



La tribune K-Sôro | L'Afrique et l'innovation : comment avancer sans s'éloigner de nos lumières. Par P. DADY - Page 9

Watchlist K-World | Identifier où l'innovation devient réellement création de valeur. Par La Rédaction - Page 65

Parole d'expert -e | Ethiopian Airlines : un actif aérien de référence à l'échelle continentale. Par La Rédaction - Page 70

MAGAZINE

K-WORLD



Bimestriel d'information pour les entrepreneurs Mars - Avril 2026 n°19

Éditorial

Structurer l'innovation comme exigence économique.

Page 6

Marchés

Faire du marché le point de départ de l'innovation.

Page 22

Dossier spécial

Innover sans se perdre.

Structurer la valeur dans les économies africaines.

Pages 12 à 55



Le plaisir du Naturel
à chaque gorgée !



- Ananas
- Baobab
- Bissap

100%
Production
Bio

☎ (+229) 01 60 80 42 08 / 01 69 37 21 42

📍 DANDJI, COTONOU, BENIN





Communiquez
dans le magazine K-World

Contact : +229 01 91 40 02 02

commercial@kworldmagazine.online

Crédit photo @Yuriarcuspeopleimages - Freepik.com



Calabasse - Crédit photo @ Kochini_freepik.com

En couverture

Les calabasses issues de fruits séchés du calebassier (*Lagenaria siceraria*), sont des objets polyvalents utilisés pour contenir, servir et transporter. Elles servent aussi d'instruments, d'outils rituels et d'éléments décoratifs. ■

Le magazine K-World est édité par ND Consultant Group :
Siège social : 8 rue Allard - 94160 Saint Mandé (France)
Filiale : N°277 rue 11.034, Gbégaméy Cotonou (Bénin)
Téléphone : + 229 01 91 40 04 04 / +229 01 91 40 02 02
Email : redaction@kworldmagazine.online

Directrice de la publication

Nathalie Daouda
Email : ndaouda@nd-consultant-group.com

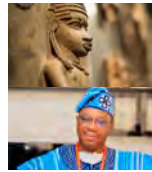
Rédacteur principal

Nathalie Daouda
Email : redaction@kworldmagazine.online

Communication et publicité

Régie publicitaire du Magazine K-World
Emails : redaction@kworldmagazine.online et commercial@kworldmagazine.online

ISSN 2741-8251-20



06 **Éditorial** : Structurer l'innovation comme exigence économique.

08 **K-Sôro, La chronique socio-économique de PDady** : L'Afrique et l'innovation : comment avancer sans s'éloigner de nos lumières.

Dossier spécial

Innové sans se perdre

Structurer la valeur dans les économies africaines.



13 **Fondations** : Repenser l'ingénierie endogène et structurer les filières.



18 **Lectures Internationales** : Organiser durablement la relation entre savoir et production.



22 **Marchés** : Faire du marché le point de départ de l'innovation.



28 **Structures Économiques** : Structurer les économies à partir de fonctions essentielles.



35 **Économies Réelles** : Observer ce que produit déjà l'économie réelle africaine.



46 **Captation de Valeur** : Protéger et organiser la valeur issue de l'innovation.



50 **Systèmes d'Acteurs** : Relier politiques, universités et entreprises dans un système cohérent.



52 **Systèmes d'Acteurs** : Relier universités et entreprises pour structurer la R&D



54 **Conclusion du dossier spécial** : Structurer l'innovation pour transformer durablement les économies

Économies Réelles

Mini-série



16 **Textile** : Produire à grande échelle sans structuration formelle.



26 **Food** : Organiser un marché à partir des usages quotidiens.



32 **Logistique** : Faire circuler les biens sans infrastructure intégrée.



38 **Cosmétique** : Structurer une filière à partir de pratiques locales.



40 **Lecture Stratégique** : Une valeur déjà présente mais encore peu organisée.

