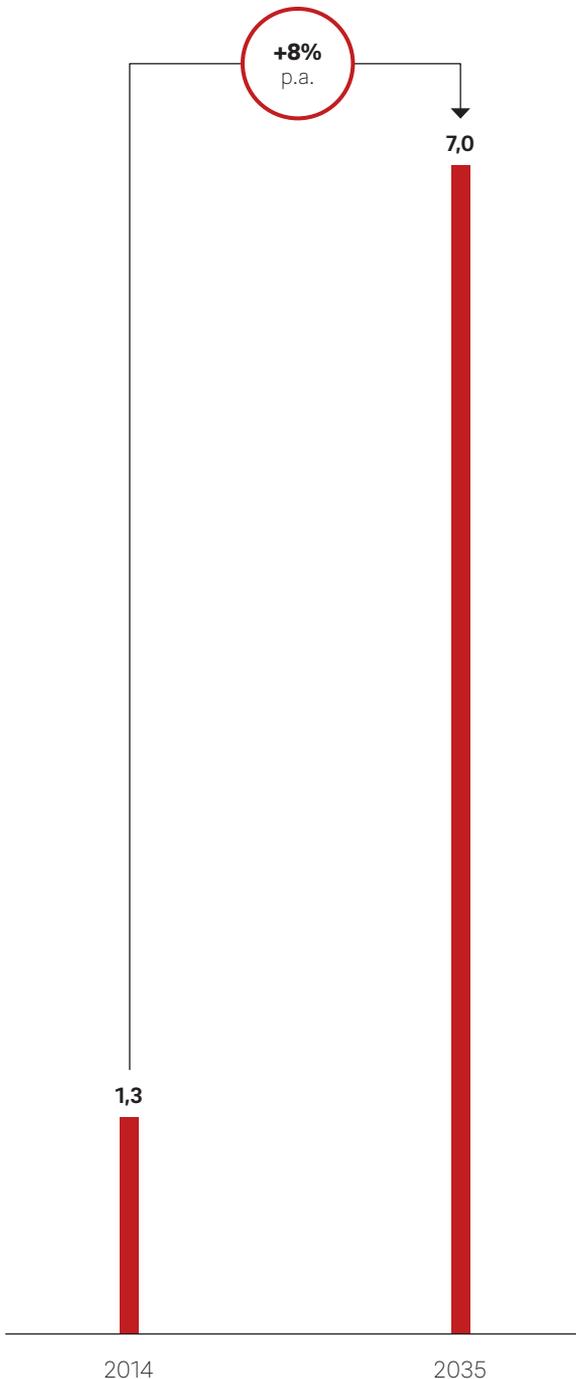
3. Augmentation des dépenses de consommation

Avec une croissance de la population de plus de 12 millions d'habitants et une prévision du PIB par habitant à 7 300 USD d'ici 2030, l'Angola offre des opportunités pour plusieurs secteurs :

Secteurs des biens de consommation et de la vente au détail : 45% des personnes ayant répondu à une étude disent acheter dans des cantinas ou des épiceries et 40% dans des supermarchés ou des supérettes.

DÉPENSES EN INFRASTRUCTURES PUBLIQUES

[milliards USD]



Les boissons, les produits laitiers et les produits pour cuisine sont les catégories d'aliments les plus populaires. Les produits de soins personnels représentent 10% des dépenses mensuelles des foyers.

Services financiers : seulement 22% des adultes ont accès à des services bancaires formels. L'augmentation de la population jeune et urbaine devrait amener la croissance et augmenter la consommation.

Telecom : la population de l'Angola a une affinité assez grande avec la technologie. Avec 14 millions d'utilisateurs de réseaux mobiles (64% de la population totale) et 3 millions d'utilisateurs d'internet aujourd'hui, les services de télécommunication fixe et mobile ont bénéficié d'améliorations considérables de l'infrastructure.

Depuis les années 1970, **BP** a investi 25 milliards USD en Angola. Le groupe a l'un des niveaux de contenu local les plus élevés, avec plus de 700 employés angolais sur un total de 1 000.

Avec plusieurs projets de prospection en eaux profondes, BP devrait investir 20 milliards USD pour l'exploration et le développement d'ici 2025.

CÔTE D'IVOIRE

Plusieurs projets dans le transport et l'énergie.

La Côte d'Ivoire a vu son PIB augmenter de 8,5% par an en 2015, tiré principalement par les opportunités dans les secteurs des infrastructures et de l'énergie.

RAISONS D'INVESTIR

1. Les investissements dans les infrastructures soutiennent la croissance

Plusieurs projets dans les transports et l'énergie sont en train d'être lancés, en cohérence avec le Plan de Développement National de 22,8 milliards USD. Des fonds publics et privés contribuent à la croissance de 9% dans le secteur de la construction entre 2015 et 2019.

