

— MARKET SIGNAL · TARIFICATION & PORTEFEUILLE

Les Émirats
viennent de
refondre leur
taxe sucre. *Le
compte à
rebours pour la
reformulation
a commencé.*



Décision du Cabinet émirien n° 52 de 2023
EN VIGUEUR LE 1ER JANVIER 2026

Pour les marques de boissons opérant dans le CCG,
il ne s'agit pas d'une mise à jour de conformité —

— LE DÉCRET : 1ER JANVIER 2026

Les EAU ont remplacé l'accise forfaitaire par une taxe par paliers sur les boissons sucrées.

Par la décision du Cabinet n° 52 de 2023 — mise en œuvre par la décision ministérielle n° 12 de 2025 et entrée en vigueur le 1er janvier 2026 — les EAU ont remplacé leur accise forfaitaire de 50% sur les boissons sucrées par *un système par paliers fondé sur les grammes de sucre par 100 ml*. La structure est identique au SDIL britannique lancé en 2018.

Accise de 50% sur les boissons à 8 g de sucre ou plus par 100 ml. 20% sur les boissons entre 5 et 8 g. 0% en dessous de 5 g. Les catégories d'édulcorants artificiels suivent une logique parallèle.

Pour tout portefeuille de boissons exposé aux EAU — et de plus en plus pour tout portefeuille à l'échelle du CCG — c'est la décision de politique de portefeuille la plus structurante de la décennie.

50%

accise sur les boissons
 ≥8g sucre / 100ml

20%

taux sur les boissons
 5-8g / 100ml

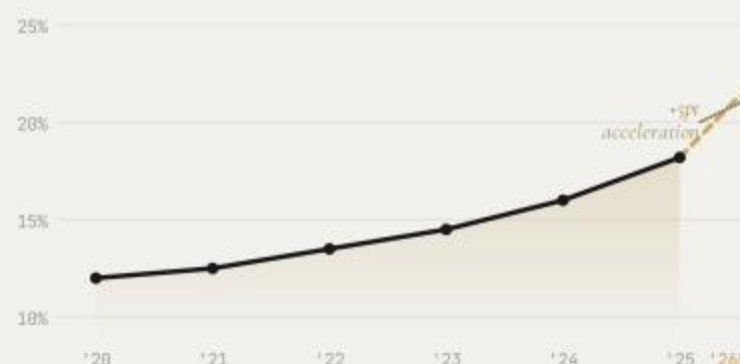
0%

sur les boissons
 sous 5g / 100ml

FIG.

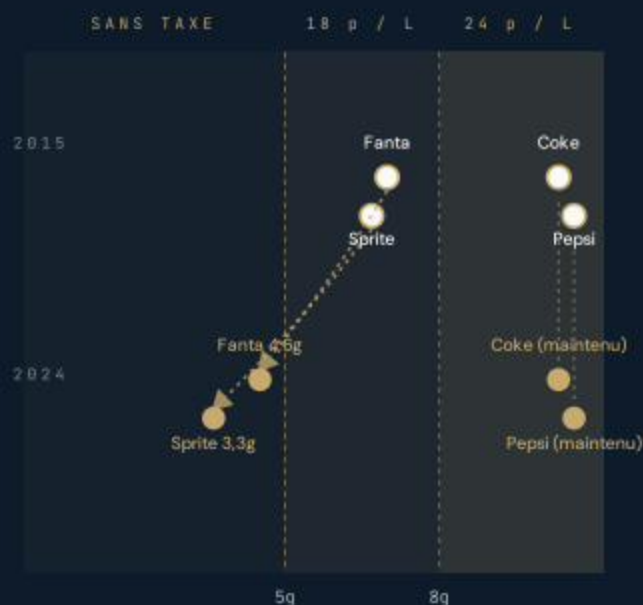
Résultat du SDIL britannique, 2015 → 2024

Huit ans après l'application du même scénario par le Royaume-Uni.
 Source : HMRC, revue SDIL 2024.



