



ETUDE SECTORIELLE

SECTEUR DU E-COMMERCE EN CÔTE D'IVOIRE

Aboubacar TOURE

Retrouvez toutes nos études sur notre blog www.entrepreneurcorner.org

Table des matières

I.	<i>Executive summary</i>	4
II.	<i>Environnement macroéconomique</i>	5
1.	<i>Des performances économiques solides et des perspectives intéressantes</i>	5
2.	<i>La pauvreté reste toutefois importante</i>	6
3.	<i>Les dépenses sont essentiellement orientées vers l'alimentaire et à Abidjan</i>	7
4.	<i>Une population en forte croissance, jeune et urbaine</i>	8
III.	<i>La grande distribution en Côte d'Ivoire</i>	10
1.	<i>La grande distribution est essentiellement informelle mais en pleine mutation</i>	10
2.	<i>L'émergence des centres commerciaux</i>	10
3.	<i>Les principaux acteurs</i>	11
IV.	<i>Marché du e-commerce en Afrique subsaharienne</i>	16
V.	<i>Le e-commerce en Côte d'Ivoire</i>	20
1.	<i>Présentation générale</i>	20
2.	<i>Retour sur une décennie de e-commerce en Côte d'Ivoire</i>	21
3.	<i>Le marché du e-commerce en Côte d'Ivoire</i>	21
VI.	<i>Environnement règlementaire</i>	23
VII.	<i>Les déterminants de l'activité du e-commerce en Côte d'Ivoire</i>	24
VIII.	<i>La demande</i>	29
1.	<i>Analyse de la demande ivoirienne</i>	29
2.	<i>Focus sur le marché indien du e-commerce</i>	29
3.	<i>Evolution de la demande ivoirienne en e-commerce</i>	30
IX.	<i>Les acteurs</i>	31
1.	<i>Les pure players</i>	31
2.	<i>Les filiales de distributeurs classiques</i>	35
3.	<i>Les marketplace purs et les conciergeries</i>	35
4.	<i>Les groupes sur les réseaux sociaux</i>	36
5.	<i>La concurrence à venir</i>	37
6.	<i>Les autres acteurs</i>	37
7.	<i>Éléments financiers du secteur</i>	37
X.	<i>La logistique et son impact sur le e-commerce</i>	40
1.	<i>Le transport de marchandises</i>	41
2.	<i>L'activité de points-relais</i>	43
3.	<i>Des mutations à venir avec l'Union Postale Universelle (UPU)</i>	44

<i>XI. La problématique du paiement en ligne</i>	45
<i>Le rôle actif des opérateurs télécoms.....</i>	45
<i>XII. Les fournisseurs.....</i>	47
<i>XIII. Analyse SWOT.....</i>	48
<i>XIV. Investir dans le e-commerce en Côte d'Ivoire</i>	49
<i>XV. Conclusion</i>	52
<i>XVI. Bibliographie.....</i>	53

I. [Executive summary](#)

L'émergence de classes moyennes en Afrique favorise le développement de la grande distribution. La grande distribution à l'occidentale a véritablement vu le jour en Côte d'Ivoire avec l'ouverture, en 1996, du premier centre commercial intégré d'Afrique de l'Ouest, l'Espace Latrille, d'une superficie de 20 000 m². La reprise de la croissance et la relative stabilité du pouvoir d'achat des ménages ivoiriens ainsi que la modernisation de leur mode de consommation donnent un certain coup d'accélérateur au développement du modèle, dont les principaux acteurs affichent de multiples projets d'expansion sur le territoire.

La révolution digitale aidant, plusieurs plateformes de vente en ligne ont vu le jour sur les bords de la lagune Ebrié. De nombreuses start-ups, pour la plupart locales, proposent différents modèles économiques dans le e-commerce alors même que la grande distribution classique est en plein développement. Toutefois, la Côte d'Ivoire est relativement à la traîne par rapport à beaucoup de pays en Afrique.

Comoé Capital, en tant que fonds d'impact, a vocation à porter une attention particulière à ce secteur. Nous avons aussi voulu, à travers cette étude apporter les informations qui faciliteraient des décisions d'investissement pour les différents acteurs du secteur du e-commerce.

Cette étude se compose de plusieurs sections. Nous y abordons dans un premier temps, un tour d'horizon de la grande distribution en Côte d'Ivoire ; celle-ci servant non seulement de base à toute l'industrie du commerce mais aussi et surtout de référence pour poser les bases du e-commerce. Par la suite, nous présenterons le secteur du e-commerce avec ses spécificités.

Dans chacune de ces sections, la réglementation, les acteurs et les marges ont été présentés. Enfin, nous avons porté un regard critique sur les risques mais aussi sur les opportunités d'investissement qui existent dans ce secteur.

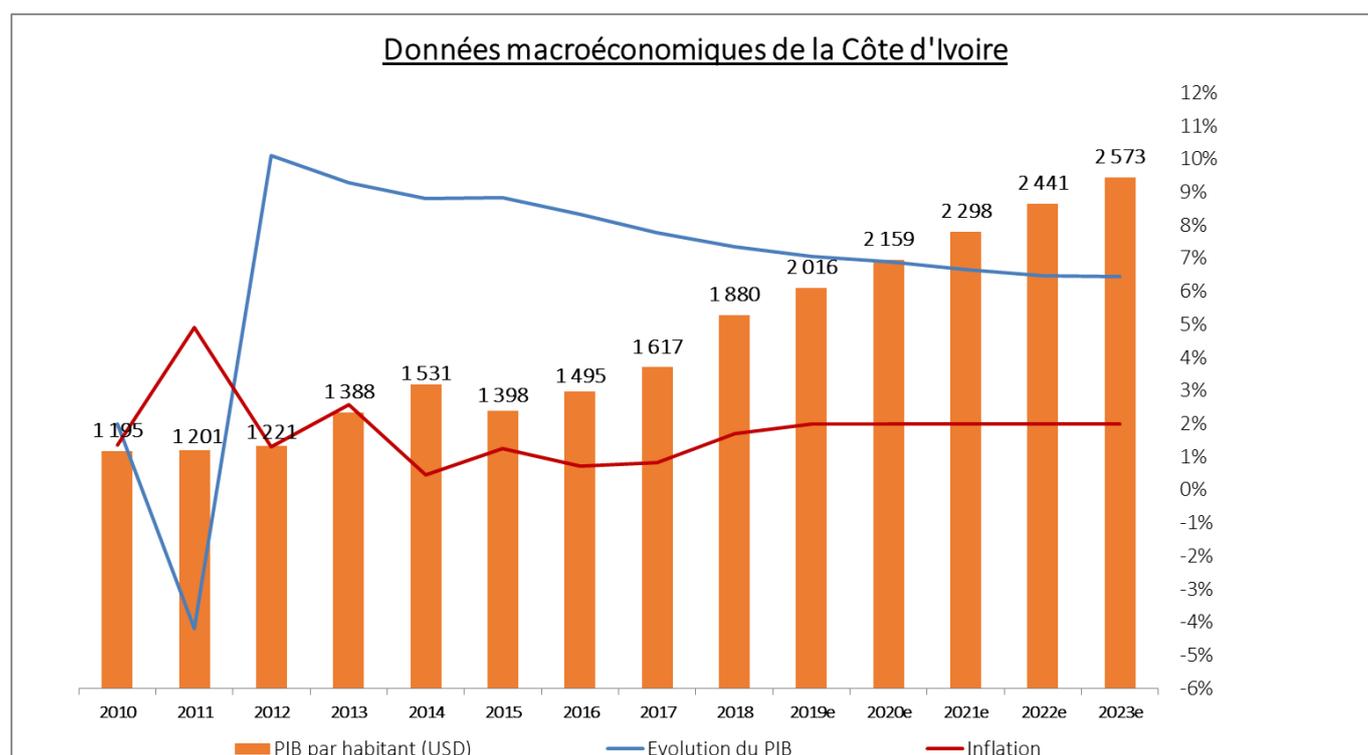
II. Environnement macroéconomique

1. Des performances économiques solides et des perspectives intéressantes

La Côte d'Ivoire, après la crise politique des années 2000, s'est donné comme objectif d'être émergente à l'horizon 2020. S'il est acquis que l'émergence ne sera pas atteinte en 2020, il est indéniable que la situation économique et l'environnement des affaires se sont améliorés. La Côte d'Ivoire est aujourd'hui l'une des économies les plus dynamiques du continent et le pays connaît une croissance soutenue de 7-8% par an.

Le PIB réel par habitant a augmenté de 32% depuis 2012 et la Côte d'Ivoire pourrait rejoindre le groupe des pays à revenu intermédiaire dans une quinzaine d'années.

Les perspectives pour l'économie ivoirienne restent favorables même si les risques augmentent avec le rapprochement des échéances politiques nationales en 2020. Cet élément d'incertitude peut affecter à la fois la conduite de la politique budgétaire et les décisions d'investissements et de consommation des ménages ainsi que des entreprises. Ci-dessous est présenté le scénario de base – le plus vraisemblable – dans lequel l'économie ivoirienne est projetée converger graduellement vers un taux de 7%. Ce scénario suppose une stabilité tant économique que politique ainsi que des conditions extérieures qui soient alignées sur les prévisions de la Banque mondiale et du FMI.

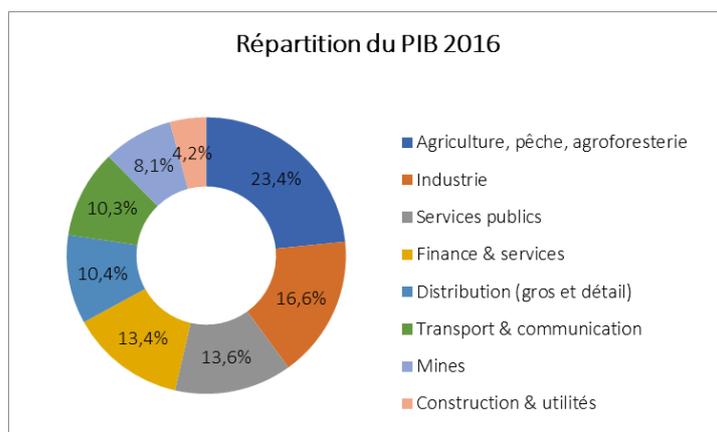


L'inflation reste modérée et faible même si les professionnels de la grande distribution s'accordent à dire que l'inflation des produits alimentaires avoisinerait 5% (3,4% en juin 2019 selon l'INS¹).

¹ <http://www.ins.ci/n/templates/ihpc/ihpc0619.pdf>

Selon le Fonds Monétaire International, la croissance économique ivoirienne devrait rester rapide mais fléchir progressivement au cours des 3 prochaines années, continuant sur sa lancée avec un taux de 7,1% en 2019 puis 7% dans les années suivantes. La consolidation des comptes, entamée par l'Etat, expliquera en grande partie ce ralentissement. La contribution du secteur privé restera positive mais affaiblie car de nombreux projets devraient être mis en veilleuse à l'approche de 2020, année électorale. Les grands projets d'infrastructures comme la construction du 4ème pont et du métro à Abidjan devraient continuer à porter le secteur de la construction. Plusieurs projets financés par la Chine devraient également voir le jour à la suite des contrats annoncés récemment par le gouvernement. La volonté publique d'augmenter la transformation des produits agricoles, devrait être bénéfique à la création d'emplois, notamment dans les zones urbaines.

En termes de répartition sectorielle, nous pouvons souligner le poids important du secteur de la distribution (13,4% du PIB).



Source : African Economy outlook

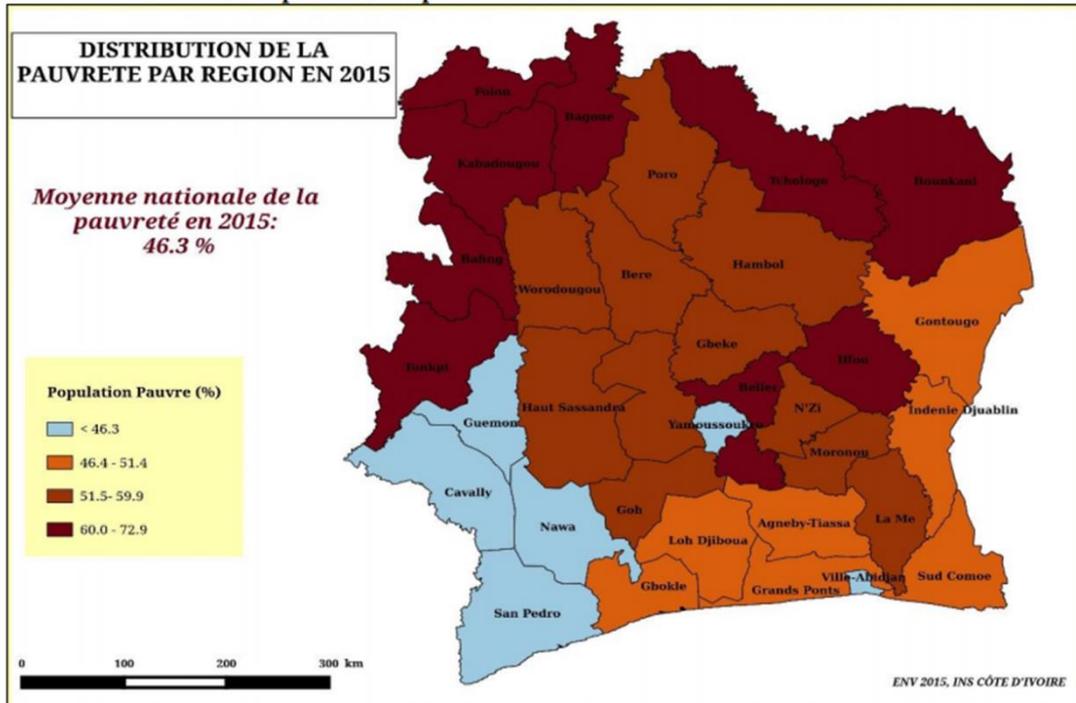
2. La pauvreté reste toutefois importante

Selon une étude réalisée en 2015 par l'Institut National de la Statistique (INS), le taux de pauvreté (fixé à 737 FCFA par jour) a reculé en Côte d'Ivoire, passant de 48,9% en 2008 à 46,3%. Cette pauvreté est surtout rurale (56,8% des cas) même si Abidjan est la ville abritant la plus grande partie de cette population vulnérable (9,3%) lié à un effet de taille important pour la capitale économique.

Ce niveau élevé de pauvreté explique en partie la difficulté d'accès aux infrastructures vitales (seuls 60,5% de la population a accès à l'eau courante et 61,9% à l'électricité (source : INS, 2014)) et à l'éducation (en 2017, le taux d'analphabétisation était de 43,8%).

Cette pauvreté est inégalement répartie comme le montre la carte ci-dessous.

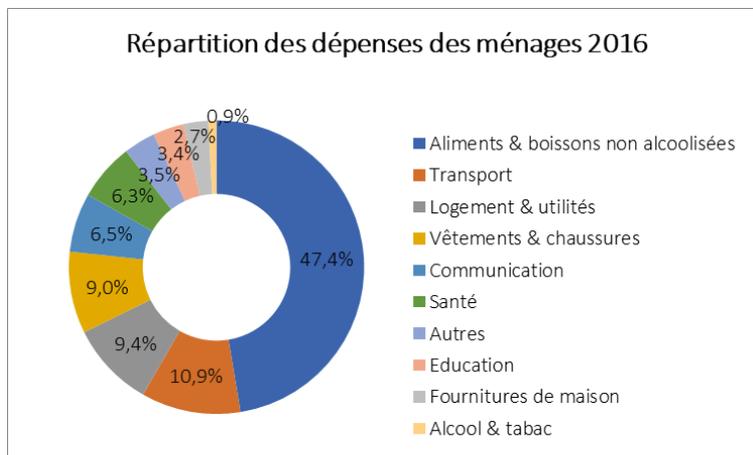
Carte 3.1 : Distribution spatiale de la pauvreté en 2015



Source : INS, ENV2015

3. Les dépenses sont essentiellement orientées vers l'alimentaire et à Abidjan

La répartition des dépenses des ménages ivoiriens montre le poids important des dépenses alimentaires.

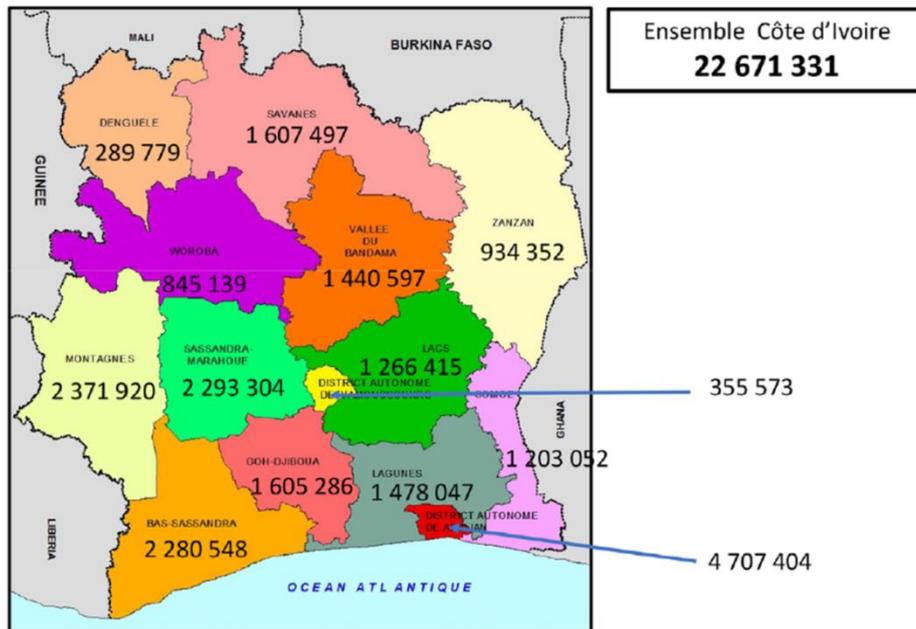


Source : INS, FMI, Banque mondiale

Toujours selon l'INS, la région d'Abidjan représente 28,7% de la dépense de consommation totale en Côte d'Ivoire suivie de la région du Haut Sassandra (5,1%) puis celle du Guémon (4,8%).