- 60** **Cartographie** : Comprendre où se crée et se perd la valeur.
- 65** **Watchlist** : Identifier où l'innovation devient réellement création de valeur.
- 74** **Mini-série systèmes techniques africains** : Textile intégré | Un système productif complet bien avant l'industrialisation.
- 76** **Mini-série systèmes techniques africains** : Métallurgie du fer | Une base industrielle maîtrisée.
- 78** **Mini-série systèmes techniques africains** : Agroforesterie | Un système productif résilient.
- 80** **Mini-série systèmes techniques africains** : Réseaux caravaniers | Une infrastructure logistique continentale.
- 82** **Mini-série systèmes techniques africains** : Commerce maritime Swahili | Une ouverture commerciale structurée.
- 85** **Paroles d'Experts** : Le capital ne disparaît pas, il devient plus exigeant.

Données & structures

K-World Data Insight

- 15** **Data Insight #01** : Une innovation largement portée par l'économie informelle.
- 21** **Data Insight #02** : Un effort de recherche encore insuffisant pour structurer les systèmes.
- 24** **Data Insight #03** : Une infrastructure financière déjà structurée à grande échelle.
- 31** **Data Insight #04** : Une capacité de recherche encore limitée dans sa structuration.
- 35** **Data Insight #05** : Une industrie culturelle déjà structurée par la demande.
- 36** **Data Insight #06** : Un potentiel encore largement inexploité dans l'agroalimentaire.
- 37** **Data Insight #07** : Un marché agroalimentaire massif mais encore peu transformé.
- 47** **Data Insight #08** : Une transformation encore limitée de l'innovation en actifs protégés.
- 48** **Data Insight #09** : Un déficit de capital qui limite le passage à l'échelle.
- 51** **Data Insight #10** : Une base scientifique encore insuffisante pour soutenir l'industrialisation.



Téléchargez
les précédentes éditions du
magazine K-World.



57

Doctrine :

Transformer une innovation en actif exige une discipline.



62

Parcours :

Construire la valeur dans la durée et la cohérence



68

Parole d'Expert - e :

Ethiopian Airlines : un actif aérien de référence à l'échelle continentale.

Éditorial

Structurer l'innovation comme exigence économique.

par Nathalie DAOUDA

L'innovation ne devient un levier économique que lorsqu'elle est organisée, financée et déployée dans des cadres lisibles. L'enjeu n'est plus de produire des idées, mais de structurer les conditions de leur transformation en valeur.

Une fois n'est pas coutume : mon introduction éditoriale va être consacrée à la thématique générale du magazine, tant le sujet est important et structurant. Ces dernières années, j'ai été amenée à analyser un nombre croissant de projets présentés comme innovants, et portés par des entrepreneurs convaincus, des équipes engagées, et parfois soutenus par des écosystèmes entiers. Et c'est vrai, dans la majorité des cas, les idées sont là. Les intentions aussi, ainsi qu'une forme d'intelligence du terrain, très fine, très concrète.

Mais dans encore trop de situations, une question reste sans réponse claire : où se situe réellement la création de valeur ?

Cette interrogation ne porte jamais sur la qualité des idées. Elle porte sur leur capacité à devenir autre chose qu'une promesse (de plus) sans véritable lendemain. Car avec le temps, force est de reconnaître que l'innovation, en elle-même, ne crée pas de valeur économique. Ce qui en crée, en revanche,

c'est la structuration de cette innovation en un projet économique cohérent et performant.

La structuration, c'est la manière dont une idée est traduite en modèle économique. C'est sa capacité à s'inscrire dans une chaîne de production, à atteindre un marché solvable, à s'appuyer sur une gouvernance cohérente, à mobiliser un capital adapté à son stade de développement. C'est, en d'autres termes, sa transformation en actif économique (asset en anglais). Sans cela, l'innovation reste un simple slogan. C'est un trophée de plus, parfois brillant, souvent prometteur, mais insuffisant pour produire de la valeur sur le plan économique.