● Sucre éliminé par reformulation

● Évitements fiscaux par reformulation

SDIL BRITANNIQUE · MIGRATION DES
MARQUESTeneur en sucre par 100 ml — avant
→ aprèsSOURCE · REVUE SDIL HMRC 2024 · DICKSON
ET AL. 2023

« Les entreprises reformulent rarement leurs produits existants — elles développent plutôt de nouvelles alternatives à faible teneur en sucre en parallèle. »

— LAUBER ET AL., ÉTUDE MARKETING SUR LE SDIL BRITANNIQUE, 2022

— LE PRÉCÉDENT · SDIL BRITANNIQUE, 2018

Le Royaume-Uni a appliqué exactement le même scénario en 2018. Les données vous indiquent ce qui se passe.

01 47% de réduction du sucre en 8 ans. Revue SDIL 2024 du HMRC : la teneur moyenne en sucre des boissons dans le périmètre a chuté de 47% ; 65% des marques au-dessus de 5 g/100 ml se sont reformulées sous le seuil en quatre ans. C'est la ligne des paliers, pas la recette fiscale, qui a fait le travail. **REFORMULATION**

02 La reformulation a porté 83% du changement. Dickson, Gehrsitz & Kemp (2023, IZA DP 14528) ont établi que 83% de la baisse calorique attribuable au SDIL britannique provient de la reformulation — ni de la substitution par le consommateur, ni d'une baisse de la demande induite par le prix. La taxe agit en amont. **DONNÉES**

03 Mais toutes les marques ne se sont pas reformulées. Fanta, Sprite, Pepsi, Irn-Bru : reformulées sous 5 g. Coca-Cola Classic, Red Bull, Monster : recette maintenue, taxe payée. Cette ligne de partage — et la logique stratégique qui la sous-tend — va se rejouer dans le CCG. **CHOIX**



— VOTRE POSITIONNEMENT · LECTURE EN 2x2

Votre position sur la ligne des paliers détermine vos huit prochaines années.

Cartographiez votre portefeuille de boissons sur deux axes : sucre moyen (g/100 ml) — là où s'applique la nouvelle accise — et équité de marque, votre capacité à répercuter le coût. Le quadrant en haut à droite — marque forte, sucre élevé — est le piège. Coca-Cola Classic, Red Bull et Monster y siègent tous. Ils ont payé la taxe et tenu le prix sur la base de leur équité. Votre équité doit être de cette envergure.

ÉLEVÉ +
SUCRE MOYEN (G / 100 ML)
FAIBLE +

QUADRANT A · LÉGER, FORT

Variantes light & marques légères

Diet Coke, Pepsi Max, Coca-Cola Zero. Déjà sous 5 g. Utilisez l'écart de palier pour prendre des parts — pas de la marge — aux concurrents plus sucrés qui coûteront plus cher en rayon.

QUADRANT B · LE PLUS EXPOSÉ ▲

Marques héroïnes, sucre élevé

Coca-Cola Classic, Red Bull, Monster. Le piège. La reformulation rompt la promesse de marque (voir : New Coke, 1985). Payer la taxe est défendable si l'équité est suffisamment forte.

QUADRANT C · LÉGER, FAIBLE

Variantes light de milieu de gamme

Déjà sous 5 g mais sous-exploités côté marketing. La nouvelle ligne des paliers est un argument marketing offert : « plus léger que le leader, prix plus bas ». Leçon britannique : c'est là que les marques de milieu de gamme ont gagné des parts après 2018.

QUADRANT D · LOURD, FAIBLE

Sucre élevé, équité faible

Position la plus dure. Pas d'équité pour absorber une accise de 50% ; pas de R&D pour reformuler vite. Le SDIL britannique a fait disparaître des dizaines de petites références sucrées dans ce coin. Restructurez la grille pack-prix ou actez la sortie.

FAIBLE ← ÉQUITÉ DE MARQUE (POUVOIR DE PRIX) → ÉLEVÉ



— LE MODE OPÉRATOIRE · TROIS ACTIONS CE TRIMESTRE

N'attendez pas le prochain cycle budgétaire. Trois actions que tout dirigeant boissons peut lancer dès maintenant.

Inspiré du scénario britannique du SDIL (fenêtre de pré-implémentation 2016–2018) et du rapport McKinsey 2014 sur l'obésité. Aucune action ne requiert un mandat global. Toutes peuvent atterrir au T1.