4. Une population en forte croissance, jeune et urbaine

La carte ci-dessous extraite du dernier recensement effectué en 2014 (RGPH 2014), montre que le poids de la capitale économique (Abidjan) est notable.

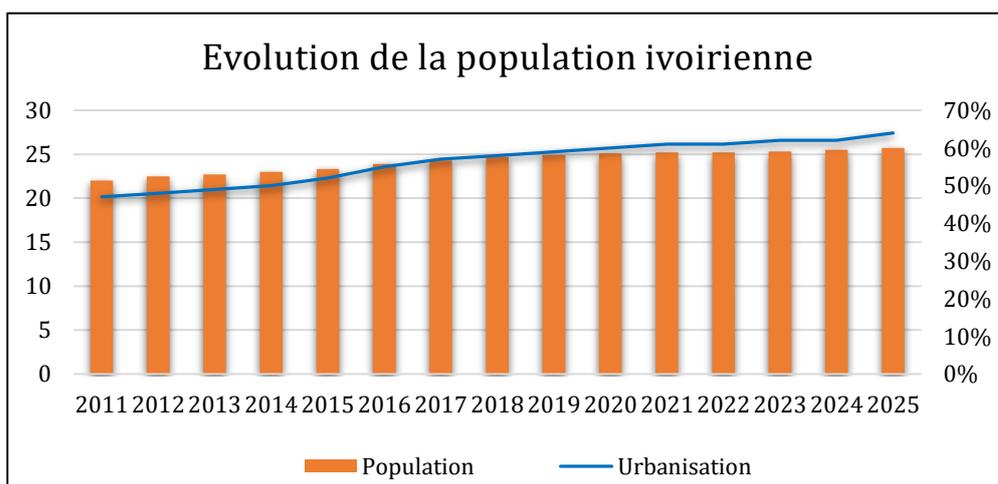


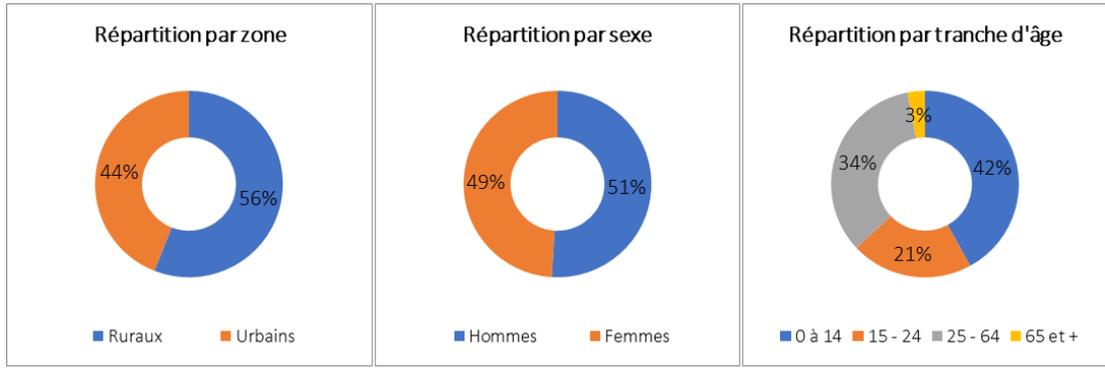
Près du quart de la population vit dans le district d'Abidjan et cette ville reste la seule ayant plus d'un million d'habitants en Côte d'Ivoire.

Comme presque dans tous les pays de la planète, mais plus rapidement que la moyenne en Afrique subsaharienne, l'urbanisation est un phénomène en marche en Côte d'Ivoire. Le taux d'urbanisation du pays a grimpé de 17,7% en 1960 à plus de 50% en 2018. Le taux devrait atteindre 65% à l'horizon 2025. La Côte d'Ivoire est aujourd'hui le 16ème pays le plus urbanisé du continent africain mais remonte à la troisième place après le Cameroun et le Ghana lorsque seuls les pays avec au moins 5 millions d'habitants sont considérés.

L'urbanisation de la Côte d'Ivoire est le résultat de deux forces conjointes. D'une part, les habitants quittent les zones rurales à cause de la mécanisation de l'agriculture et l'appauvrissement des terres (le « rural push ») et d'autre part, les migrants sont attirés par la perspective de trouver des conditions de vie améliorées dans les centres urbains, notamment un accès à un travail et à une meilleure éducation (« urban pull »).

Le taux de natalité reste relativement élevé même s'il s'est stabilisé ces dernières années après une légère baisse. Avec un âge médian de 18,5 ans, la population ivoirienne est aussi assez jeune. C'est également une population qui croît rapidement (2,5%).

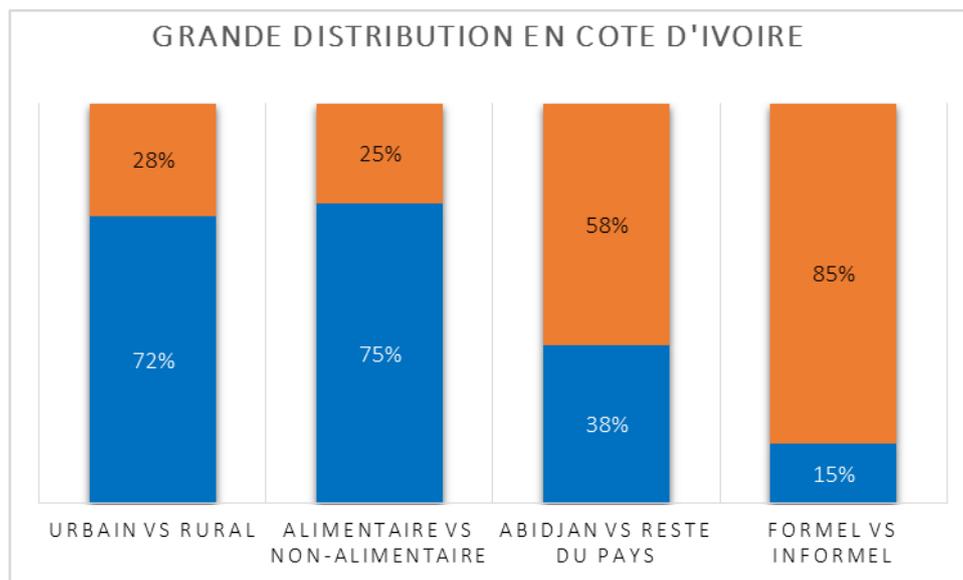




III. La grande distribution en Côte d'Ivoire

1. La grande distribution est essentiellement informelle mais en pleine mutation

La grande distribution en Côte d'Ivoire présente un potentiel de développement intéressant et serait estimé à plus de 8 000 milliards FCFA². La part de la distribution classique (activité de CDCI, Prosuma etc.) est comprise entre 5 000 et 6 000 milliards FCFA³. La croissance du secteur est corrélée à celle du PIB (+ 6 à 8% par an) et celle de la population (+2,5% par an). Ce marché est informel (80 – 90%) et reste concentré à Abidjan (près de 40% du marché). Aussi, selon une étude récemment menée par le cabinet Nielsen, les consommateurs Abidjanais réalisent désormais environ 35% de leurs achats mensuels dans des supermarchés et hypermarchés. Les zones rurales privilégient l'autoconsommation, ce qui explique le poids important du développement de la distribution en zone urbaine (plus de 70% du marché).



Sources : Enquêtes Comoé Capital

2. L'émergence des centres commerciaux

Le secteur formel gagne de plus en plus de terrain et les enseignes de distribution commencent à être intégrées dans les habitudes des ivoiriens. Selon les estimations les plus courantes, les achats en supermarché ne représentent que 10 % en valeur des achats des consommateurs ivoiriens. Il y a moins de trois décennies, ces grands centres commerciaux se comptaient sur le bout des doigts. De grandes marques, qui au début de leurs activités, n'étaient que de simples grossistes et demi-grossistes, ont vu le besoin d'ouvrir des magasins de proximité pour s'investir, au même titre que leurs clients, dans le commerce du détail.

Le développement des supermarchés modernes à Abidjan, ainsi que dans des grandes villes de l'intérieur du pays, n'est pas uniquement qu'un fait induit par l'évolution de la société. Ce changement est également voulu par l'autorité publique qui veut moderniser l'activité commerciale dans toutes ses composantes. L'idée à terme est de parvenir à tirer les commerces informels vers le modèle en vogue présentement. A cet effet, des mesures de facilitation et d'incitation sont prises afin de favoriser les investissements dans le secteur, d'opérateurs privés tant nationaux qu'étrangers. Aussi, le gouvernement, pour favoriser cette saine émulation, a pris en 2015, l'ordonnance N°2015-714 du 04 novembre 2015, portant extension du bénéfice des avantages

² AT Kearney's 2017 Global Retail Development Index

³ Analyses Comoé, professionnels du secteur

incitatifs du régime d'agrément à l'investissement du code des investissements à la création ou au développement d'activités commerciales. Cette ordonnance a indubitablement bouleversé l'ordre dans le secteur de la grande distribution à travers une concurrence beaucoup plus agressive, notamment avec l'entrée de grandes enseignes telles que Carrefour

Ainsi, l'environnement étant favorable, les opérateurs économiques qui sont, eux aussi, en quête perpétuelle de marché, ont vu là, un besoin à combler, une opportunité d'affaires à saisir.

3. Les principaux acteurs

➤ *L'informel domine le secteur de la grande distribution en Côte d'Ivoire*

Le secteur est encore majoritairement dans l'informel. En effet, les ivoiriens ont encore tendance à s'approvisionner auprès de commerces de proximité ou dans les marchés plein-air malgré la présence de chaînes de distribution et l'arrivée de nouveaux acteurs. Il est aisé de trouver une « boutique de mauritanien » ou un marché à ciel ouvert dans chaque quartier. Ces canaux de distribution sont plus organisés qu'il n'y paraît, notamment concernant les boutiques. Ils ont, en plus, l'avantage de couvrir toute l'étendue du territoire et de répondre aux besoins quotidiens et immédiats des populations.

On dénombre plus de 16 000 boutiques de proximité en Côte d'Ivoire⁴. Avec l'avènement des centres commerciaux, plusieurs boutiques ont entamé une mue et fonctionnent sur un modèle de supermarchés permettant au client d'avoir un contact direct avec le produit.

➤ *Le secteur formel est assez concurrentiel et voit arriver des acteurs internationaux*

Afin de faire face à la concurrence de l'informel, les différents acteurs de la distribution formelle proposent du vrac dans les rayons des supermarchés, une offre qui connaît un grand succès. La distribution formelle en Côte d'Ivoire est dominée par Prosuma, suivi de CDCI son challenger. Ces deux acteurs historiques ont vu arriver des acteurs internationaux comme Carrefour, Leader Price, Intermarché etc.

Les principaux acteurs présents sur le marché de la grande distribution en Côte d'Ivoire sont :

⁴ <http://news.abidjan.net/h/513369.html>



www.groupeprosuma.com

Actionnariat &
Management
Activité

Prosuma est détenu et géré par les familles Kassam et Fakhry

Prosuma (Société ivoirienne de promotion de supermarchés), présent en Côte d'Ivoire depuis 1966, arbore le titre de leader de la grande distribution moderne au plan national. Ce groupe est passé d'une seule enseigne à sa création, à une vingtaine à ce jour. Il dispose, à lui seul, de 161 points de vente, supermarchés comme hypermarchés, (franchisés et filiales) répartis sur l'ensemble du territoire national. Avec ses 4000 collaborateurs, Prosuma a très rapidement développé, densifié et étendu son réseau de distribution, tant à Abidjan qu'à l'intérieur du pays. Aujourd'hui, des enseignes telles Cash Ivoire, qui totalise 25 magasins, Sococé (9 magasins), Hayat (2), Cash Center (5), Jour de Marché (4), ou encore Casino (2), etc., gagnent du terrain. Le groupe compte au total 17 enseignes. L'arrivée en Côte d'Ivoire (Abidjan précisément) de Carrefour a aussi provoqué quelques secousses qui ont nécessité de renforcer le réseau existant. Notamment, du côté des hypermarchés. Cap Sud (Marcory) s'est agrandi, accueillant de nouvelles boutiques, sans doute pour espérer conserver son potentiel clients, et pourquoi pas, l'élargir. Pendant ce temps, du côté de la Riviera 2, sortait de terre Cap Nord, un autre centre commercial du même groupe.

Le chiffre d'affaires 2017 est estimé à 267 milliards FCFA pour un résultat net de 1,6 milliard FCFA⁵.



Quelques
marques



www.cdci.ci

Actionnariat &
Management
Activité

CDCI est détenue par l'entrepreneur Yasser Ezzedine, le fonds d'investissement Amethis et le distributeur marocain Label Vie.

A côté de ces grandes marques qui visiblement ne se font pas de cadeau en termes d'innovation et stratégie de développement, se trouve la Compagnie de distribution de Côte d'Ivoire (CDCI). Le numéro deux de la grande distribution en Côte d'Ivoire a axé son développement dans le réseau de distribution de proximité avec sa chaîne de supermarchés. D'ailleurs, au plan national, le groupe CDCI occupe le second rang après Prosuma. Cela, grâce à son réseau "dense" qui compte au moins 150 magasins à Abidjan et à l'intérieur du pays, sous les enseignes King Cash, Leader Price ou encore CDCI. Le promoteur envisage de renforcer et densifier davantage ce réseau pour porter à 200 le nombre de ses magasins d'ici à 2020. De nouveaux points de vente ont vu le jour, d'autres

⁵ Jeune Afrique, Hors-série N°50

ont fait l'objet de relooking. En 2014, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 200 millions de dollars.

Le chiffre d'affaires 2017 est estimé à 137 milliards FCFA⁶.

Quelques
marques



www.carrefour.ci

www.cfao-retail.com

Actionnariat &
Management

Carrefour Côte d'Ivoire est issu d'un partenariat entre les groupes français CFAO et Carrefour.

Activité

Ouvert en décembre 2015 avec PlaYce Marcory, il a fallu attendre un peu plus d'un an et demi, soit juin 2017, pour voir le deuxième hypermarché PlaYce, du français Carrefour, et son partenaire Cfao Retail, ouvrir ses portes aux Abidjanais. Cette fois, du côté de la Riviera Palmeraie, à Abidjan Nord. Le nouveau venu sur le marché de la grande distribution en Côte d'Ivoire n'entend pas se cantonner dans les zones traditionnellement conquises par ses devanciers. Il se lance alors sur un terrain "vierge" : la commune de Yopougon, la plus grande du district d'Abidjan. Une surface de distribution de cette taille, la commune n'en disposait pas encore. Le centre commercial Cosmos a été inauguré en novembre 2018 et rapproche les habitants de la commune des grandes enseignes jusqu'à implantées dans les zones huppées de la capitale économique ivoirienne.. Par la suite, cette grande marque de renommée internationale va s'étendre dans les villes périphériques d'Abidjan, à commencer par Grand-Bassam. L'enseigne sera également visible à Yamoussoukro, capitale politique de la Côte d'Ivoire et aussi à Bouaké, deuxième grande ville du pays (en termes de nombre d'habitants).

Quelques
marques



⁶ Jeune Afrique, Hors-série N°50



Actionnariat &
Management
Activité

www.sdtm.ci

SDTM qui appartient au groupe agroindustriel Carré d'Or, est détenue par la famille EZZEDINE.

La Société de Distribution de Toutes Marchandises (SDTM) a été créée en 1998. SDTM fait partie du groupe Carré d'or, fondé par Feu Ibrahim Ezzedine en 1988. Elle couvre 70% du marché du riz en Côte d'Ivoire et distribue tous les produits du groupe et également des marchandises locales, importées et possède son réseau de distribution étendu sur toute la sous-région d'Afrique de l'Ouest. Le groupe possède aujourd'hui plusieurs marques de produits alimentaires.



Actionnariat &
Management
Activité

www.mata.ci

Citydia est détenue par Mata Holding de l'entrepreneur Aboubakar Sidiki Fofana.

La bataille pour l'occupation du marché, il faut le noter, intéresse également Citydia du groupe Mata Holding qui a procédé récemment à de nouveaux investissements. A ce jour, l'on lui attribue quelques 18 magasins. Mais le déploiement est en cours, non seulement à Abidjan, mais aussi dans les villes de l'intérieur pour élargir sa chaîne de supermarchés.

➔ *Les acteurs spécialisés*

En raison de son emplacement central dans la région, la Côte d'Ivoire occupe une place de plus en plus importante dans les plans d'expansion des entreprises de vente au détail internationales en Afrique de l'Ouest. À la fin de 2015 et au début de 2016, la Fnac, enseigne française de livres et d'électronique, a ouvert deux magasins à Abidjan. Bien que la société opère déjà au Maroc, son arrivée en Côte d'Ivoire marque sa première entrée en Afrique subsaharienne. Les deux nouveaux magasins, d'une superficie de 300 et 800 mètres carrés, ont été ouverts en partenariat avec Prosuma.

M. Bricolage, une autre enseigne française de produits de rénovation et de bricolage, s'est associée en 2014 au groupe ivoirien Yeshi pour ouvrir une chaîne de magasins de matériel et de matériaux de construction en Afrique de l'Ouest et du Centre. L'entreprise commune se concentrera sur l'ouverture de magasins en Côte d'Ivoire, au Sénégal, en République démocratique du Congo et au Gabon. En Côte d'Ivoire, la société a ouvert trois magasins sous la marque existante Bernabe: deux à Abidjan et un à San Pedro. La chaîne s'est également étendue à la ville de Bouaké (centre-nord) et est en train d'établir un magasin de 800 mètres carrés dans la zone industrielle de Yopougon, près d'Abidjan.

Le cuisiniste Ixina, enseigne Belgique, étend ses activités dans le pays. Le nombre de magasins devrait passer de sept à neuf à court terme.