Ce décalage est particulièrement visible en Afrique où ni les idées, ni les talents, ni même les initiatives ne manquent. Mais leur transformation systématique en aventure économiques structurées n'a pas encore atteint un volume minimum significatif pour faire du continent une

force économique globale. On constate nombre des projets techniquement pertinents, mais difficilement finançables, des solutions adaptées, mais isolées et des démonstrations convaincantes, mais sans continuité opérationnelle.

Ces projets ne sont pas suffisamment cadrés pour devenir lisibles du point de vue du capital. Or, c'est précisément là que se joue la création de valeur. Une économie se transforme dès lors que l'innovation est organisée, intégrée, et portée par des écosystèmes capables de la faire durer. C'est cette bascule, de l'idée vers l'actif, qui mérite aujourd'hui d'être interrogée avec rigueur.

À travers ce numéro, la rédaction de K-World fait le choix de déplacer le regard en analysant les conditions concrètes dans lesquelles une innovation devient investissable, une activité devient une chaîne de valeur, et une initiative s'inscrit dans une logique économique durable. Dans le dossier spécial de ce numéro, la R&D est entendue comme



Sculpture en bronze Oba - Royaume de Benin City, République du Nigéria - Crédit photo@Paul_ Flicker.com

l'ensemble des processus permettant de transformer des pratiques, savoirs et usages en systèmes reproductibles, améliorables et investissables.

Les parcours présentées dans le

magazine ne sont pas des exceptions spectaculaires. Ils sont le résultat de choix structurants, de contraintes assumées, et d'une discipline souvent peu visible. Ils rappellent que la valeur ne vient pas de ce que l'on imagine, mais

de ce que l'on construit. Et surtout, de la manière dont on le construit.

Hotep ! ■

Tribune libre

L'Afrique et l'innovation: comment avancer sans s'éloigner de nos lumières.

par Patrick DADY



Patrick DADY - Crédit photo @UVK Studio

Aujourd'hui, le mot **Innovation** est partout sur le continent. On le place un peu comme un label de qualité, une touche de modernité qui rend tout projet plus présentable. Dès qu'une idée manque un peu de consistance, on y ajoute une dose d'innovation. Quand une politique publique semble floue, on la qualifie soudain d'écosystème innovant. Les forums et les conférences alignent les termes à la mode : transformation digitale, intelligence artificielle, disruption, etc. Souvent, on y ajoute une table ronde sur **La jeunesse et l'avenir**, comme si entasser des jeunes dans une salle climatisée était la preuve ultime qu'on regarde vers demain.

D'accord innovons, mais faisons-le les yeux ouverts. Parce que le vrai défi de la recherche et du développement en Afrique, ce n'est pas le manque d'idées. Ce n'est même pas le manque de talents. Le continent regorge d'ingénieurs, de chercheurs, de débrouillards et d'inventeurs, avec une intelligence pratique qui étonne souvent, comme si trouver des solutions malgré les contraintes était un tour de magie. Non, le problème est ailleurs.

Le risque, c'est qu'à force de vouloir innover à tout prix, on finisse par prendre la mauvaise direction. Et il faut dire que le contexte n'arrange rien. Aujourd'hui, le monde ne nous demande pas seulement de nous développer. Il nous demande de le faire avec style. Il ne suffit plus d'avoir des infrastructures : il faut qu'elles soient smart. Il ne suffit plus d'avoir des entreprises : il faut des start-up. Il ne suffit plus de faire de la recherche : il faut qu'elle soit visible, vendeuse, prête à être pitchée et si possible instagrammable. Bref, il faut du progrès, mais avec une belle histoire.

On voit avec quelle aisance certains milieux africains ont adopté les accessoires du récit mondial : hubs d'innovation, incubateurs, hackathons, concours de pitch, promesses de disruption, avec un vocabulaire anglais qui sonne toujours plus sérieux. Tout ça donne une impression de mouvement. Ça fonctionne bien sur les réseaux sociaux. Ça rassure les financeurs. Ça fait bien dans les rapports.