-
- 01** Auditez aujourd'hui la teneur en sucre par 100 ml de chaque référence vendue aux EAU. On ne pilote pas ce qu'on ne voit pas. La plupart des portefeuilles boissons n'ont pas un fichier unique avec les grammes de sucre vérifiés par 100 ml pour chaque référence vendue aux EAU. L'Autorité fédérale des impôts va de toute façon vous le demander. Constituez-le en deux semaines. Le mix de marge l'emporte sur la marge par référence dès que l'écart est visible. **DIAGNOSTIC**
-
- 02** Construisez un compte de résultat de reformulation sur vos 5 références principales. Pour chacune : coût pour réduire d'1 g de sucre × accise économisée au nouveau palier × impact sur la rotation. Le rapport McKinsey 2014 sur l'obésité a montré que la reformulation produit 8 fois l'impact d'une taxe forfaitaire sur la consommation. Deux de vos cinq seront rentabilisées en moins de 12 mois. Les trois autres vous indiquent où NE PAS investir. **FINANCE**
-
- 03** Stress-testez votre modèle tarifaire CCG en supposant que l'Arabie saoudite suive en 2027. La ZATCA a signalé son intention d'adopter un modèle par paliers. Si Riyad adopte des seuils similaires, votre modèle tarifaire unifié pour le CCG se brise. Construisez le scénario maintenant : qu'arrive-t-il à la marge en KSA si la même logique s'y applique. Les décisions prises en 2026 doivent être cohérentes à l'échelle du CCG, pas seulement aux EAU. **CCG**
-



— 30 / 60 / 90 · LE SCÉNARIO BRITANNIQUE DE PRÉ-IMPLÉMENTATION

90 jours pour passer du flou à la clarté. Le Royaume-Uni a laissé deux ans aux marques ; vous avez un trimestre.

Démarrez étroit, apprenez vite, puis passez à l'échelle. N'essayez pas de tout reformuler. Les gagnants britanniques ont d'abord reformulé 60% du portefeuille pondéré par les volumes ; les marques phares et de niche ont suivi en année deux.

— 30 DAYS

Diagnostiquer

- › Extraire les grammes de sucre / 100 ml de chaque référence EAU
- › Tracer la carte 2x2 : position de chaque référence sur paliers × équité de marque
- › Quantifier la marge à risque par référence aux nouveaux taux d'accise

— 60 DAYS

Décider

- › Sélectionner 2-3 références dont la reformulation se rentabilise en moins de 12 mois
- › Briefer la R&D sur le calendrier de reformulation (substitution d'édulcorants, fibres)
- › Pré-tester le profil gustatif dans 2 points de vente contrôlés

— 90 DAYS

Exécuter

- › Lancer la reformulation sur les 2 candidates prioritaires
- › Verrouiller les scénarios tarifaires en supposant que le KSA suive au S2 2027
- › Construire le récit P&L cohérent à l'échelle CCG pour le global

« La fenêtre avant que la reformulation ne devienne la norme, c'est la fenêtre. Utilisez-la. »



— L'ESSENTIEL

Une taxe indexée sur les grammes de sucre n'est pas une note de bas de page réglementaire — *c'est le levier qui réinitialise chaque portefeuille de boissons du CCG.*

Huit ans de données britanniques rendent les 24 prochains mois aux EAU prévisibles. Les marques qui s'étaient reformulées d'ici 2018 ont pris des parts. Celles qui ont hésité, non. Coca-Cola Zero Sugar a progressé de 35% au Royaume-Uni entre 2018 et 2023 pendant que Coca-Cola sucré reculait de 15%. Ce n'était pas un succès marketing — c'était la ligne des paliers qui faisait le travail structurel, pendant qu'un produit absorbait la taxe et que l'autre captait les bascules. Même maison-mère. Palier différent. Résultat différent.

Si vous portez un portefeuille de boissons en Quadrant B aux EAU — marque forte, sucre élevé — les 90 prochains jours conditionnent les 8 prochaines années. Contactez-moi en direct. Je conduis des mandats COO transitoires (4–8 semaines) sur la reformulation de portefeuille, la repricing par paliers et la planification CCG, depuis les EAU et Singapour.

Dominique Silvarelli

Fondateur & Directeur Général, ProgressPartners - EAU & Singapour