L'augmentation progressive du revenu disponible a également attiré de nouvelles chaînes de restauration et des franchises internationales. Burger King est entré sur le marché en décembre 2015 par l'ouverture d'un restaurant de 90 mètres carrés dans le centre commercial PlaYce, dans le quartier de Marcory à Abidjan. Une

deuxième unité de 249 mètres carrés a été inaugurée en mars 2016 à l'aéroport international Félix Houphouët-Boigny à Abidjan. Les deux restaurants ont été ouverts par Servair Abidjan, filiale ivoirienne de Servair, filiale du groupe Air France, active dans le secteur de la restauration.

Tweat est un autre groupe majeur du secteur de la restauration qui opère en Côte d'Ivoire. Il a annoncé son intention de créer une chaîne panafricaine de restauration rapide. La marque appartient à la Société Africaine de Restauration, issue d'une joint-venture entre l'agro-industriel ivoirien SIPRA (Société Ivoirienne de Productions Animales) et le groupe français Total. Le premier magasin Tweat a été ouvert en décembre 2014 à Cocody, dans l'une des stations-service de Total. À la fin de 2017, le groupe comptait quatre magasins à Abidjan. Dans le même temps, la chaîne française de pâtisseries et cafés Paul a ouvert son premier magasin en Afrique subsaharienne à Abidjan en 2013 et depuis lors, la chaîne a ouvert deux autres magasins sur des sites de la ville.

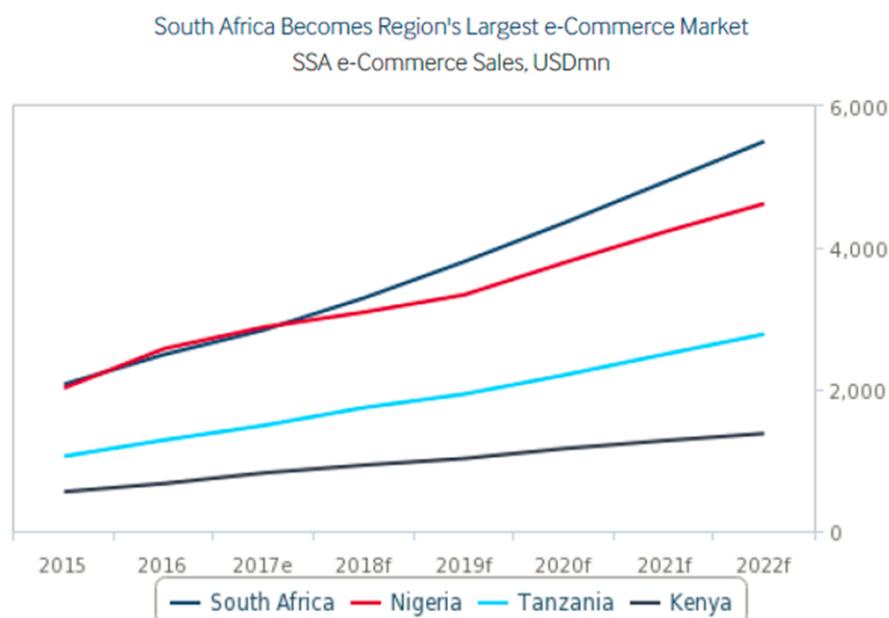
IV. Marché du e-commerce en Afrique subsaharienne

Tiré par quatre pays (Nigéria, Afrique du Sud, Tanzanie, Kenya) représentant près de 98% du marché du e-commerce en Afrique subsaharienne (SSA), le e-commerce en SSA devrait atteindre près de 15 milliards de dollars US en 2022. Le tableau ci-dessous montre l'évolution de la taille du marché du e-commerce en SSA (en millions de dollars US).

SUB-SAHARAN AFRICA E-COMMERCE SALES (USDMMN)								
	2015	2016	2017e	2018f	2019f	2020f	2021f	2022f
Kenya	555	671	821	931	1,024	1,164	1,276	1,377
Nigeria	2,020	2,575	2,880	3,090	3,335	3,789	4,222	4,622
South Africa	2,072	2,492	2,840	3,291	3,803	4,351	4,925	5,501
Tanzania	1,056	1,285	1,491	1,743	1,933	2,202	2,494	2,780
Rest of SSA	88	109	133	149	178	218	277	339
Total SSA	5,791	7,132	8,165	9,204	10,273	11,724	13,194	14,619

e/f = estimate/forecast. Source: Fitch Solutions

Depuis 2018, l'Afrique du Sud est le premier marché du e-commerce en SSA au détriment du Nigeria comme le montre le graphe ci-dessous⁷.



L'Afrique du Sud bénéficie d'un certain nombre d'atouts

Au-delà du pouvoir d'achat relativement important de sa population (comparé au reste de l'Afrique), l'Afrique du Sud bénéficie d'un secteur logistique performant, d'une population jeune et connectée et environ 8% des adultes (âgés de plus de 15 ans) effectuaient des paiements en ligne en 2017.

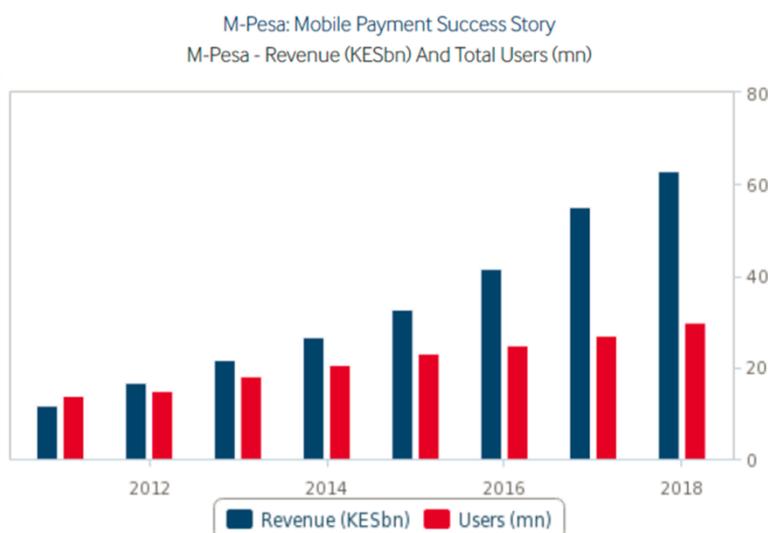
⁷ Fitch, 2019 Global e-Commerce Index And Market Developments

Au Nigéria, les acteurs du e-commerce rencontrent d'énormes difficultés et la viabilité des modèles est remise en cause

Le PIB par habitant au Nigéria reste relativement faible par rapport à l'Afrique du Sud (1 624 dollars US contre 5 220 dollars US en Afrique du Sud). En plus des difficultés qu'a connues Konga, il faut noter que plusieurs acteurs comme OLX, Efritin, DealDey ou Carrers24 ont soit fait faillite soit réduit significativement leurs activités.

Le Kenya bénéficie du boom de M-Pesa et présente un potentiel de développement important

Le succès de la solution de mobile money de Safaricom (M-Pesa) utilisée par plus de 30 millions de personnes favorise le paiement en ligne et est un facteur de développement du e-commerce⁸.



Dans tous les cas, les e-commerçants africains font face à un certain nombre de challenges

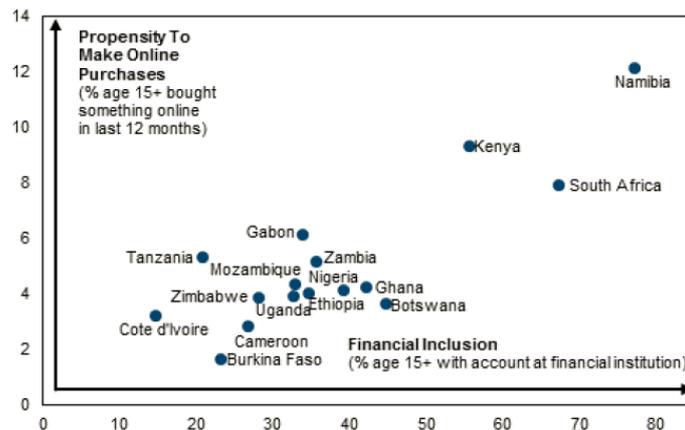
Les e-commerçants en SSA font face à un certain nombre de problématiques liées à la structure de leur économie. Il s'agit entre autres de :

- **Logistique** : le niveau insuffisant d'infrastructures (routes, entrepôts de stockage etc.) entraîne un coût important de la logistique et des délais de livraison rallongés. En outre, l'utilisation rendue incontournable des motos et bicyclettes ne facilite pas la livraison des colis volumineux.
- **Moyens de paiement** : le faible taux de bancarisation et des moyens de paiement dématérialisés entraînent des surcoûts liés au paiement à la livraison générant des risques de détournement (implication d'un livreur non-employé).
- **Cybercriminalité** : ces sujets sont récurrents au Nigéria notamment et impacte l'activité des e-commerçants. Ce sujet est aussi d'actualité en Côte d'Ivoire et dans plusieurs pays d'Afrique, réduisant la propension des populations à faire des achats en ligne. Le graphe ci-dessous⁹ montre en abscisse l'inclusion financière (en % des populations ayant plus de 15 ans) et en ordonnées la propension de ces populations à effectuer des achats en ligne.

⁸ Fitch, 2019 Global e-Commerce Index And Market Developments

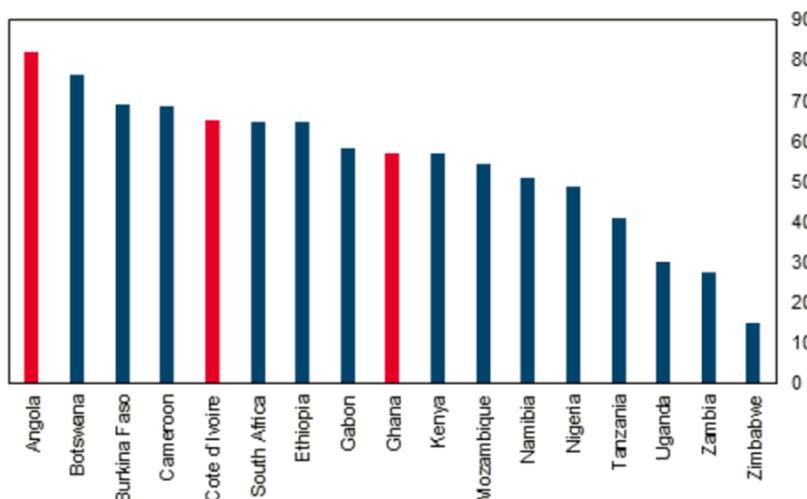
⁹ Banque mondiale et Fitch

'Unbanked' Consumers Holding Back E-Commerce For Most Of SSA
Used Internet To Make A Purchase vs Financial Account Holders (% of adults, 15 years+)



- *Faible urbanisation*, avec une moyenne de 45% en SSA, comme taux d'urbanisation. L'urbanisation permet un développement des outils logistiques, une proximité avec les lieux de production, une population souvent plus éduquée etc. Ce faible taux d'urbanisation, même s'il va croissant, a tendance à freiner le développement du e-commerce.
- *Croissance peu inclusive* : Un PIB par habitant pas encore au rendez-vous malgré une croissance soutenue, ce qui implique pour les acteurs d'avoir des prix compétitifs et donc d'adopter une stratégie de volume.
- *La faible pénétration internet* : le graphe¹⁰ ci-dessous montre le taux de pénétration de la 3G/4G (en % des abonnés de téléphonie mobile). Cette pénétration reste faible même si les pays ont des fortunes diverses sur le sujet.

High Internet Penetration In Angola
3G/4G subscriptions (% mobile phone subscribers)



Source: Operator Results, Fitch Solutions

¹⁰ Fitch, 2019 Global e-Commerce Index And Market Developments

...même si plusieurs solutions ont été mises en œuvre pour faire face à ces problématiques

Face à ces difficultés, les différents acteurs ont mis en place un certain nombre de solutions pour développer le e-commerce en SSA. Ci-dessous, nous présentons certaines stratégies gagnantes mises en œuvre en Afrique ou dans les pays émergents pour faire face à ces obstacles.

- *Les villages TaoBao en Chine* : Sous l'impulsion du géant Alibaba, plusieurs villages de Chine ont amélioré le niveau de vie de leurs populations grâce aux villages TaoBoa. Cette initiative permet à des zones rurales de devenir des hubs d'Alibaba. L'équipe Alibaba y organise des formations, emploie des jeunes pour soutenir ses activités logistiques, permet aux commerçants ruraux de vendre en ligne et permet de mettre en avant le savoir-faire local. Différentes études montrent que cette initiative a permis d'éviter l'exode rural de 12 millions de personnes.
- *Le modèle d'Amazon en Inde* : Tous les e-commerçants ont en tête le modèle de développement d'Amazon en Inde. En effet, pour faire face aux problèmes liés à la faible bancarisation et à la faible couverture internet de certaines régions, Amazon a noué un partenariat avec plusieurs acteurs du secteur informel (notamment cybercafés) qui permettent aux clients de passer les commandes chez ces distributeurs et aussi de retirer leurs commandes. Cette approche a eu un succès important dans le développement d'Amazon en Inde.
- *Le partenariat entre Alibaba et Bolloré en Afrique francophone* : Alibaba et Bolloré ont noué un partenariat sur la logistique, le cloud et l'innovation. Ce partenariat signé en juillet 2018 aura des conséquences sur le secteur du e-commerce en Afrique, en générant des synergies entre l'expertise d'Alibaba en e-commerce et Bolloré sur la logistique et sa connaissance du continent.
- *Le paiement à la livraison de Jumia en Afrique ou Lazada aux Philippines* qui permet de contourner les problématiques liées à la faible bancarisation et à la cybercriminalité.
- *Le partenariat entre Jumia et Vivo Energy* pour faire des stations Shell des points de retrait de colis. Ce partenariat devrait réduire les coûts logistiques de Jumia et générer des revenus additionnels pour Vivo.
- *Le développement d'une solution financière sur le modèle du chilien Falabella ou Jumia Pay* : Falabella est une plateforme de e-commerce chilienne présente en Amérique latine. L'entreprise a développé une solution de paiement à travers sa filiale Falabella Financiero. Elle propose deux cartes de paiement, l'une valable uniquement dans le réseau Falabella et l'autre utilisable sur le réseau Visa ou Mastercard. Ces cartes prépayées sont accessibles à des conditions beaucoup plus aisées que celles des banques. Elles ont eu un succès phénoménal en Amérique latine. Jumia travaille à une solution similaire pour ses vendeurs et ses clients. Elle est à l'étape embryonnaire mais est un axe clé de sa stratégie selon les documents stratégiques publiés dans le cadre de l'IPO.

V. Le e-commerce en Côte d'Ivoire

1. Présentation générale

Un secteur tiré par le développement technologique et l'émergence d'une classe moyenne

Selon une étude McKinsey & Company, d'ici 2025, le commerce électronique pourrait représenter 10% des ventes au détail des plus grandes économies africaines et la Côte d'Ivoire n'est pas en reste. Depuis le début des années 2010 et la fin de la crise post-électorale, le pays renoue avec une solide croissance économique. La Côte d'Ivoire est depuis de nombreuses années une destination privilégiée en termes d'investissement dans la zone UEMOA. Cette croissance économique, accompagnée d'un boom du secteur des télécommunications et l'émergence d'une classe moyenne, a vu la montée en puissance du secteur du e-commerce.

Le e-commerce présente des différences importantes avec la distribution classique

Si la grande distribution est majoritairement dominée par l'alimentaire, le e-commerce ivoirien se positionne plutôt sur l'électronique et l'électroménager. Cela n'est guère surprenant. Si les ivoiriens plébiscitent la grande distribution et les commerces de proximité pour leurs besoins alimentaires, le e-commerce apparaît comme une solution alternative à la *consumer class* naissante pour ses besoins d'équipements. Pour les consommateurs, c'est surtout la possibilité de se faire livrer sans avoir à affronter les nombreux embouteillages de la ville d'Abidjan ou de se déplacer dans les grands centres urbains ; pratique, notamment lorsqu'il s'agit de gros appareils.

Le tableau ci-dessous montre les différences entre les deux modèles.

Tableau comparatif Distribution classique vs. e-commerce		
	Distribution classique	E-commerce
		
Taille du marché	8000 milliards FCFA 5 000 à 6 000 milliards FCFA pour la distribution classique (informel compris)	32 milliards FCFA
Poids de la ville d'Abidjan	38%	50 – 60 %
Panier moyen	1 200 à 1 650 FCFA pour les boutiques de proximité	30 000 – 40 000 FCFA
Répartition des articles	75% alimentaire	80% - électronique, électroménager
Intensité concurrentielle	2 leaders de tête avec Prosuma (5% de part de marché) et CDCI (4%)	Ultradomination de Jumia (90 – 95% de parts de marché)

2. Retour sur une décennie de e-commerce en Côte d'Ivoire

Le succès de Jumia...

L'introduction en bourse (New York Stock Exchange) de Jumia montre comment en quelques années, une start-up a pu répondre aux attentes du consommateur africain et rentrer dans les habitudes des consommateurs. Un tel succès n'a été possible que parce que l'entreprise a su s'adapter au contexte local (paiement à la livraison, logistique, développement d'un modèle de VRP etc.).

Toutefois, ce succès est l'arbre qui cache la forêt des échecs dans le e-commerce en Côte d'Ivoire.