2. Reprise de l'exploitation des ressources naturelles

En raison de besoins en production électrique croissants, le Ministère du Pétrole et de l'Énergie prévoit d'augmenter la production de pétrole de son niveau actuel de 31 000 barils par jour jusqu'à 200 000 d'ici 2018. ExxonMobil s'est récemment vu donner accès à 2 portions d'eaux très profondes. En parallèle, la production d'or devrait être maintenue, avec plusieurs projets en cours de mise en œuvre.

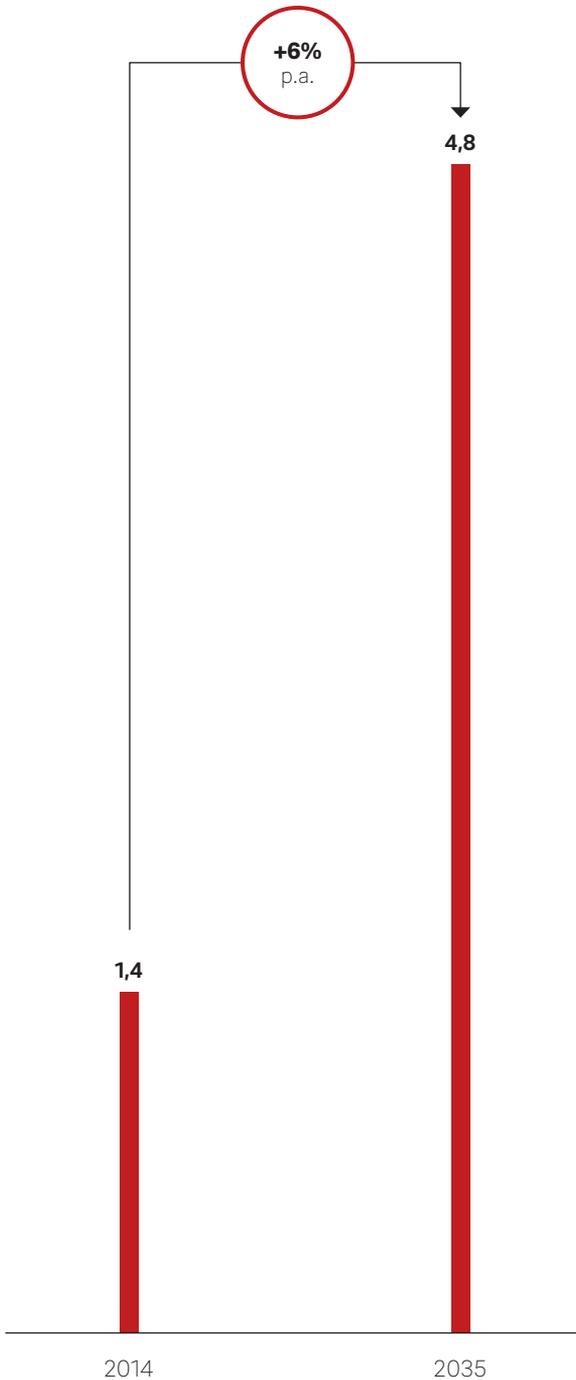
3. Fort potentiel dans les secteurs de la nourriture, des boissons et de la vente au détail

Entre 2013 et 2018, les revenus devraient augmenter de 50% et la consommation de nourriture de 46% (augmentation nominale par habitant), tirés principalement par la croissance démographique. Le marché local étant relativement sous développé, cela laisse de la place aux nouveaux entrants.



DÉPENSES EN INFRASTRUCTURES PUBLIQUES

[milliards USD]



DongSan Engineering va mettre en œuvre un projet de 600 millions USD pour construire des lignes de chemin de fer urbaines en Côte d'Ivoire. Début 2015, DongSan Engineering a été sélectionné comme meilleur soumissionnaire pour le projet de voie ferrée urbaine allant du sud au nord d'Abidjan, d'une valeur de 1,5 milliard USD, en consortium avec Hyundai Rotem et Bouygues. Le projet devrait être terminé d'ici 2019.

ÉGYPTE

Des opportunités dans la construction et les infrastructures.

Le PIB de l'Égypte devrait continuer de croître de 4,2% par an d'ici 2030, en raison des projets du gouvernement dans les infrastructures. La confiance est importante si un modèle économique équilibré et pérenne devait être assuré par les réformes à venir (subventions pour l'énergie, modification du code fiscal, etc.). La stabilité géopolitique et le climat sécuritaire restent des handicaps.

RAISONS D'INVESTIR

1. Projets d'infrastructures soutenus par le gouvernement

Le gouvernement a annoncé des projets majeurs pour le développement et l'amélioration des infrastructures qui stimuleraient l'économie du pays, créeraient et consolideraient des emplois, et attireraient des investissements internationaux :

Le développement du nouveau canal de Suez,

7,86 milliards USD

Une nouvelle capitale à l'est du Caire, avec un grand aéroport, un quartier d'affaires, des infrastructures routières, plusieurs quartiers résidentiels etc.,

4 milliards USD.