Mais un rapport, ça n'a jamais construit un écosystème. Et un hackathon, ça ne remplace pas une politique industrielle. Il y a dans ce spectacle quelque chose d'assez touchant : une vraie volonté de montrer que l'Afrique est dans la course, qu'elle connaît les codes, qu'elle parle la langue du progrès. Sauf que parler la langue ne signifie pas en maîtriser la grammaire. On peut très bien répéter tous les mots à la mode et continuer à importer l'essentiel : les technologies, les standards, les financements, les brevets, les cadres de pensée, et parfois même les problèmes à résoudre.

En clair, on peut avoir le décor de la modernité sans en posséder les rouages. Et c'est précisément là qu'on se trompe de chemin. Une question devrait toujours venir en premier : à quel besoin réel répond notre innovation ?

Ça paraît d'une simplicité presque naïve, et pourtant. Trop de discours sur la R&D en Afrique ressemblent à des réponses qui cherchent désespérément une question. On veut faire de l'intelligence artificielle parce que tout le monde en parle. On veut des « smart cities » parce que smart est devenu un gage de respectabilité urbaine. On veut des applis, des plateformes, des tableaux de bord, des solutions connectées, parfois avant même d'avoir des infrastructures de base qui tiennent la route. Le continent n'a pas besoin d'innover pour suivre la mode. Il a besoin d'innover pour résoudre des problèmes concrets : produire plus localement, transformer sur place, mieux soigner, mieux irriguer, mieux transporter, mieux enseigner, mieux stocker, mieux protéger ses ressources, mieux valoriser ses langues, mieux lier la science aux réalités du terrain.

Tout se joue donc dans le passage de l'innovation comme costume à l'innovation comme outil. Sinon, on obtient ce que l'Afrique produit déjà trop souvent : des solutions brillantes mais isolées, des prototypes prometteurs qui n'aboutissent à rien, des démonstrations spectaculaires mais sans système pour les soutenir. En d'autres termes, on crée de l'exception au lieu de construire une structure.

Or la recherche et le développement ne se nourrissent pas d'exceptions. Ils ont besoin de continuité. Il traîne encore

cette idée paresseuse selon laquelle la recherche serait un passe-temps de pays riches. Comme si les économies solides faisaient de la science par plaisir, un peu comme on collectionne des œuvres d'art une fois qu'on a tout le reste. La recherche et le développement, ce n'est pas un supplément. C'est une technologie de souveraineté. C'est ce qui permet à un pays, à une région, à un continent, de poser ses propres questions, de tester ses propres réponses, de corriger ses angles morts, de transformer ses ressources au lieu de les exporter brutes avec un sourire poli.

Un continent qui ne finance pas sérieusement sa recherche finit toujours par acheter aux autres bien plus que des produits. Il leur achète des solutions toutes faites. Il leur achète une façon de prioriser les problèmes. Il leur achète, sans toujours le dire, une forme de dépendance intellectuelle. Et après, on s'étonne que la valeur s'échappe parce qu'on continue trop souvent à externaliser ce qui donne le contrôle : le savoir, le brevet, la conception, la capacité industrielle, la maîtrise des données, les normes techniques. On garde le marché de la matière première et bien souvent le besoin final associé tandis que les autres gardent le pouvoir. Ce faisant, nous n'innovons pas, nous sous-traitons l'avenir.