... contraste avec les échecs de différents acteurs

Plusieurs acteurs dont des filiales de Jumia ont échoué durant les dernières années soit à cause de leur modèle économique, soit à cause des problématiques logistiques. Ci-dessous quelques exemples emblématiques :

En décembre 2016, en toute discrétion, CDiscount a mis un terme à son aventure africaine en stoppant les activités de sa filiale ivoirienne, six mois après celles du Sénégal et du Cameroun. L'entreprise a eu de grosses difficultés opérationnelles avec des stocks à Bordeaux, entraînant des délais de livraison allant de 36 à 60 jours. Dans l'aérien, pour les petits produits, on était plus souvent à 15 jours qu'à 7 jours, l'objectif fixé. Parties avec un catalogue de plus de 100000 références, les filiales africaines ont ensuite réduit leur offre pour se limiter à des produits pouvant être stockés sur place. Le positionnement de Cdiscount, un peu plus haut de gamme que Jumia, n'a peut-être pas su attirer suffisamment de clientèle. De plus, Jumia est généraliste quand Cdiscount ne se positionnait pas dans la catégorie « mode »

Il y a également le cas d'Africashop qui a cessé ses activités 18 mois après Cdiscount. Lancé le 2 Avril 2016 par CFAO, la plateforme n'aura ainsi opéré que pendant deux petites années. Africashop aura été victime des mêmes facteurs que Cdiscount, un système logistique mis en place, avec des stocks basés hors Afrique et un positionnement haut de gamme. Le site de e-commerce de CFAO n'a pas résisté à l'émergence de concurrents tels que Jumia ou Yaatoo. De nombreux spécialistes du secteur ont aussi relevé le manque de flexibilité en ce qui concerne les moyens de paiement comme préjudiciable au service de Africashop, les shoppers étant contraints de payer à la commande alors que les pratiques habituelles sur les marchés subsahariens positionnent le paiement à la livraison comme principal mode de paiement.

3. Le marché du e-commerce en Côte d'Ivoire

Selon différentes études menées par Comoé Capital, le secteur du e-commerce peut être estimé à entre 30 et 35 milliards de FCFA. Ce secteur est largement dominé par Jumia qui représente entre 90 et 95% de part de marché. Le principal challenger de Jumia est Afrimarket même si le nouvel acteur GLOVO bouscule l'ordre établi notamment sur la distribution de repas. Les distributeurs classiques ont aussi lancé des plateformes de e-commerce comme Yattoo de Prosuma ou Africashop de Carrefour.

Le site Alexa (filiale d'Amazon) qui recense les sites les plus visités, montre la domination de Jumia. Aucun site de e-commerce ne fait partie des 50 sites les plus visités du pays et Jumia est le premier site à contenus ivoiriens de ce classement.

Rang en Côte d'Ivoire	Site internet	Rang mondial	Nombre de pages visitées	Durée moyenne sur le site	% de visites provenant de Côte d'Ivoire
1	www.google.com				
2	www.youtube.com				
3	www.jumia.ci	12 639	5,48	10:45 min	86,4%
4	www.yahoo.com				
5	www.google.ci				
6	www.google.fr				
7	www.facebook.com				
8	www.abidjan.net				
9	www.laatech.net				
10	www.fonctionpublique.gouv.ci				
....					
38	www.amazon.fr	185	6,56	6:35 min	Moins de 0,1%
101	www.alibaba.com	159	5,84	5:51 min	Moins de 0,1%
112	www.locanto.ci	169 756	20	17:33 min	77,3%
121	www.aliexpress.com	35	9,38	11:35 min	Moins de 0,1%
138	www.cddiscount.com	804	5,57	5:26 min	Moins de 0,1%
141	www.coinafrique.com	93007	4,2	6:34 min	29,4%
285	www.prixamis.com	421 112	2,9	3:36 min	74,5%
310	www.yaadoo.ci	446256	4,4	11:07 min	94,2%
315	www.afrimalin.ci	459 460	2,2	4:56 min	92,2%
337	www.afrimarket.ci	281206	3	5:07 min	84,3%
519	www.afrikannonces.ci	525 412	8	7:57 min	87,8%
639	www.afrikdiscount.com	724252	2,7	8:44 min	70,6%
697	www.ivoiremobiles.net	929 844	3,3	4:47 min	85,6%
845	www.babiken.net	1158608	4,4	10:27 min	90,2%
1000	www.shopabi.com	941 515	1,6	2:19 min	59,8%
2376	www.librairiedefrance.net	2468903	3,4	6:25 min	100,0%
3783	www.tekcom.ci	2 800 099	1,8	2:59 min	59,0%
4810	www.glovoapp.com	35016	1,9	3:26 min	0,8%
ND	www.sitcom.ci	6 158 407	4	6:57 min	ND

Source : Alexa, Amazon, visite au 28.07.2019

A l'exception de Jumia, nous constatons une domination des sites internationaux dans le classement du e-commerce en Côte d'Ivoire. Quelques sites comme *www.paris-boutique.com* proposent de faire des achats sur des sites internet internationaux. A ce type d'acteurs, il faut rajouter les acteurs informels de la logistique comme MonKolis (page facebook) qui permettent d'acheminer les produits achetés en Europe vers la Côte d'Ivoire.

VI. Environnement réglementaire

L'environnement réglementaire du e-commerce est le même que celui du commerce en général. Il est encadré par les principales lois ci-après.

Loi sur les soldes

Le décret N°2013 – 167 du 6 mars 2013 définit le cadre pour la réalisation des soldes. Les soldes sont définies dans cette loi comme étant des ventes qui, d'une part, sont accompagnées ou précédées de publicité et sont annoncées comme tendant, par une réduction de prix, à l'écoulement accéléré de marchandises en stock et qui, d'autre part, ont lieu durant des périodes bien définies courant de l'année civile. Cette loi a défini deux périodes de soldes : du 10 au 31 mars et du 10 au 31 août de chaque année. Une autre période, dite « complémentaire » dure quant à elle deux semaines et les dates sont librement choisies par le commerçant (et doivent s'achever au plus tard un mois avant la période indiquée ci-dessus) et est soumise à autorisation préalable du ministère du commerce.

La loi est assez floue sur le fait que ces deux semaines constituent un cumul de plusieurs périodes ou doivent être faites en une seule fois. Dans le second cas, la plupart des commerçants (physiques et e-commerce) ne sont pas en règle car organisent plusieurs promotions par an.

La TVA dans le cadre du e-commerce

Les entreprises de e-commerce ayant des marketplace jouent le rôle d'intermédiaire entre commerçant et client. Dans ce cadre, la commission perçue est soumise à la TVA. Le vendeur est censé facturer la TVA et la reverser à l'Etat. Ce point n'est pas de la responsabilité du e-commerçant même s'il peut, comme il est envisagé, servir de canal à l'Etat pour avoir un état de la situation de TVA de ses contribuables. Les e-commerçants risquent de perdre un nombre important de vendeurs, tant la fraude à la TVA est répandue.

Dans certains cas, les e-commerçants achètent certains produits (soumis probablement à la TVA) et les commercialisent à leurs clients (avec TVA). Elles doivent donc reverser à l'Etat, la différence de TVA réalisée sur ces deux opérations d'achat et de vente.

Les produits agricoles quant à eux ne sont pas soumis à la TVA.

Interdiction de circuler des tricycles et motos

Le ministre des transports a récemment interdit aux tricycles et motos de circuler dans le district d'Abidjan pour des raisons de sécurité. Selon les informations du ministère, cette interdiction semble se limiter aux grands axes (à fort trafic) et les tricycles & motos appartenant aux entreprises de e-commerce ou de logistique doivent avoir préalablement une autorisation pour exercer.

Autres lois

Le gouvernement travaille sur plusieurs projets de lois visant à la délivrance d'autorisation de la pratique du e-commerce au niveau national aux acteurs du secteur privé. Plusieurs lois, dont les projets sont disponibles sur le portail (<http://commerce.gouv.ci/e-reglementation.php>) encadrent le commerce électronique. Il s'agit entre autres de :

- Loi N° 2013-546 du 30 juillet 2013 relative aux transactions électroniques
- Loi N° 2013-450 relative à la protection des données à caractère personnel
- Loi N° 2013-451 relative à la lutte contre la cybercriminalité
- Loi sur la protection des consommateurs adoptée par le Parlement Ivoirien le 6 juin 2016 et aussi l'ordonnance N°2012-293 du 21 mars 2012 relative aux Télécommunications et aux TIC qui contient de nombreuses dispositions de protection du consommateur.

VII. Les déterminants de l'activité du e-commerce en Côte d'Ivoire

Plusieurs facteurs influencent le développement du e-commerce en Côte d'Ivoire, dont les plus importants sont :

► *La croissance économique, l'urbanisation et le pouvoir d'achat des populations*

Nous l'avons évoqué plus haut, la stabilité que connaît le pays depuis quelques années a entraîné l'émergence d'une classe moyenne. La classe moyenne ivoirienne est, selon une étude de Ipsos pour CFAO, grande consommatrice d'équipements high tech et de nouvelles technologies. Elle est aussi connectée, possède des smartphones pour 85% des répondants, chaque ménage étant équipé de 2,4 smartphones en moyenne (contre 2,2 téléphones mobiles non smartphones). Cet équipement pourrait être une caractéristique de distinction des classes moyennes des catégories plus pauvres, ces dernières étant majoritairement équipées de téléphones portables basiques.

Le marché adressable reste encore assez réduit. En effet, les classes moyennes et riches ne représenteraient pas plus de 35% de la population. Selon l'étude « Le réveil des classes moyennes ivoiriennes ? » (2018) de l'ENSEA, l'école nationale de statistique, avec l'appui du Groupe AFD, 26,4% des Ivoiriens font partie de la classe moyenne. Cette classe, qui gagne plus de « 4 dollars par jour », ne tient pas compte des 5% les plus riches. Abidjan, avec le quart de la population ivoirienne, concentre 16% de cette classe moyenne.

La population ivoirienne est aussi très sensible au prix qui apparaît comme un des critères déterminants lors des achats. Selon une étude de Ipsos pour Bearingpoint, les trois défauts principaux des supermarchés physiques (éloignement, temps et prix) sont pour les sites d'e-commerce de réels atouts par rapport au retail.

Plus de trois-quarts des ivoiriens sont particulièrement attentifs aux marques lors de leurs achats. Les marques sont perçues comme un gage de sérieux et de qualité. Le rapport aux marques internationales est parfois ambigu : elles inspirent confiance, elles sécurisent mais se doivent de s'adapter à un contexte local. La marque étrangère doit montrer son implication dans la société et non tenter de s'imposer comme une nouvelle forme de « colonisation économique ». Les marques africaines et locales gagnent du terrain parmi les classes moyennes. Elles renforcent leur crédibilité en matière de qualité et séduisent par la proximité qu'elles démontrent avec le consommateur. Les Ivoiriens (à 85%) sont des acheteurs réguliers de marques locales.

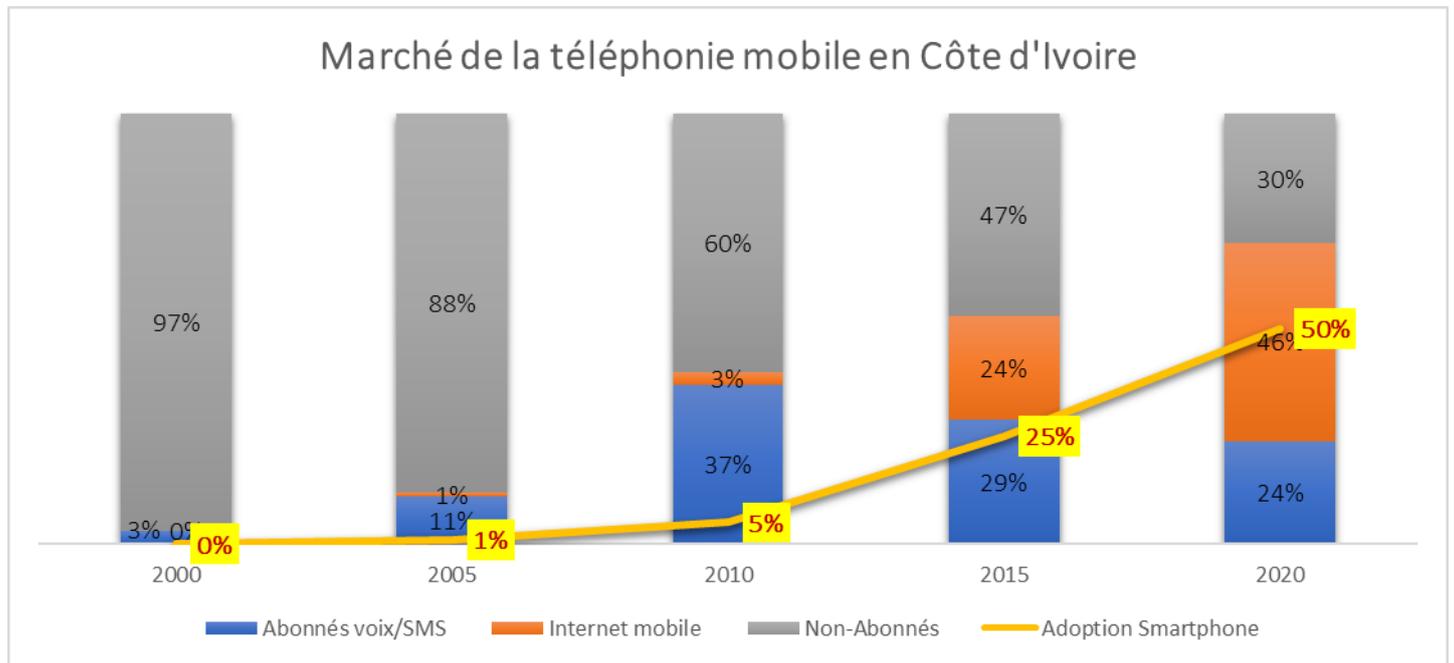
La croissance économique devrait aussi accompagner le recul de l'analphabétisation et donc augmenter la clientèle potentielle des e-commerçants.

► *La pénétration internet et mobile*

Depuis l'octroi en 1996 de la première licence de téléphonie mobile en Côte d'Ivoire, le secteur de la téléphonie mobile a contribué à un énorme changement dans l'ensemble du pays. En 2005, 11 % seulement de la population était abonnée à un service mobile ; mais en l'espace de 10 ans, le taux d'abonnés est passé à 53 %, permettant à plus de la moitié de la population d'être connectée. Un facteur clé de l'augmentation de la pénétration en nombre d'abonnés a été le lancement des services 3G en 2012. En 2010, 3 % seulement des Ivoiriens avaient accès à l'Internet. En l'espace de cinq ans, près d'un quart de la population pouvait se servir de l'internet par le biais de la téléphonie mobile, ce qui représente l'un des taux de pénétration les plus élevés de l'Afrique de l'Ouest. GSMA Intelligence prévoit qu'en 2020, près de la moitié de la population utilisera des services internet mobiles.

Technologies (Source: ATCI)	Etat de la couverture	
	Population	Localités
Couverture 2G	97,12%	7 790
Couverture 3G	85,16%	5 157
Couverture 4G	56,53%	1 848

Le marché de la téléphonie en Côte d'Ivoire se présente comme suit :



Source : GSMA Dossier sectoriel: Côte d'Ivoire Pour une transformation numérique soutenue par la téléphonie mobile

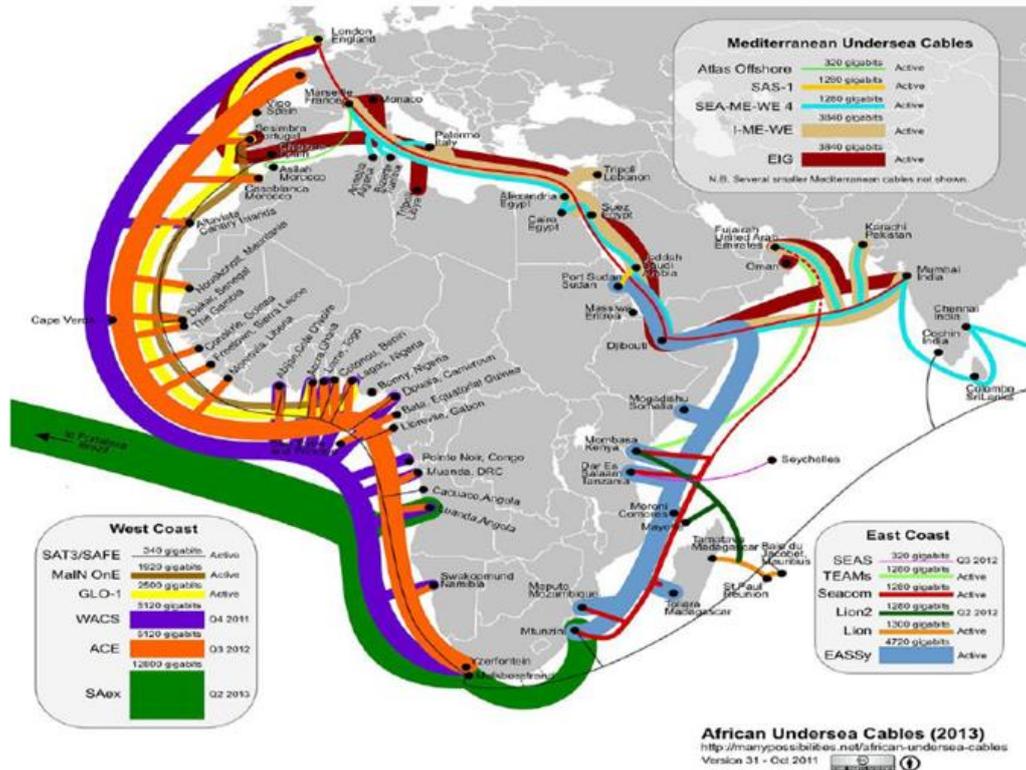
Le taux de pénétration mesuré en pourcentage de la population.
Adoption de smartphones mesurée en pourcentage des connexions totales

Au-delà de la croissance économique, la baisse des prix moyens de smartphones, la guerre de prix menée par les opérateurs de téléphonie mobile ou encore l'urbanisation ont permis une forte pénétration mobile et internet.

A fin 2018, le pays comptait 32 millions d'abonnés mobile pour un taux de pénétration de 128%. 11 millions d'Ivoiriens ont accès à internet dont 44% via mobile. En Côte d'Ivoire, le mobile est omniprésent dans le quotidien des populations. L'internet mobile permet ainsi à 4 millions de personnes de rester actifs sur les réseaux sociaux, ce qui représente 19% des Ivoiriens. En comparaison, ce taux est de 62,9% au Sénégal, 25% au Cameroun, 35% au Ghana.