2. Opportunités pour les acteurs dans le secteur de l'énergie

Le pays cible 18 000 MW avec des projets dans les énergies renouvelables, principalement solaires et éoliennes, représentant un investissement total d'environ 20 milliards USD d'ici 2020. Plusieurs accords ont été signés avec des acteurs internationaux :

Alghanim International du Koweït, pour deux projets liés à l'énergie, 1,6 milliard USD

Toyota Tsusho, pour deux projets dans le secteur des énergies renouvelables et la prospection de gaz naturel en Méditerranée, 1,5 milliard USD

Siemens, pour une centrale électrique de 4,4 GW

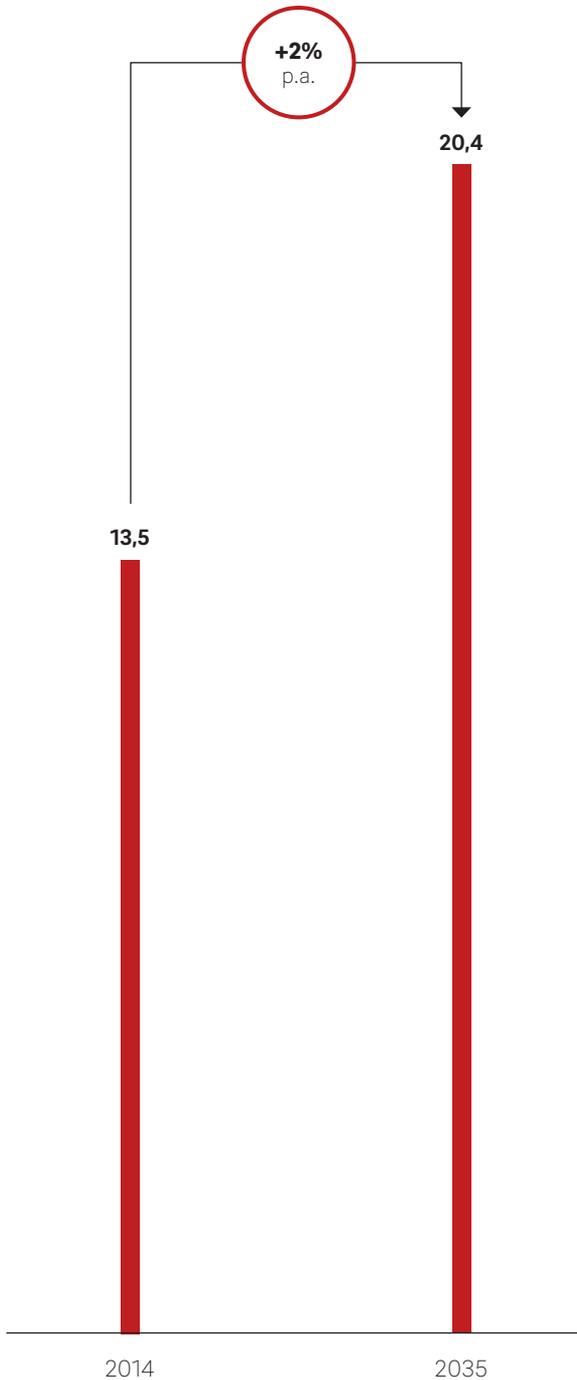


.....

3. Fort potentiel pour les biens de consommation

Avec une croissance de la population à venir et des revenus en hausse, on s'attend à ce que le nombre de ménages inclus dans la catégorie 10 000+ USD double d'ici 2035, ce qui offrira des opportunités pour les détaillants locaux et internationaux. Même si une proportion importante du budget des ménages est dépensée pour la nourriture et les boissons entre 2015 et 2018, des sous-secteurs tels que les communications, la décoration d'intérieur et l'habillement devraient également bénéficier de cette augmentation.

DÉPENSES EN INFRASTRUCTURES PUBLIQUES [milliards USD]



Siemens a consolidé sa présence en Egypte grâce à plusieurs projets réussis et des équipes locales solides. Le groupe industriel allemand s'est récemment associé avec les acteurs locaux Elsewedy Electric et Orascom Construction pour construire trois centrales au gaz naturel générant 4,4 GW. Siemens participe également au développement des énergies renouvelables avec la livraison de parcs éoliens dans le Golfe de Suez et l'Ouest du Nil, d'une capacité totale de 2 GW.

Le regard sur l'Afrique a changé, et c'est une bonne nouvelle.