D'ailleurs, parlons de ce mot qu'on sert à l'Afrique depuis des décennies, comme on donne un bonbon à un enfant pour qu'il se taise : le potentiel. L'Afrique aurait un potentiel agricole, numérique, énergétique, scientifique. À ce rythme, le continent risque de mourir d'un excès de potentiel inexploité. Le **potentiel**

est le compliment préféré de ceux qui n'ont pas l'intention de lâcher le vrai pouvoir. Ce dont on a besoin, ce n'est pas de rappeler sans cesse que l'Afrique a du potentiel. C'est de construire les chaînes de transformation qui changent ce potentiel en puissance. Et ça, désolé de casser l'ambiance, ça ne se fait ni avec un slogan, ni lors d'un sommet, ni dans un joli PDF intitulé « Vision 2000 ». Ça se fait avec des universités solides, des centres de recherche équipés, des laboratoires qui fonctionnent, des carrières scientifiques qui donnent envie de rester, des financements sur le long terme, des liens sérieux entre la recherche, l'industrie et les décideurs publics. Ça se fait avec des États qui comprennent que la R&D n'est pas là pour embellir un discours, mais pour construire une capacité réelle. Oui, c'est moins glamour qu'un forum sur **L'Afrique qui innove**. Mais c'est infiniment plus utile.

L'innovation n'est pas toujours là où les projecteurs sont braqués. Elle peut être une amélioration agronomique décisive. Un procédé de transformation moins coûteux. Une technologie médicale adaptée à des conditions difficiles. Un système énergétique décentralisé qui fonctionne vraiment après la photo inaugurale. Un outil de traitement des langues africaines qui cesse enfin de considérer des millions de locuteurs comme une niche. Une méthode logistique plus efficace. Un matériau local mieux exploité. Une machine simple, robuste, réparable. Bref, l'innovation peut être utile avant d'être glamour. Et ce serait déjà énorme. Le problème, c'est que notre époque préfère souvent ce qui se raconte bien à ce qui dure. On adore

les success stories, mais on s'intéresse moins aux filières. On applaudit les licornes sauf qu'on s'ennuie vite avec les infrastructures, les normes, la maintenance, la recherche fondamentale. Pourtant, ce sont elles qui font la différence entre une belle anecdote et une vraie transformation.

Une application dont on parle pendant six mois, c'est impressionnant. Une chaîne de valeur qui change un secteur pendant vingt ans, c'est transformateur. Ce n'est pas tout à fait la même chose. Évidemment, personne de sérieux ne souhaite une Afrique scientifique repliée sur elle-même. La recherche vit de coopération. Les savoirs circulent. Les technologies se croisent. Les partenariats sont nécessaires. Mais il y a coopération, et puis il y a cette tendance à l'alignement enthousiaste qui consiste à prendre pour horizon naturel tout ce qui vient des centres de pouvoir mondiaux.

Innover sans se perdre, c'est justement

refuser cela. C'est accepter d'apprendre sans accepter de se dissoudre. C'est emprunter sans s'effacer. C'est collaborer sans déléguer l'essentiel : le choix des priorités, la définition des besoins, l'orientation des investissements, la captation de la valeur. Autrement dit, ce n'est pas suffisant d'être invité à la table. Encore faut-il ne pas y venir seulement avec son appétit.

Au fond, tout se résume à cela : l'Afrique veut-elle innover pour transformer sa place dans le monde, ou pour mieux correspondre à l'image du continent innovant que le monde aime applaudir ?

Parce qu'on peut très bien accumuler les signes extérieurs de modernité et rester dépendant sur l'essentiel. On peut multiplier les pitches, les prototypes, les prix, les incubateurs et les promesses, tout en continuant d'importer ses solutions stratégiques, ses modèles industriels et sa vision du futur.

Et c'est exactement ça, se perdre, non pas manquer d'intelligence, mais avancer avec la boussole des autres.

Innover sans se perdre, pour l'Afrique, c'est donc être moins impressionnable et plus exigeante. C'est partir du réel, pas du fantasme. C'est préférer la maîtrise au prestige. C'est comprendre qu'une innovation n'a de sens que si elle renforce la capacité du continent à décider, produire, transformer, protéger et durer.

La recherche et le développement ne doivent pas servir à donner à l'Afrique l'air moderne. Ils doivent servir à la rendre plus libre, plus proche de ses réalités, plus en harmonie avec ses valeurs intrinsèques.