Les câbles sous-marins en Côte d'Ivoire

La Côte d'Ivoire est reliée à l'Europe par quatre câbles sous-marins à savoir : MaIn OnE qui prend sa source en Espagne, WACS et GLO-1 à Londres et ACE en France.



Déploiement en cours de la fibre optique

Des investissements importants ont été réalisés en partie grâce à des fonds chinois. Aussi 8 000 km de fibre optique sont en cours de déploiement en trois phases selon le maillage ci-après :



Ph 1 (1 400 km) / en finalisation

Ph 2 (622 km) / en finalisation

Ph 3 (5 000 km) / début Q3 2016

- Maillage du territoire national en complément de la FO opérateurs privés
 - Environ 180 sites points de coupure
 - Sites de l'Administration (Préfectures, Sous-Préfectures) raccordés sur le parcours du backbone
- ANSUT**
 AGENCE NATIONALE DU SÉCURITÉ

À l'instar des autres pays du monde, les opérateurs télécoms préparent le lancement de la 5G prévu en 2020.

Dans la même veine, Facebook envisage de bâtir un câble sous-marin de fibre optique censé encercler l'Afrique. Le projet dénommé « Simba », révélé par le Wall Street Journal, n'est pas encore officialisé par la start-up américaine.

En conclusion, l'adoption des smartphones et l'augmentation de la couverture internet ont un impact direct sur le développement du e-commerce.

► *La logistique*

Le e-commerce ne peut être performant que s'il est accompagné d'un environnement logistique optimal. Dans le cas de la Côte d'Ivoire, le secteur est essentiellement informel et assez peu organisé. Ce facteur joint à l'état des infrastructures routières et aux tracasseries administratives font que la Côte d'Ivoire a des coûts logistiques supérieurs à l'Europe, pour un coût de la main d'œuvre inférieur. Des échanges que nous avons eus avec différentes entreprises de logistique, le coût de la tonne kilométrique en Côte d'Ivoire est compris entre 35 et 45 FCFA selon que l'on soit plus ou moins proche d'Abidjan.

En plus de ces coûts de transport, les entreprises de e-commerce doivent supporter un coût additionnel lié à l'absence d'adressage des rues. En effet, dans tous les pays du monde, la livraison à domicile (last mile) coûte cher et ce coût est amplifié dans des pays comme la Côte d'Ivoire qui n'ont pas de systèmes fonctionnels d'adressage. Une alternative à cette problématique est la livraison à travers des points relais mais il n'existe presque pas d'acteurs structurés présents sur le segment des points-relais. Les acteurs comme Jumia ou Afrimarket tendent à investir dans des réseaux de points relais et donc supportent des coûts de loyers similaires aux distributeurs classiques.

► *Le développement des solutions de paiement*

Le Mobile Money a été, au cours de la dernière décennie, un outil clé dans l'amélioration de l'inclusion financière en Afrique subsaharienne, et continue de se développer sur le continent. Selon le rapport du GSMA, l'association internationale des opérateurs de mobile, l'Afrique subsaharienne comptait à la fin décembre 2017 près de 338,4 millions d'abonnés mobiles.

Les banques traditionnelles ont mis du temps mais ont finalement réagi à cette nouvelle concurrence. Ecobank, le groupe bancaire le plus présent de la région avec 33 filiales, s'est lancé tous azimuts dans le digital et offre désormais une interface de gestion clientèle complète via une application mobile, même si quelques couacs surviennent de temps en temps. Le groupe Société Générale a pour sa part lancé son service YuP qui est censé permettre aux utilisateurs de mener plus facilement leurs transactions. Standard Chartered Bank, qui est plutôt actif dans l'investissement et la clientèle haut de gamme, s'est lancé dans la banque entièrement digitale en Côte d'Ivoire. Le groupe Banque Atlantique a quant à lui déployé sa stratégie digitale qui porte même sur les transferts internationaux, en permettant à ses clients de recevoir de l'argent de l'étranger, directement dans des guichets automatiques de billets.

Le système de paiement est d'autant plus important que le paiement à la livraison entraîne un nombre important de retours colis (30 à 40% des commandes non livrées en moyenne), le client n'étant pas engagé.

► *La qualité des produits et le dynamisme du service après-vente (SAV)*

L'un des reproches fait au e-commerce ivoirien est la qualité des produits livrés. Selon le questionnaire transmis aux clients, 58% des personnes interrogées reprochent aux plateformes de e-commerce la mauvaise qualité des produits livrés. Le modèle de marketplace n'est pas forcément compris par la clientèle et elle a directement recours aux e-commerçants en cas de défaillance sur un produit acheté. De ce fait, les plateformes de e-commerce négocient des garanties ou la mise en place de SAV auprès de leurs principaux fournisseurs.

➡ *La capacité à rendre accessible le e-commerce à une population offline*

L'approche classique du e-commerce (paiement en ligne, utilisation d'une application mobile etc.) exclut de fait une partie importante de la population du fait du faible taux de bancarisation, du nombre important de personnes vivant en zones rurales, du faible taux d'alphabétisation et de la couverture relativement faible d'internet. Les acteurs du e-commerce en Côte d'Ivoire ont donc développé des modèles alternatifs pour toucher une part importante de la population. On peut citer à titre d'exemple :

- *Le recours à des VRP*: Jumia a développé un programme de VRP, appelé JForce dont le rôle est de sensibiliser la population et les accompagner lors de leurs premières commandes. Le JForce approche donc une clientèle pas forcément connectée, souvent à l'intérieur du pays et passe les commandes pour ces populations.
- *Les ventes aux corporates*: Jumia et Afrimarket proposent des offres aux entreprises (ordinateurs, électroniques) et leur permettent de réaliser des achats.
- *Paiement à la livraison*: les plateformes de e-commerce proposent à la fois les cartes bancaires classiques, le paiement mobile mais aussi le paiement à la livraison permettant de contourner la barrière de la faible bancarisation.
- *Commandes via call center ou à travers les agences de retrait*: les plateformes de e-commerce disposent de catalogues permettant de transformer leur point de retrait en points de vente. Les clients peuvent consulter le catalogue de produits, accéder à l'application ou appeler le call center pour passer une commande.

VIII. La demande

1. Analyse de la demande ivoirienne

Nous avons mené une étude auprès de deux-cents consommateurs ivoiriens afin de connaître leurs habitudes de consommation en ligne. Il ressort que les raisons principales qui poussent les acheteurs à recourir au e-commerce sont le prix et la livraison à domicile. En ce qui concerne la livraison à domicile, elle est appréciée de la clientèle notamment parce que cette clientèle achète de l'électroménager dont les coûts de transport peuvent être élevés et le risque d'agression est réel.

De notre étude de marché, il ressort que :

- *La demande est dominée par l'électroménager et l'électronique* : L'électroménager et la téléphonie représentent plus de 70% des achats effectués en ligne.
- *Le panier moyen relativement haut par rapport à la distribution classique* : Conséquence directe du point précédent, le panier moyen des achats sur les sites de e-commerce se situe entre 30.000 et 40.000 FCFA (45 et 60 euros).
- *Fréquence d'achat faible* : la moitié du panel interrogé est composé de clients qui achètent à un rythme faible (une fois par mois). Ce rythme n'est pas favorable pour les e-commerçants et s'explique par la typologie des achats et le panier moyen.
- *La clientèle jeune et urbaine* : La quasi-totalité des clients dans le e-commerce sont des jeunes urbains. La population rurale est accompagnée à travers des intermédiaires (VRP ou autres).

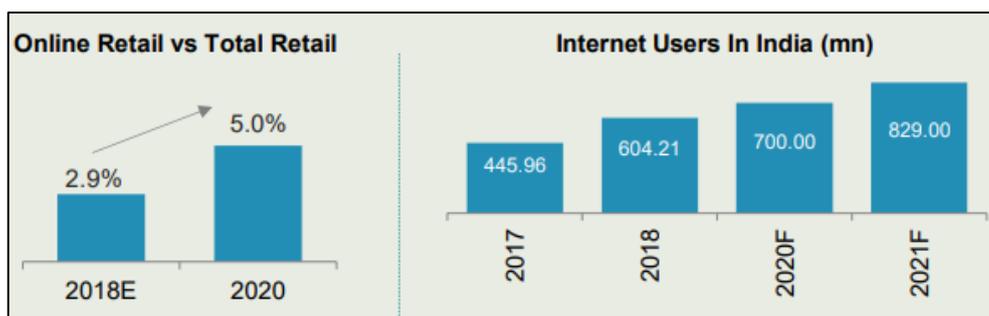
La demande actuelle surtout orientée vers l'électroménager va progressivement migrer vers l'habillement et l'alimentaire. Il s'agit de la trajectoire classique du e-commerce dans le monde.

Le e-commerce représente aujourd'hui moins de 0,4% de la distribution en Côte d'Ivoire. Nous avons analysé l'évolution du e-commerce en Inde afin de voir la trajectoire que pourrait prendre le e-commerce en Côte d'Ivoire.

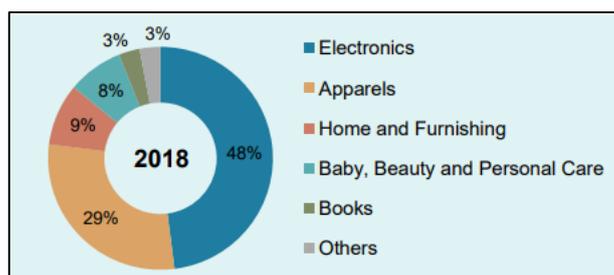
2. Focus sur le marché indien du e-commerce

Propulsé par la pénétration croissante des smartphones, le lancement des réseaux 4G et l'augmentation du pouvoir d'achat des consommateurs, le marché indien du commerce électronique devrait atteindre 200 milliards de dollars US d'ici 2026, contre 38,5 milliards de dollars US en 2017. Les ventes au détail en ligne en Inde devraient croître de 31% de 32,70 milliards dollars US en 2018, menées par Flipkart, Amazon India et Paytm Mall.

Le e-commerce augmenterait fortement donc en taille relativement à la distribution classique, passant de 2,9% en 2018 à 5% en 2020.



En 2018, les produits électroniques sont actuellement le plus gros contributeur aux ventes au détail en ligne en Inde avec une part de marché de 48%, suivis de près par les vêtements avec 29%.



Un profil démographique jeune, une pénétration croissante de l'internet et une performance économique relativement meilleure sont les principaux moteurs du e-commerce indien. La politique publique et des réglementations devraient stimuler davantage la croissance de ce secteur.

Source : India Brand Equity Foundation

3. Evolution de la demande ivoirienne en e-commerce

Au vu de l'évolution du e-commerce en Inde (5% de la distribution en 2020) et en Chine (18,4% de la distribution en 2017), nous pouvons entrevoir un potentiel de développement important du e-commerce en Côte d'Ivoire (0,4% du marché).

Ce développement est d'autant plus probable que l'évolution des différents drivers du secteur (croissance économique, démographique, hausse du taux d'alphabétisation, investissements massifs dans la fibre optique et l'internet mobile, baisse progressive des coûts logistiques) sont de nature à favoriser ce développement.

IX. Les acteurs

1. Les pure players

Les pure players sont des acteurs ayant une présence exclusivement en ligne. Ce sont fréquemment les acteurs les plus actifs et les plus innovants dans le secteur de le e-commerce. À la différence des distributeurs classiques, ils ont l'avantage de pouvoir toucher une large audience sans avoir besoin d'investir dans des magasins physiques. Néanmoins, ils doivent faire face à d'autres freins tels que la logistique, la confiance des utilisateurs ou encore le paiement. Au sein de ces pure players, les marketplaces occupent une place importante. À la manière de eBay ou Amazon, ils proposent des plateformes qui permettent à des vendeurs et des acheteurs de s'interconnecter. Contrairement aux acteurs, les marketplaces ne sont pas propriétaires des produits et des stocks. Leur modèle économique est celui d'un apporteur d'affaires avec des revenus essentiellement basés sur la commission prélevée sur chaque vente. La largeur de gamme de produits et le niveau de contrôle de la qualité des produits peuvent fortement varier en fonction du positionnement de la place de marché. Les pure players s'appuient sur plusieurs éléments pour se différencier du commerce physique. Ils proposent un grand choix de produits importés qui sont relativement difficiles à trouver à proximité et offrent la possibilité d'acheter à tout moment avec une livraison rapide en quelques jours. Jumia possède par exemple un stock de produits en entrepôt et a su s'adapter à l'environnement local, en proposant différents moyens de paiement : paiement en carte bancaire, en mobile banking, ou encore en assurant un paiement à la livraison via le « cash on delivery », permettant ainsi de payer en espèces à la réception du produit.

Il existe aussi les acteurs internationaux qui effectuent des livraisons en Côte d'Ivoire (Aliexpress, Bexley, ...). Il y a une percée de ces acteurs sur le marché ivoirien car l'offre locale de produits n'est pas souvent à la hauteur des attentes des consommateurs. Le chiffre d'affaires de ces sites se situerait entre 10 et 15 milliards FCFA.

Les principaux acteurs du e-commerce en Côte d'Ivoire sont donc :

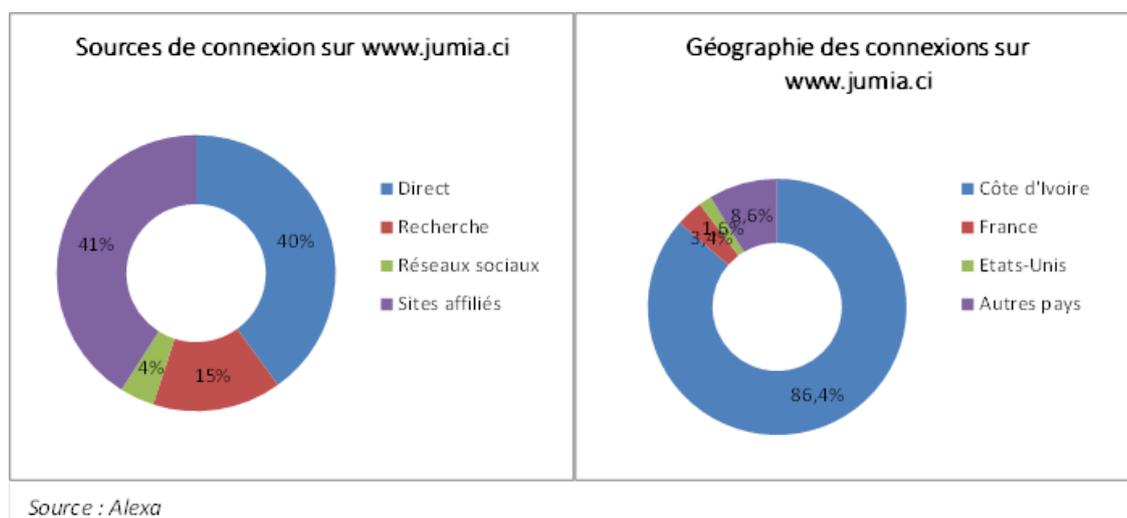
	www.jumia.ci
Actionnariat & Management	Jumia Côte d'Ivoire est dirigé par Francis Dufay. Jumia Côte d'Ivoire est détenue par la holding de Jumia basée à Dubaï. Cette holding compte comme actionnaires entre autres Rocket Internet, MTN Groupe, Orange etc. Les fondateurs de Jumia (Jérémy Hodara et Sacha Poignon) sont aussi actionnaires de même que plusieurs entreprises et le flottant à la bourse de New-York.
Activité	Jumia est une plateforme panafricaine de commerce électronique fondée au Nigeria en 2012, qui se définit comme un centre commercial en ligne. La plateforme de Jumia est une « Marketplace », qui met en relation des vendeurs et des acheteurs, en mettant à leur disposition un service logistique, permettant l'expédition et la livraison des colis en plus d'un service de paiement. Au départ, Jumia achetait des produits pour ensuite les revendre. Puis la plateforme a privilégié le modèle de la marketplace, qui sert d'intermédiaire entre des vendeurs – environ 40000 – et 3,5 millions de clients. Et les produits les plus vendus sont ceux des multinationales. Plus de 80 000 vendeurs proposent une large gamme de produits et de services à la demande. Elle est présente dans 14 pays africains dont la Côte d'Ivoire. Jumia (JMIA - NYSE) est la 1ère start-up africaine cotée à la bourse de New York depuis le 12 Avril 2019. Jumia revendique

aujourd'hui près de 90% de part de marché en Côte d'Ivoire.

Aujourd'hui, Jumia va au-delà de la simple marketplace et se diversifie dans d'autres segments. Parmi les nombreux services offerts par Jumia en Côte d'Ivoire, il y a Jumia Food. Il s'agit d'un service qui permet aux utilisateurs de commander et se faire livrer de la nourriture. Ce service est à ce jour disponible uniquement à Abidjan.

Il y a également Jumia Deals qui se veut un site de petites annonces un peu comme Le Bon Coin. Le site compte un peu plus de 4000 annonces. Enfin, il y a Jumia Travel qui permet de rechercher et réserver des vols mais aussi des hôtels.

Ci-dessous quelques informations relatives à Jumia Côte d'Ivoire



Interview de Monsieur Ange Peté



Directeur commercial de Jumia Côte d'Ivoire

Comoé Capital (CC) : Bonjour M. PETE, merci de nous accorder ces quelques minutes pour un échange sur le e-commerce. Pourriez-vous avant tout vous présenter ainsi que Jumia ?

Ange PETE (AP) : Je suis Ange PETE, directeur commercial de Jumia Côte d'Ivoire. A l'instar des 13 autres pays dans lesquels se trouve Jumia, nous connectons des vendeurs et des acheteurs de biens et services à travers toute l'Afrique. Comme vous devez probablement le savoir, depuis quelques semaines Jumia est la première start-up africaine à être cotée à New York, après avoir été en 2016 la première licorne africaine.

CC : quels sont selon vous les challenges auxquels font face les e-commerçants en Côte d'Ivoire ?