Après une décennie 90 marquée par le fatalisme, voire le catastrophisme à l'égard d'un continent durablement vulnérable aux fléaux de la pauvreté, la guerre ou la maladie, les années 2010 renouent avec un discours positif annonçant les « Trente Glorieuse africaines » pour 2020-2050. C'est le temps de « l'afro-optimisme ».

Ce nouveau paradigme a d'abord été porté par les milieux financiers, qui voient dans l'Afrique le dernier réservoir mondial de croissance élevée. Mais sa grande limite est de reposer sur une vision globalisante – et de fait erronée, des dynamiques africaines. Car raisonner en taux de croissance moyen ou appréhender la classe moyenne à travers les seules définitions internationales ne permet pas de saisir les spécificités, et parfois les limites, des modes de développement économique en Afrique.

Finalement, et c'est paradoxal, cette approche ne permet pas non plus d'identifier les véritables opportunités business. Car ces dernières sont incontestablement là, dans les pays qui bénéficieront à plein du dividende démographique et de l'investissement dans les infrastructures productives dans quelques années. Mais elles ne reposent pas sur les thèses d'investissement classiques, fondées sur la stabilité macro-économique, la qualité de la main d'œuvre, et le potentiel de consommation locale.

Investir sur le continent africain aujourd'hui, c'est d'abord rechercher les opportunités de développement endogame des économies, selon une logique résolument entrepreneuriale et partenariale. Pour les entreprises européennes et en particulier françaises, il est temps de changer d'approche.

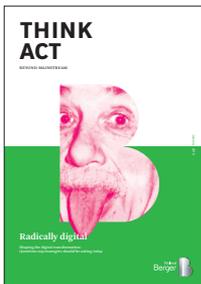
Car si elles ont de nombreux atouts pour adresser les marchés africains, leurs concurrents Chinois et Indiens ont déjà montré leur capacité à développer des stratégies pragmatiques, souvent couronnées de succès. Il leur faut dès maintenant prendre la mesure de la diversité et de la complexité de ces pays, et choisir de contribuer à leur avenir, sinon sûr, du moins plus ouvert que jamais. ◆

Cette étude a été réalisée par Nicolas Teisseyre, Senior Partner, Managing Partner Afrique ; Laurent Benarousse, Senior Partner ; Mamadou Goundiam, Principal ; Mehdi Lahlou, Principal ; Romain Lucazeau, Senior Project Manager ; avec le soutien d'Hakim El Karoui.

POUR EN SAVOIR PLUS

Fondé en 1967, Roland Berger est l'un des leaders mondiaux du conseil en Direction Générale et le seul d'origine européenne. Avec 2 400 employés travaillant dans 34 pays, nous sommes présents sur tous les marchés majeurs mondiaux. Présent en France depuis 1990, le bureau de Paris est reconnu comme une référence par les plus grands groupes industriels et de services.

AUTRES PUBLICATIONS



RADICALLY DIGITAL **Shaping the Transformation**

Pour mettre en place des actions entrepreneuriales audacieuses, vous avez besoin d'une image claire de ce qui attend votre entreprise. Dans cette publication, nous vous proposons un guide pour une approche radicalement numérique : Cartographiez votre scénario futur idéal, du point de vue du client exclusivement.



SHAPE THE FUTURE **The future of foundations**

Largement indépendantes d'influences financières et politiques, les fondations profitent d'une liberté inégalée pour opérer. L'étude « L'avenir des fondations » examine la manière dont les fondations peuvent mieux se positionner, ainsi que leur travail et leurs ressources au profit de l'humanité. Roland Berger a mené cette étude pour le compte de la Fondation Robert-Bosch.

Liens & favoris

COMMANDER & TÉLÉCHARGER
www.rolandberger.com

RESTER CONNECTÉ
www.twitter.com/BergerParis

AIMER & PARTAGER
www.facebook.com/RolandBergerGmbH/



**ROLAND
BERGER
.COM**

Éditeur

ROLAND BERGER

62-64, Rue de Lisbonne

75008 Paris

France

+33 1 53670-320

www.rolandberger.com

LES AUTEURS ACCUEILLENENT VOS QUESTIONS, COMMENTAIRES OU SUGGESTIONS

NICOLAS TEISSEYRE

Senior Partner & Managing Partner Afrique

+33 1 53670-973

nicolas.teisseyre@rolandberger.com

LAURENT BENAROUSSE

Senior Partner

+33 1 53670-320

laurent.benarousse@rolandberger.com

MAMADOU GOUNDIAM

Principal

+33 1 53670-960

mamadou.goundiam@rolandberger.com

MEHDI LAHLOU

Principal

+212 529 01 13-55

mehdi.lahlou@rolandberger.com

ROMAIN LUCAZEAU

Senior Project Manager

+33 1 53670-344

romain.lucazeau@rolandberger.co

Contact presse

LAURA GUENIN

+33 1 53670-919

laura.guenin@rolandberger.com

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.

© 2017 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.