AP : les principales difficultés rencontrées par les plateformes de e-commerce en Afrique en général et en Côte d'Ivoire en particulier, sont inhérentes à la structure de nos économies. En effet, le challenge principal reste la logistique. La tonne kilométrique en Afrique reste relativement coûteuse et la logistique est essentiellement informelle, ce qui représente un frein pour le e-commerce. A Jumia, nous travaillons à livrer toute la Côte

d'Ivoire grâce à des investissements que nous avons réalisés dans la logistique mais aussi grâce au soutien à des entreprises locales qui réalisent un travail formidable pour optimiser la chaîne logistique. Le second challenge reste le faible taux de bancarisation et la prédominance du cash. Le taux de bancarisation assez faible et l'utilisation relativement faible du mobile money pour effectuer les paiements ont poussé Jumia à effectuer le paiement à la livraison. Cette solution, adaptée aux habitudes des populations est aussi un challenge et impacte fortement le taux de colis non livrés. Le troisième challenge est le niveau d'instruction de nos populations. Jumia veut faire en sorte de rendre le e-commerce accessible à toutes les populations, sachant que près de la moitié de la population est analphabète. Jumia met à disposition des populations partout en Côte d'Ivoire, des agents, qui sont des ambassadeurs de notre marque et qui font de la pédagogie sur le e-commerce. Nos points-relais sont des lieux de vulgarisation du e-commerce et leur attractivité montre que nous avons fait le bon pari.

CC : Le e-commerce est perçu comme une activité qui ne pourra jamais être rentable et dont l'apport à l'économie reste limité. Qu'en pensez-vous ?

AP : le procès qui est fait au e-commerce aujourd'hui est le même qui a été fait à Facebook avant que cette entreprise ne devienne rentable. Nous pensons que la tendance normale des économies est de basculer progressivement vers le e-commerce. Le e-commerce représente 20% de la distribution en Chine et ce taux est de 12% aux Etats-Unis (contre 2% en Afrique). Quand nous voyons des villes comme Abidjan avec près de 6 millions d'habitants et des bouchons interminables, nous pouvons anticiper que la livraison à domicile a de beaux jours devant elle. Il en est de même pour les villes reculées de l'intérieur du pays. Les consommateurs de ces villes paient des "primes" sur tous leurs achats du fait de leur distance par rapport à Abidjan et de l'état des routes. Nous apportons la meilleure réponse à cette situation et livrons toutes les villes du pays, au même prix.

En ce qui concerne l'apport à l'économie, je ne partage pas votre analyse. Il suffit de regarder les chiffres. Nous employons près d'un millier de personnes en Côte d'Ivoire. Nous permettons à des milliers de commerçants d'avoir un canal de distribution supplémentaire et d'augmenter leur revenu. Nous favorisons donc le développement de petits commerces souvent informels via leur intégration à notre marketplace.



www.afrimarket.fr/ci

Actionnariat & Management

Afrimarket Côte d'Ivoire est dirigé par Afrimarket France. Cette holding compte comme actionnaire Orange ainsi que les fondateurs Jérémie Stoss, François Sevaistre, Rania Belkahia.

Activité

Afrimarket est une plateforme de e-commerce basée à Paris et opérant en Afrique. Son principe ? Permettre aux utilisateurs de commander et de payer en ligne -ou par téléphone- et de faire livrer leurs produits à leurs proches, dans l'un des cinq pays couverts par la plateforme (Côte d'Ivoire, Sénégal, Cameroun, Bénin et Mali). L'offre porte sur différents domaines : alimentaire, high-tech, beauté/hygiène, électroménager, enfants, maison...

Le site a noué des partenariats avec les deux géants de la grande distribution que sont PROSUMA et CDCI.

Courant septembre 2019, Afrimarket a annoncé son dépôt de bilan pour toutes ses activités en Afrique.

2. Les filiales de distributeurs classiques



www.yatoo.ci

La boutique en ligne de PROSUMA

Lancée le 11 juillet 2016, la plateforme de distribution en ligne Yaatoo (www.yatoo.ci) du groupe Prosuma se positionne aujourd'hui comme un acteur majeur du secteur du e-commerce grâce au soutien du réseau Prosuma. A son lancement, Yaatoo proposait uniquement un service de DRIVE car les clients avaient uniquement la possibilité de retirer leurs commandes à Casino Prima ou Casino Cap Nord. Ces derniers pouvaient régler leurs achats en ligne avec ORANGE Money, MTN Mobile Money ou payer cash au retrait sans frais additionnels. Grâce à un partenariat avec ECOBANK, Yaatoo est devenu le 1er site internet en Côte-d'Ivoire autorisant les paiements en ligne via les cartes bancaires VISA et MASTERCARD utilisant le protocole de sécurité 3D Secure.

Début septembre, Prosuma a annoncé l'arrêt des activités de Yaatoo en Côte d'Ivoire.



www.babiken.net

Babiken est la boutique en ligne d'un grossiste spécialisé dans la vente d'électroménagers.



www.librairiedefrance.net

A travers sa plateforme web de vente en ligne librairiedefrance.net, la Librairie de France (LDF) permet d'effectuer tous vos achats dans une librairie virtuelle et de vous faire livrer. Avec une expérience de plus de 75 ans, LDF Groupe a décidé, depuis 2014, de passer au digital en vue de diversifier ses ventes et accroître sa clientèle.

3. Les marketplace purs et les conciergeries

Certains acteurs du e-commerce ont développé un modèle légèrement différent de celui de Jumia ou Afrimarket.



Le secteur de la livraison a vu récemment l'arrivée d'un nouvel acteur de poids. Il s'agit de Glovo, start-up espagnole spécialisée dans les livraisons à partir de 500 FCFA. Afin de garantir un délai de livraison optimal, la plateforme Glovo dispose d'un système algorithmique de machine Learning qui calcule les trajets et attribue la commande au coursier le plus proche du lieu desservi. Glovo propose une application multi-catégories et multiservices dite de deuxième génération (Gen 2), qui lui permet de maîtriser toute la chaîne de valeur à partir de la prise de la commande jusqu'à la livraison. Les

www.glovoapp.com

utilisateurs sont informés en temps réel de l'avancement de leur commande et peuvent grâce à une carte suivre le trajet de leur livreur. Glovo opère dans un premier temps dans la capitale économique, Abidjan.

Glovo a récemment levé 150 millions d'euros auprès d'AmRest, Rakuten, Delivery Hero, SeayaVentures, Cathay Capital et Idinvest. Elle avait précédemment levé plus de 200 millions depuis sa création en 2014, dont 115 millions d'euros en juillet 2018.

Les fondateurs de Glovo sont Oscar Pierre et Sacha Michaud.

COINAFRIQUE



www.coinafrique.com

Lancé en mai 2015, CoinAfrique est le leader des petites annonces sur mobile en Afrique francophone. Grâce à son application mobile (disponible sur Google Playstore et iOS) et son site internet, CoinAfrique connecte la plus grande communauté de vendeurs et d'acheteurs en ligne (plus de 500 000 utilisateurs actifs) dans 16 pays d'Afrique. Comme le suggère le nom de cette start-up, c'est bien le succès du site web français de petites annonces le Bon Coin qui a inspiré la conception de CoinAfrique. Mais la comparaison s'arrête là, car pour réussir la jeune entreprise a parié sur l'essor des connexions à internet via les technologies mobiles en Afrique francophone.

CoinAfrique a implanté son hub à Dakar (Sénégal) et dispose de bureaux à Cotonou (Bénin), Lomé (Togo), Abidjan (Côte d'Ivoire) et Kinshasa (République Démocratique du Congo).

CoinAfrique a récemment levé 2,5 millions d'euros auprès de plusieurs investisseurs dont Investisseurs & Partenaires (www.ietp.com), Mercure International, and French Partners.

La start-up sénégalaise a été fondée par Matthias Papet and Eric Genève.

En plus de ces acteurs, on peut citer aussi Jumia deals, la filiale de Jumia dans les annonces ainsi que monartisan.com, la structure ivoirienne qui met en relation des artisans et des clients. D'autres acteurs comme www.paris-boutique.com et www.kikuu.com permettent aux clients ivoiriens d'accéder à des plateformes internationales.

4. Les groupes sur les réseaux sociaux

L'avènement des réseaux sociaux, notamment Facebook et whatsapp, a vu l'émergence d'un nouveau type d'acteurs dans le domaine du e-commerce : les groupes sur les réseaux sociaux qui développent la vente en ligne dans une approche plus directe. Il s'agit de Zoom Market, qui rassemble plus de 640 000 membres, les Reines du Shopping avec 420 000 membres ou encore le Djassa Virtuel qui revendique environ 150 000 membres, et bien d'autres encore. Même si leur part de marché reste néanmoins assez difficile à estimer, selon les estimations des acteurs du secteur, ces groupes préempteraient une part importante du marché. Il s'agit de l'informel dans le secteur du e-commerce.

La Côte d'Ivoire compte 4,9 millions d'utilisateurs de réseaux sociaux, selon une étude réalisée par Jumia.

5. La concurrence à venir

DHL en partenariat avec Mall for Africa a lancé une plateforme de e-commerce dénommée DHL Africa eShop. Cette application permet aux consommateurs africains de commander des produits sur plus de 200 sites de e-commerce à travers le monde (dont Amazon). DHL assure la livraison du produit. Le projet qui a vocation à couvrir tous les pays dans lesquels est présent DHL est dans un premier temps disponible dans 11 pays à savoir l'Afrique du Sud, le Nigéria, le Kenya, l'île Maurice, le Ghana, le Rwanda, le Malawi, le Botswana, la Sierra Leone et l'Ouganda.

6. Les autres acteurs

Dans le sous-secteur de la FoodTech, nous notons une concurrence importante entre le leader Jumia Food et son challenger et nouvel entrant Glovo. Jumia Food a noué un partenariat avec KFC quand Glovo s'est associé avec Burger King. Ces acteurs internationaux de la restauration rapide voient dans ces start-ups un canal de distribution intéressant et donc un levier de croissance. Sinon des acteurs comme Kimzio (www.kimzio.com) nouent aussi des partenariats avec des restaurateurs pour assurer la livraison des repas. Dans la FoodTech aussi l'informel occupe une place importante même si le rayon d'intervention est beaucoup plus faible (livraisons à des particuliers à proximité du restaurant et par les équipes du restaurateur).

7. Éléments financiers du secteur

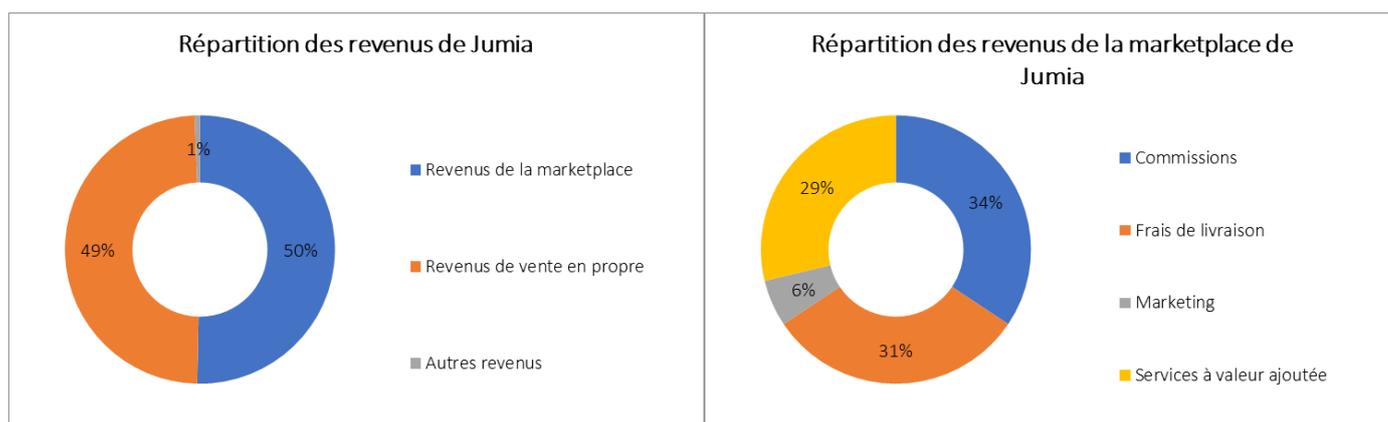
En ce qui concerne les états financiers du secteur, nous avons travaillé essentiellement à partir des données publiées par Jumia au niveau global. Nous avons supposé que les données au niveau global sont similaires aux données ivoiriennes. Jumia dominant largement le marché ivoirien, nous pouvons considérer que le marché du e-commerce en Côte d'Ivoire a les mêmes caractéristiques.

Les revenus et l'impact des colis non livrés

Afin d'évoquer les modes de génération du chiffre d'affaires des e-commerçants, il convient d'expliquer la notion de GMV (Gross Merchandise Value) et celle de NMV (Net Merchandise Value). En effet, la GMV est le chiffre d'affaires brut obtenu par les commandes passées sur le site de e-commerce. La NMV concerne les commandes réellement livrées. Dans le cadre du e-commerce en Côte d'Ivoire et ses spécificités (paiement à la livraison, absence d'adressage des rues etc.), la différence entre GMV et NMV peut être importante.

Dans le cadre de Jumia, le rapport NMV/GMV était de 59% en 2017 tandis qu'il est de 90% pour Amazon (US & Europe). Dans les faits, Amazon annonce une NMV de 72,5%, incluant à la fois les retours colis (10% de la GMV) et subventions & promotions (17,5% de la GMV).

En fonction du business model (marketplace ou ventes en propre ou un mix des deux comme Jumia) nous avons des revenus qui ont un profil différent. Ci-dessous, nous avons la répartition des revenus de Jumia et la répartition des revenus de sa marketplace.



Source : Rapport premier trimestre 2019 - Jumia

En ce qui concerne la marketplace, on constate une part importante des revenus liés aux frais de livraison, facturés aux clients. Jumia étant le premier site à contenu local, le plus visité de Côte d'Ivoire, il existe un potentiel de vente d'espaces publicitaires à la fois pour les vendeurs sur la plateforme mais aussi pour des tiers. Les services à valeur ajoutée couvrent à la fois le marketing, le packaging ou la création de contenus pour les vendeurs.

Structure des charges

Les charges les plus importantes des acteurs du e-commerce restent :

- **les coûts logistiques** : Ces coûts peuvent être importants surtout avec le taux de retour (NMV/GMV) important et les coûts unitaires importants de la logistique en Côte d'Ivoire. Ils représentent 6,3% de la GMV chez Jumia.
- **les charges RH et administratives** : chez Jumia, elles représentent environ 10% de la GMV. Il faut noter que ce soit Jumia ou Afrimarket, une équipe dite centrale est basée à l'étranger et elle couvre des fonctions transverses.
- **les charges marketing** : elles étaient de 5% de la GMV en 2019 chez Jumia (7% en 2018). La marque a réussi à s'établir et l'acquisition clients est devenue moins coûteuse.

L'EBE de Jumia est négatif. Il en est de même pour les autres acteurs tels que Yattoo ou Afrimarket. Les marges du secteur en Côte d'Ivoire sont donc difficiles à analyser. Toutefois, en prenant un panier de 140 entreprises de e-commerce cotées aux Etats-Unis, en Europe et en Asie, nous obtenons les moyennes suivantes en termes de marge.

	Marges sectorielles
Taux de marge brute	47,1 %
Marge d'EBE	10,7 %
Marge d'exploitation	8,3 %

Éléments de valorisation

Les acteurs du e-commerce sont généralement valorisés en multiple de leur chiffre d'affaires, multiple de la GMV et multiple de l'EBE. Comme évoqué plus haut, la GMV dans les pays en développement est un paramètre peu pertinent, du fait du taux assez important de retours de colis.

	Valorisation
VE / Chiffre d'affaires	2,8 x
VE / EBE	23,0 x
VE / Résultat d'Exploitation	34,8 x

VE étant la valeur d'entreprise, équivalant à la somme entre la capitalisation boursière et la dette nette.

X. La logistique et son impact sur le e-commerce

Interview de Monsieur Delas N'DRI



Co-fondateur de KAMTAR

Comoé Capital (CC) : Pouvez-vous vous présenter ainsi que Kamtar ?

Delas N'DRI (DN) : Kamtar permet de connecter les transporteurs à des clients professionnels ou particuliers. Les services proposés vont du déménagement à la logistique interne, en passant par la livraison. Les utilisateurs peuvent commander un véhicule soit par le biais d'internet ou par téléphone. Le prix est ensuite proportionné, en fonction du service choisi, aux distances parcourues. Kamtar prélève entre 10 et 15% de commission sur les courses. L'entreprise a été cofondée par moi-même et Saviu, une start-up studio française.

CC : Quels sont selon vous les challenges auxquels sont confrontées les entreprises de logistique en Côte d'Ivoire ?

DN : Le problème fondamental de la logistique en Côte d'Ivoire est l'infrastructure. En effet, même si le pays fait beaucoup d'efforts pour mettre à niveau son réseau routier, la mauvaise qualité des routes impacte directement le coût du transport. En effet, les détours liés aux contournements des mauvaises routes ou l'accélération de l'amortissement des véhicules qui affrontent ces routes ou encore la durée rallongée des trajets augmentent le coût de la tonne kilométrique. La ville de San Pedro, en Côte d'Ivoire, située à 370 Km d'Abidjan, en est la parfaite illustration. L'axe Abidjan – San Pedro a connu une augmentation d'environ 40% des tarifs pratiqués par les transporteurs, à la suite de la forte dégradation de la côte, route reliant Abidjan à San Pedro. La seconde difficulté est liée au niveau d'informalité du secteur. Cette concurrence informelle entraîne un dumping des prix et un niveau de coûts cachés importants (délais, stress lié à la livraison etc.) et souvent des tracasseries routières (les véhicules n'étant pas forcément aux normes). Enfin, le dernier problème est lié à l'absence d'adressage des rues, ce qui rend difficile la collaboration avec les entreprises de e-commerce notamment sur les livraisons à domicile.

CC : A ce sujet, pouvez-vous nous en dire plus sur ces difficultés et le type de collaboration que vous développez ?

DN : La problématique de l'adressage et l'absence de boîte aux lettres au pied des habitations, complexifient la livraison en last mile. En effet, dans 40% des cas, les colis ne sont pas livrés soit parce que l'adresse n'est pas trouvée, soit parce qu'il n'existe pas de boîte aux lettres (colis non livrés quand le client est absent). Cette situation augmente de facto le coût de la livraison car le coût de la distribution sera appliqué aux 60% des clients livrés plutôt qu'à la totalité des clients prévus. Dans un deuxième temps, le manque à gagner lié aux colis non livrés frappe fortement les e-commerçants lorsque les paiements des commandes se font à la livraison, donc 40% de clients non livrés correspondraient à un chiffre d'affaires quasi équivalent différé. Les livraisons non effectuées sont reprogrammées sur les prochaines tournées.

Des solutions sont en train d'être montées avec des points relais à travers la Côte d'Ivoire. Cette solution s'adresse à tous les e-commerçants et commerçants souhaitant proposer à leurs clients une alternative aux « où êtes-vous exactement ? » répétés à longueur de journée par les livreurs. Grâce aux points avec l'exemple du réseau Kamtar Relais, le client se fait livrer à proximité de son bureau ou de son domicile et vient récupérer son colis lorsqu'il a du temps, à sa convenance. Ce service améliore le taux de succès des livraisons pouvant atteindre 95%, et améliorent les ventes effectives des e-commerçants.

1. Le transport de marchandises

La logistique est avec le taux d'inclusion financière, le principal obstacle au développement du e-commerce en Afrique en général et en Côte d'Ivoire en particulier.

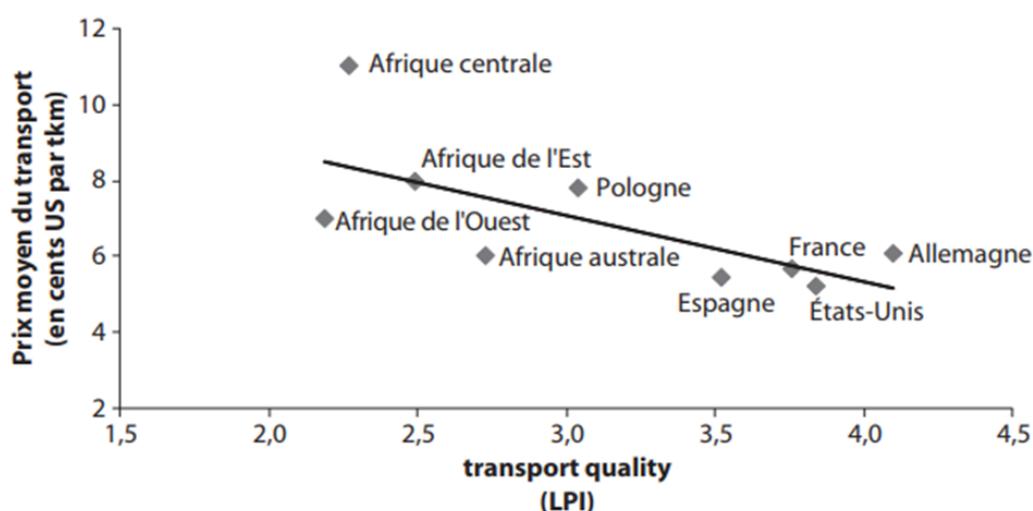
Selon différentes sources, le marché du transport terrestre est estimé à plus de 5 milliards d'euros dans la zone UEMOA. Le transport représente une composante importante dans le prix de vente des marchandises. Sa part est plus ou moins élevée en fonction de la qualité des infrastructures routières, de l'accessibilité aux ports, et de la disponibilité d'une flotte de camions adaptée pour assurer le transport des marchandises dans le pays ou d'un pays à un autre.

A titre d'exemple, le trajet à partir de la Côte d'Ivoire vers les pays de l'hinterland tels que le Mali, le Burkina Faso ou le Niger, le coût du transport, dans la fourchette basse, sera entre 40 et 45 FCFA la tonne kilométrique, selon Delas N'Dri, co-fondateur de Kamtar une entreprise logistique. Plus la marchandise s'éloigne du port d'origine plus le prix augmente (Abidjan – Bamako : 40 FCFA/T/km, Abidjan – Niamey : 45 FCFA/T/Km). Les tarifs inter villes en Côte d'Ivoire sont en moyenne de 37 FCFA/T/Km.

Des coûts de transport élevés et de moins bonne qualité...

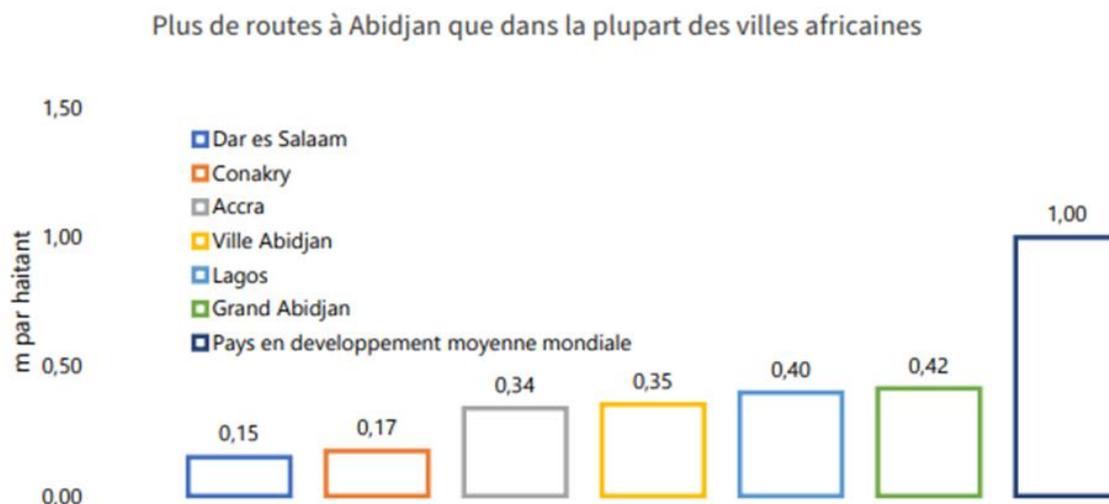
Selon une étude de la Banque Mondiale, le coût du transport dans les pays d'Afrique francophone (Cameroun, Côte d'Ivoire et Mali) est parfois six fois supérieur à ceux pratiqués au Pakistan, et près de 40 % plus élevé qu'en France (pays où la main-d'œuvre coûte beaucoup plus cher) pour une qualité de service qui n'est pas forcément meilleure.

Les services de transport en Afrique – coûteux et de qualité médiocre en 2007

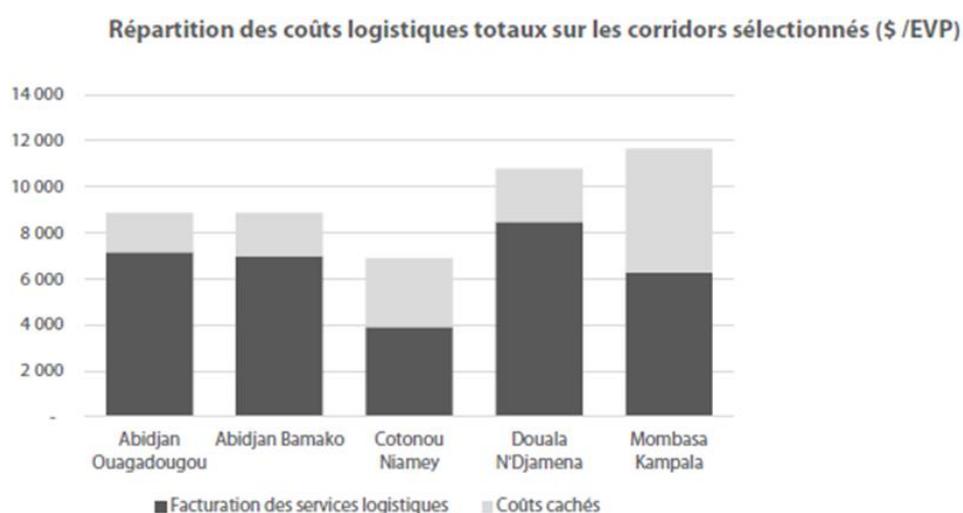


Source : Banque mondiale et données de sources diverses réunies par l'équipe chargée de l'étude.

... et une part importante de coûts cachés (incertitudes, retards etc.)



Source: Calcul des auteurs à partir des données de Open Street Map; Mo Ibrahim Foundation, 2015; Kumar, 2008.



La Côte d'Ivoire n'échappe pas à ce phénomène d'infrastructures pas forcément au niveau. Le réseau routier ivoirien comprend environ 85.000 kilomètres dont moins de 7.000 sont bitumés. Des nombreux investissements ont été entrepris depuis une décennie pour améliorer la qualité du réseau. Abidjan reste mieux desservie que la plupart des capitales africaines même si certains quartiers (yopougon, Abobo) sont moins bien lotis. Toutefois, cela reste insuffisant.

En effet, au-delà de la mauvaise qualité des infrastructures routières, plusieurs causes expliquent les coûts élevés de transport et les durées relativement importantes de trajets. Il s'agit entre autres de :

- *Des tracasseries routières* : selon un rapport de la Banque Africaine de Développement (BAD) sur l'impact des tracasseries routières, en 2013, sur l'axe Abidjan – Bamako, il y avait en moyenne 26 contrôles, pour un temps passé de 216 minutes et des prélèvements illicites de 30 208 FCFA. A titre d'exemple, Jeune Afrique

souligne dans une étude publiée en 2016 qu'un produit valant 100 dollars à Abidjan coûtera 140 dollars une fois transporté à Niamey.

- *Le degré d'informalité du secteur* : le secteur étant dominé par l'informel et le nombre relativement faible de logisticiens structurés, les prix n'obéissent pas forcément à la loi de l'offre et de la demande.

Dominé par l'informel, le secteur du transport de marchandises est dominé par des acteurs comme Les Centaures routiers (LCR), Coditrans ou encore la start-up Kamtar (qui s'appuie sur un réseau de routiers informels). La Poste de Côte d'Ivoire essaie de s'appuyer sur son réseau pour proposer des solutions logistiques, sans grand succès à ce jour.

[Le port autonome d'Abidjan reste un maillon essentiel dans la politique logistique du pays](#)

Fin 2017, le port autonome d'Abidjan avait opéré 22,5 millions de tonnes de marchandises. Il est un pilier de l'industrie et de la logistique en Côte d'Ivoire. Selon une étude menée par la Fédération maritime de Côte d'Ivoire (Federmar) sur les coûts de passage portuaire en Afrique de l'Ouest et du Centre, montre que le port autonome d'Abidjan (PAA) est le plus compétitif en termes de coût de fret.

En ce qui concerne les autres moyens de locomotion, la ligne ferroviaire reliant Abidjan à Ouagadougou est vétuste. Elle sert essentiellement au transport de marchandises. Le temps de transport est élevé et le coût quasiment similaire à la route.

2. L'activité de points-relais

Les entreprises investissent généralement pour leur entrepôt, du fait du niveau d'informalité du secteur logistique.

[Afin de pallier le déficit structurel du marché, les e-commerçants ont développé un réseau en propre de points-relais...](#)

Certains sites de e-commerce s'y sont également mis, notamment Jumia et Afrimarket qui proposent une sélection de points relais pour la réception des commandes. Quant à Yaatoo, il profite des infrastructures de la maison-mère, Prosuma. En effet, les enseignes du groupe servent de points relais pour les clients qui le désirent pour récupérer leurs commandes. Yaatoo, il faut le rappeler, avait débuté ses activités sous forme de drive avec les enseignes du groupe, notamment SOCOCE.

[... tout en s'appuyant sur des prestataires...](#)

Kamtar a noué un partenariat avec Jumia permettant de transporter et gérer des points-relais en Côte d'Ivoire. Ce produit Kamtar relais est en cours de test dans plusieurs villes de Côte d'Ivoire. Sinon, il n'existe quasiment aucun acteur Pure player dans l'activité de points-relais, à l'exception de Yellow Relay. Lancée en 2015, la start-up Yellow Relay est spécialisée dans les envois des colis et des documents entre la France et l'Afrique, grâce à un réseau de points relais dans les grandes villes du continent, ce qui permet de remédier aux difficultés liées à l'adressage et aux délais de livraisons souvent très longs. Chaque client bénéficiant du suivi d'un commercial dédié, la plateforme numérique de Yellow Relay permet le règlement des droits et taxes à l'avance. Enfin, tous les envois réalisés bénéficient d'un suivi jusqu'à la livraison finale. Lorsque le colis est arrivé à destination, un message est envoyé à l'utilisateur. À titre d'exemple, l'envoi d'un colis d'un kilo en 72 heures avec suivi à destination d'une grande ville africaine par le biais de Yellow Relay coûte environ 35 euros. Se définissant comme le leader des envois vers le continent, la société affirme disposer actuellement de 12 500 points de collecte en France et 450 répartis dans 33 pays africains, avec une présence importante en Côte d'Ivoire et au Cameroun. En Afrique, ces relais sont situés le plus souvent dans des hôtels, des pharmacies et des boutiques.

Pour assurer sa logistique, la start-up a signé plusieurs partenaires stratégiques pour l'acheminement des envois, avec DHL, Chronopost et UPS.

3. Des mutations à venir avec l'Union Postale Universelle (UPU)

La Côte d'Ivoire va être le pays d'expérimentation d'un programme pilote de développement de la poste du futur, rendu d'autant plus nécessaire que le e-commerce se développe à grande vitesse, mis en œuvre avec le concours de startups françaises et locales.

Le moteur de recherche français Qwant, s'est ainsi associé avec la start-up tricolore Be-Bound, experte dans la couverture de l'Internet mobile et l'Internet des Objets (IoT), et des startups ivoiriennes, autour d'un projet commun avec La Poste de Côte d'Ivoire et l'Union postale universelle (UPU), institution spécialisée des Nations unies pour le secteur postal. Objectif de ce projet : transformer la logistique de livraison en Côte d'Ivoire grâce à de nouveaux moyens de communication mobiles.

Baptisé Alliance Dor2Dor, ce dispositif pionnier intègre le paiement mobile et la distribution suivie des colis en 48 heures à travers le pays, avec un système d'authentification des destinataires au moment de la réception. L'objectif est de le mettre en place sur l'ensemble du territoire ivoirien, y compris dans les zones les plus rurales. Programme pilote, il a vocation à s'étendre dans le futur à d'autres pays du continent.

Qwant apportera notamment sa technologie pour réaliser la cartographie, la collecte de données, les développements liés à l'IoT, l'indexation et les recherches sur le web dans le respect des principes d'éthique de l'entreprise, en particulier du Privacy & Security by Design.

De son côté, Be-Bound qui a développé une technologie unique et brevetée pour optimiser la couverture de l'Internet mobile, apportera son savoir-faire en s'appuyant sur les réseaux existants de téléphonie mobile.

XI. La problématique du paiement en ligne

Parmi les nombreuses particularités du e-commerce en Afrique, il y a l'épineuse question des systèmes de paiement. En effet, en Côte d'Ivoire comme dans de nombreux autres pays, le faible taux de bancarisation affecte les activités du e-commerce. Il y a aussi le phénomène de cybercriminalité. Ainsi, les consommateurs ont des réserves à utiliser leur carte bancaire sur Internet. Pour contourner cela, la plupart des paiements se font à la livraison. Les professionnels du secteur estiment à entre 80% et 90% le taux de transaction en « Cash on delivery » suivi du mobile money (7%) et la carte bancaire (3%). Cela a un impact réel sur le business model et la rentabilité de l'industrie. En effet, il n'est pas rare que des clients refusent de payer des commandes ou qu'ils soient tout simplement injoignables à la livraison. Les processus de commande se sont aussi adaptés au marché local. Certains acteurs du secteur ont ainsi mis en place des call-centers qui permettent aux clients de passer des commandes. Si certains ivoiriens y ont recours, la majorité utilise encore les applications ou les sites internet pour passer leurs commandes. Dans un pays où les services bancaires touchent moins de 20% de la population, le mobile banking a très vite trouvé sa place et a su s'imposer comme une solution à l'inclusion financière. Les transactions financières via le mobile money en Côte d'Ivoire ont atteint 6 300 milliards FCFA (9,6 milliards d'euros) en 2018, contre 4 500 milliards en 2016 (6,8 milliards d'euros), soit un volume journalier de près de 23 millions d'euros. La téléphonie mobile représente 8% du PIB ivoirien et le secteur est l'un des plus gros employeurs du pays.

MTN et Orange ont décidé de mutualiser leurs services de paiement mobile à travers une joint-venture appelée Mowali. Elle a vocation à favoriser l'inclusion financière et l'interopérabilité entre leurs plateformes. La diversité des opérateurs de téléphonie mobile et leurs offres de mobile money, ont donné des idées à des entrepreneurs qui ont créé une application pour agréger toutes les solutions de mobile money. Lancée en 2016 en Côte d'Ivoire, la start-up CinetPay propose une plateforme numérique permettant aux usagers des différents systèmes de paiement mobile d'effectuer leurs transactions via une interface unique. CinetPay est une interface de paiement et de transfert d'argent qui regroupe les trois opérateurs de paiement mobile présents en Côte d'Ivoire – Orange, MTN et Moov Money – en une seule page, une seule intégration et un seul back-office de gestion.

Le rôle actif des opérateurs télécoms

En Afrique, l'accès à Internet se fait principalement via mobile. Les opérateurs offrent par ailleurs des solutions de paiement mobile s'adressant aux populations non bancarisées dans la grande majorité des pays africains. Les opérateurs télécoms sont donc naturellement des acteurs centraux de l'écosystème e-commerce. Certains opérateurs ont logiquement investi dans ces plateformes, à l'image de MTN et Orange ayant investi dans Jumia, ou encore Orange dans Afrimarket.

Des synergies fortes existent entre les opérateurs et les plateformes d'e-commerce. Ces dernières utilisent l'image de marque des opérateurs pour générer de la confiance auprès des utilisateurs. Des accords sont également trouvés pour offrir des accès gratuits sur les plateformes d'e-commerce via le non-décompte des data utilisées pour naviguer sur les plateformes. Pour les opérateurs, au-delà d'être des facilitateurs, ils espèrent des retombées positives sur leur cœur de marché, à savoir le volume de données consommées, et sur les flux d'argent transitant par leur solution de paiement en ligne. En effet, les plateformes d'e-commerce se classent dans le top des sites les plus visités et sont donc un important générateur de trafic Internet. Les opérateurs télécoms sont par ailleurs des acteurs forts dans l'écosystème digital de nombreux pays africains et opèrent déjà sur des sites d'e-commerce pour la distribution de leurs produits et services. Certains opérateurs font donc le choix de se positionner plus fortement et directement sur les activités d'e-commerce.

Le tableau ci-dessous recense quelques start-ups ou entreprises proposant des solutions de paiement aux e-commerçants.

Entreprise	Logo & Site internet	Solution proposée
Orange	 www.orange.ci	<ul style="list-style-type: none"> N°1 en téléphonie et dans le mobile money Propose aux e-commerçants un API à intégrer à la plateforme de e-commerce
MTN	 www.mtn.ci	<ul style="list-style-type: none"> Propose aux e-commerçants un API à intégrer à la plateforme de e-commerce
Moov	 www.moov.ci	<ul style="list-style-type: none"> Propose aux e-commerçants un API à intégrer à la plateforme de e-commerce
Mowali		<ul style="list-style-type: none"> Joint-venture d'Orange et MTN à l'échelle africaine Service non encore disponible
CinetPay	 www.cinetpay.com	<ul style="list-style-type: none"> Agrégateur de moyens de paiement intégrant plusieurs services de mobile money, cartes bancaires etc. Propose un API aux e-commerçants.
Intouch	 www.intouch.com	<ul style="list-style-type: none"> Agrégateur de moyens de paiement intégrant plusieurs services de mobile money, cartes bancaires etc. Propose un API aux e-commerçants.
Panelys Cash	 www.panelyscash.com	<ul style="list-style-type: none"> Propose des cartes bancaires rechargeables via mobile money Transfert d'argent et achat de biens et services
Acteurs internationaux		<ul style="list-style-type: none"> Paypal, VISA, Mastercard sont présents en Côte d'Ivoire à travers différents partenaires.

Plusieurs autres initiatives ont été lancées par des banques (Yup, Kash Kash etc.) et certaines sont en cours par des commerçants. C'est le cas par exemple de Jumia qui a annoncé lors de son introduction en bourse que l'un des axes principaux de son développement est le développement de sa solution de paiement (Jumia Pay).

XII. Les fournisseurs

Le e-commerce en Côte d'Ivoire est dominé par l'électroménager et l'électronique. Le développement de l'électroménager s'explique en partie par le poids moyen des appareils qui nécessite une certaine logistique pour le transport. Le e-commerce propose à la fois des prix compétitifs et la livraison à domicile.

SOCIAM est le principal fournisseur en électroménager avec sa marque NASCO

SOCIAM a été créée en 1984 et spécialisée dans la fabrication et la commercialisation d'articles ménagers dans leurs composantes les plus diverses : la coutellerie en électroménagers manuels, les ustensiles de cuisine les articles de cuisson, les couverts de table, le petit électroménager, la porcelaine, la verrerie etc. Ces produits sont commercialisés sous des marques propres à SOCIAM. L'une d'elles, NASCO se positionne aujourd'hui en tant que leader dans son domaine sur le marché domestique local avec une part de marché d'environ 70%. SOCIAM est aujourd'hui présent au Ghana, au Liberia, au Bénin, au Gabon, au Cameroun, en RD Congo et en Côte d'Ivoire où il est également le représentant exclusif de SAMSUNG en Côte d'Ivoire.

TRANSSION domine le marché des téléphones portables avec ses marques Tecno, ITEL et Infinix

En ce qui concerne l'électronique, les acteurs du e-commerce bénéficient de tarifs préférentiels du fait de partenariats noués avec équipementiers. De plus, selon une étude réalisée par Jumia, le prix moyen des smartphones est passé de 61 731 FCFA en 2014 à 53 000 FCFA en 2018, grâce à l'entrée sur le marché de marques chinoises (Xiaomi, Tecno, Infinix, Huawei) qui ont bousculé les acteurs historiques (Samsung et Nokia). Il existe aussi des fournisseurs étrangers parmi lesquels les fabricants chinois de téléphones portables. Parmi eux, TRANSSION qui est devenu en 2016 numéro un en Afrique sur le segment des appareils basiques, devant le sud-coréen Samsung. TRANSSION s'est aussi attaqué au marché des smartphones où il n'est pas loin de devenir numéro un à l'échelle du continent. Le groupe privé, fondé en 2006 sous le nom de Tecno, compte 15000 employés (4000 en Afrique), deux usines en Chine et une en Éthiopie, à Addis-Abeba. Il s'articule autour de trois marques de téléphones d'entrée et de milieu de gamme (iTel, Tecno et Infinix), les accessoires (Oraimo) et les applications (Afmobi).

XIII. Analyse SWOT

Forces

- **Digitalisation progressive du pays** : l'un des facteurs qui a énormément profité au secteur est la nouvelle vague numérique, ainsi que l'accès à des téléphones moins chers et spécifiques au goût local.
- **Volonté politique** : Il y a aussi la volonté politique exprimée par le Premier ministre et le ministre des Postes et des TIC en ce qui concerne l'industrie numérique. De ce fait, plusieurs investissements ont été réalisés et des mesures incitatives ont été prises notamment au niveau du CEPICI.
- **Inclusion financière** : forte croissance des services bancaires mobiles.

Faiblesses

- **Poids important de l'informel** : la majorité des échanges et des transactions se font toujours hors ligne et dans le secteur informel.
- **Cybercriminalité et fraudes en ligne** : Le manque de confiance dans le paiement en ligne est toujours fort. Le mode de paiement le plus courant est le virement bancaire, les cartes de crédit ou de débit, la monnaie électronique. Toutefois, les principaux acteurs du secteur ont inclus des services supplémentaires, tels que le paiement à la livraison, pour remédier au problème du manque de confiance. Selon Lovation, spécialiste des problèmes de réputation, 7% des transactions en ligne en Afrique sont frauduleuses, contre 5% en Asie et 2% en Europe. La Côte d'Ivoire est une plateforme de la cybercriminalité en Afrique.
- **Faiblesse de la logistique** : La logistique est un obstacle majeur pour le secteur du commerce électronique ainsi que pour les autres secteurs de l'économie. Le service de livraison de ce pays n'est pas très sophistiqué s'il en existe un. Cela a une incidence sur le coût des produits pour l'utilisateur final, car les vendeurs incluent le coût de livraison dans le coût total de leurs produits.

Opportunités

- **Croissance démographique et économique** : le fort taux de natalité et la croissance démographique vont entraîner une augmentation des consommateurs. Le PIB par habitant (et donc le pouvoir d'achat) devrait aussi croître du fait de la solide croissance économique.
- **Position de leader économique dans la région UEMOA** : Ce statut de leader dans une zone économique commune confère à la Côte d'Ivoire un avantage indéniable.

Menaces

- **Menace des nouveaux entrants** : l'attractivité du marché entraîne l'entrée des géants mondiaux comme Amazon et Ebay. Les barrières à l'entrée dans le e-commerce sont surtout financières et ces groupes internationaux ont les moyens de se développer en Côte d'Ivoire, capitalisant sur leur expérience dans d'autres pays émergents.
- **Instabilité politique** : les élections de 2020 générant un climat d'incertitude freinant les investissements, en particulier dans le secteur du commerce électronique.

XIV. Investir dans le e-commerce en Côte d'Ivoire

En l'état, aucun site de e-commerce n'est rentable en Côte d'Ivoire. Si le leader mondial (Amazon) a désormais renoué avec la rentabilité, son activité e-commerce reste toujours déficitaire. La forte concurrence qui s'annonce et la probable guerre des prix, devraient tirer les marges vers le bas.

Les différents acteurs seront-ils capables d'augmenter leurs ventes pour arriver à cet équilibre ? Il faut préciser que les budgets des e-commerçants sont absorbés principalement par la masse salariale, la logistique et les dépenses marketing (online and offline). La plupart des sites vivent donc sous perfusion des maisons-mères et autres actionnaires.

La concurrence interne au secteur et celle avec la grande distribution laissent très peu de marge de manœuvre pour une augmentation des prix. Il reste le second levier qui est une croissance des ventes tout en contrôlant ses charges fixes. La vente en ligne représente moins de 0,5% des transactions du pays, la grande majorité des consommateurs préférant encore le commerce offline et l'informel. Ce chiffre, s'il n'en demeure pas moins faible, appelle néanmoins à l'optimisme.

Pour un investisseur, plusieurs axes peuvent être envisagés :

Investir dans la chaîne de valeur

Nous avons pu constater que les e-commerçants ont du mal à optimiser leur logistique ou les moyens de paiement du fait de la structure même du marché. Un axe potentiel d'investisseur pourrait être d'investir sur la chaîne de valeur notamment sur :

- **La logistique** : un investissement intéressant pourrait être à travers le développement d'un réseau de points-relais ou encore dans la livraison de colis à domicile ou à travers des points relais. A leur corps défendant, les e-commerçants sont amenés à investir à la fois dans les véhicules de livraison et aussi dans les points-relais. Un partenaire alliant fiabilité et coûts raisonnables serait un allié idéal pour les e-commerçants. Plusieurs autres sous-secteurs de la logistique méritent d'être creusés :
 - Le stockage et l'emballage de colis qui est au cœur de l'activité du e-commerce.
 - Le transport : certains acteurs structurés comme Coditrans (petits colis et courriers) et LCR (gros colis) n'arrivent pas à satisfaire une demande qui devient plus exigeante en termes de qualité, fiabilité, respects des délais et coûts.
 - Le transit et les formalités d'import et export : il existe un flou sur les tarifs douaniers même si les douanes ivoiriennes essaient de communiquer une certaine transparence sur les prix. En effet, la difficulté d'interprétation de la nomenclature et des tarifs douaniers et l'absence de visibilité sur les délais rendent pertinente une offre logistique qui couvrirait ces aspects. Cette offre, intéresserait des entreprises tournées vers l'importation ou l'exportation.
- **Le paiement en ligne** : le paiement à la livraison génère des coûts cachés importants pour les e-commerçants liés au transport et au stockage d'articles non livrés. Des solutions permettant de mutualiser les différents moyens de paiement (carte bancaire, mobile money et cash collectés dans des points de vente) peuvent être intéressants pour le e-commerce.

Investir dans la diversification de l'offre d'un e-commerçant

Le e-commerce en Côte d'Ivoire répond en premier lieu à un déficit de mise à disposition des produits par rapport à la demande. Il n'est pas exclu qu'à l'avenir l'offre s'élargisse vers les services. Le e-commerce des services pourrait proposer des offres qui, dans de nombreux pays africains, n'ont pas encore été développées dans des agences physiques. L'exemple des services de voyages en ligne précédant le développement d'agences de voyages telles que nous les avons connues en Europe est un exemple emblématique parmi tant d'autres. Des entreprises similaires positionnées sur le segment des tickets de concerts, de bus (comme la start-up www.mtick.ci) ou des agrégateurs & comparateurs pour assurances, banques, services etc. peuvent être intéressants car ne présentant pas les mêmes contraintes logistiques que le e-commerce traditionnel.

Certaines niches du e-commerce méritent aussi d'être creusées. Des modèles économiques comme celui adopté par Groupon méritent d'être creusés.

Monétiser l'audience

La diversification des revenus est également une technique sollicitée par les sites e-commerce. En plus des ventes que leur site génère, ils font "fructifier" leur audience en la monétisant, pour améliorer leurs revenus. Certains sites comme Jumia, y ont déjà recours. La monétisation de l'audience permet aux sites e-commerce de générer des revenus supplémentaires, et ces revenus peuvent être réutilisés principalement dans le développement du site et de ses fonctionnalités. Par exemple, l'ergonomie du site, l'expérience client, l'utilisation de nouveaux outils d'optimisation ou bien même la mise en place de campagnes marketing, de communication et d'acquisition. Des modèles économiques permettant de mesurer des audiences de différents canaux (TV, presse, e-commerce etc.) et de proposer des stratégies de vente multi-espaces peuvent être intéressants.

Rassurer et fidéliser la clientèle

Notre étude montre que les clients ont un problème de confiance sur les produits proposés par le e-commerce. Une entreprise dont le modèle serait d'être un tiers de confiance (rating des produits et des sites, comparaison des prix etc.) peuvent favoriser le développement du e-commerce en Côte d'Ivoire et peuvent apparaître comme des business models intéressants. Une alternative pourrait être des produits d'assurance, de garantie ou encore un service après-vente pour un certain nombre de produits à forte rotation.

Des entreprises comme GLOVO ont mis sur pied des systèmes de coupons qui permettent aux clients d'avoir des réductions lors de leurs commandes. Cette approche 100% digitale peut s'appliquer à des commerçants offline qui auraient des coupons vendus en ligne.

Etre l'intermédiaire entre le e-commerce et la population non connectée

Une structure dont le métier serait de permettre à la majorité de la population (non connectée, souvent pas alphabétisée et rurale) de réaliser des achats sur des plateformes locales ou internationales est un modèle économique qui peut être intéressant. En effet, la JForce de Jumia connaît un certain succès et des modèles similaires en Europe permettent aux commerçants « offline » d'avoir un nouveau canal de distribution.

Toutefois, investir dans le e-commerce nécessite de porter une attention particulière à certains sujets :

- **Rentabilité** : Aucun site de e-commerce n'est rentable et l'investisseur ne devra pas rechercher un profit à court terme. Les leaders mondiaux n'ont toujours pas su trouver le chemin de la rentabilité et la question se pose de savoir si le e-commerce peut être un jour rentable. Plusieurs acteurs du e-commerce au Nigéria ont réduit ou cessé leurs activités.

- **Coûts cachés** : l'investisseur doit estimer au mieux les coûts cachés notamment liés à la logistique ou à la « pédagogie », le secteur du e-commerce étant relativement récent. En Côte d'Ivoire, 30 à 40% des produits ne sont pas livrés. De plus, le secteur des transports est essentiellement informel, rendant difficile toutes prévisions sur les délais et les coûts liés à la livraison. L'analyse du ratio NMV/GMV est donc primordiale durant les due diligences.
- **Cash et risque de détournement** : le gros des transactions se faisant en espèces, le risque de détournement ou de réputation est important dans le secteur du e-commerce.
- **Risque de réputation lié aux marketplace** : Le modèle économique des marketplace génère un risque additionnel de réputation. En effet, le client confond le e-commerçant et les vendeurs sur sa plateforme. Les procédures de sélection des vendeurs sur la plateforme et l'attention portée aux plaintes des clients sont fondamentales pour un e-commerçant.

XV. Conclusion

Dans un secteur de la distribution qui est dominé par l'informel, les débuts du e-commerce laissent entrevoir un avenir prometteur. En effet, les relais de croissance ne manquent pas, aussi bien en ce qui concerne l'évolution des facteurs socio-économiques mais aussi les investissements importants réalisés dans le développement technologique (fibre optique, téléphonie etc.).

Le succès de Jumia et son introduction en bourse à New York montrent que le e-commerce en Afrique a de beaux jours devant lui.

Toutefois, il convient de porter une attention particulière au modèle du e-commerce qui peine à démontrer sa pertinence même dans des économies avancées. A ces difficultés liées au modèle économique, il faut rajouter les spécificités de l'Afrique notamment en termes d'infrastructures et de niveau d'alphabétisation des populations. Le fait que la branche e-commerce d'Amazon et Alibaba ne soient toujours pas rentables ou encore l'arrêt de l'activité de plusieurs e-commerçants au Nigéria sont des signaux auxquels il convient d'apporter une attention particulière.

XVI. Bibliographie

Acturoutes, Le Port d'Abidjan classé parmi les moins chers en Afrique, <http://www.acturoutes.info/page.php?p=1&id=2927>, 11 juillet 2019

Banque Africaine de Développement, Problématique de la facilitation du transport en Afrique de l'Ouest et plan d'actions, [https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/AfDB -
Facilitation du transport en Afrique de l'Ouest.pdf](https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/AfDB-_Facilitation_du_transport_en_Afrique_de_l'Ouest.pdf), 11 juillet 2019

Banque mondiale, Le prix et le coût du transport en Afrique Étude des principaux corridors, <http://documents.banquemondiale.org/curated/fr/490241468194345582/Le-prix-et-le-cout-du-transport-en-Afrique-etude-des-principaux-corridors>, 11 juillet 2019

Euromonitor, Strategies for Expanding into Emerging Markets with E-Commerce - Amanda Bourlier and Gustavo Gomez, [https://unctad.org/meetings/en/Contribution/dtl-eWeek2017c08-euromonitor en.pdf](https://unctad.org/meetings/en/Contribution/dtl-eWeek2017c08-euromonitor_en.pdf), 11 juillet 2019

Fitch, 2019 Global e-Commerce Index And Market Developments, www.fitchsolutions.com, 10 juillet 2019

INS, Recensement Général de la Population et de l'Habitat 2014

La Tribune Afrique, Qui sont les champions africains du secteur de la grande distribution, <https://afrique.latribune.fr/entreprises/services/commerce-distribution/2017-07-04/distribution-et-commerce-au-detail-qui-sont-les-champions-africains-du-secteur-742719.html>, 11 juillet 2019

Le 360, Le port d'Abidjan voit ses rêves de grandeur récompensés, <http://afrique.le360.ma/cote-divoire/economie/2018/07/10/21779-cote-divoire-le-port-dabidjan-voit-ses-reves-de-grandeur-recompenses-21779>, 11 juillet 2019

Oxford Business Group, International brands and shopping outlets launch in Côte d'Ivoire <https://oxfordbusinessgroup.com/overview/growth-market-retailers-respond-changing-demand-launch-international-brands-and-new-shopping-outlets>, 11 juillet 2019