Il n'y a plus K dans ce World de tous les possibles où l'esprit de Cheik Anta Diop peut éclairer la recherche et où l'âme de Nelson Mandela doit faire rayonner le développement. ■



Palais des Rois d'Abomey - République du Bénin - Crédit photo@UNESCO



R&D africaine : innover sans se perdre.

Recherche, savoirs endogènes, capital africain et marché continental : les conditions d'une innovation pensée pour les réalités du continent.

Fondations

Repenser l'ingénierie endogène et structurer les filières.

Penser l'innovation africaine suppose parfois d'en **déplacer le point de départ**. L'innovation est généralement associée aux laboratoires, aux technologies avancées ou aux investissements en recherche et développement. Cette lecture, bien que pertinente, tend à occulter une réalité plus fondamentale. Dans la plupart des sociétés humaines, les solutions techniques existent déjà, sous forme de pratiques, de savoir-faire et de systèmes productifs endogènes.

En Afrique, ces savoirs sont abondants. On les retrouve dans les textiles, les matériaux, les pratiques agricoles, les pharmacopées, l'architecture ou encore les techniques artisanales. Essentiellement perçus comme des éléments culturels ou patrimoniaux, ils méritent pourtant d'être considérés autrement. Car ce sont en réalité des technologies empiriques, issues de processus d'adaptation aux contraintes économiques, sociales et environnementales, parfois sur plusieurs siècles.

L'enjeu ne réside pas dans le fait de créer

ex nihilo, mais dans la transformation ces savoirs en systèmes productifs structurés, capables de produire, se reproduire et générer de la valeur économique dans la durée.

De la pratique au protocole.

Le principal obstacle à la transformation industrielle de ces savoirs est lié à leur faible niveau de formalisation. Un savoir-faire transmis oralement ou par imitation reste difficilement reproductible à grande échelle, difficilement enseignable, et par conséquent difficilement intégrable dans une chaîne de production.

La première étape consiste à **transformer ces pratiques en protocoles techniques**. Cela implique d'explicitier les gestes, d'identifier les variables critiques et de formaliser les conditions de leur reproductibilité. Ce processus, au-delà de la documentation, constitue une véritable phase de

Encore aujourd'hui perçus comme culturels ou informels, les savoirs africains constituent en réalité des systèmes techniques éprouvés. Leur transformation en filières industrielles dépend moins de leur pertinence que de leur formalisation.

par la Rédaction

recherche, car il permet de **transformer une connaissance implicite en un système transmissible, testable et améliorable.**

Un savoir devient un actif lorsqu'il franchit le premier seuil qui le fait passer d'une pratique localisée à un processus structuré, capable d'être reproduit au-delà de son contexte d'origine.

La recherche et développement comme mécanisme de transformation.

Ainsi, la recherche et développement n'intervient pas comme point de départ, mais comme mécanisme de transformation. Elle permet de rendre explicite ce qui est implicite, de stabiliser ce qui est variable et de rendre reproductible ce qui est encore artisanal.

Sa fonction ne se limite donc pas à l'invention de nouvelles technologies. La R&D consiste aussi à analyser des procédés existants, à en améliorer les performances, à en réduire les coûts et à en renforcer la robustesse.

C'est lorsque ses procédés deviennent suffisamment maîtrisés pour être standardisés, enseignés, financés et intégrés dans une logique de production élargie qu'un savoir-faire peut atteindre un seuil industriel.

La R&D agit ainsi comme un pont

entre tradition et industrie, mais surtout comme un outil de transformation de pratiques en actifs économiques.

Industrialiser sans dénaturer.

L'industrialisation de ces savoirs pose la problématique centrale de l'augmentation des volumes et de l'amélioration des performances sans altérer ce qui fait leur spécificité.

La valeur ajoutée réelle réside dans le fait de concevoir des systèmes hybrides, combinant outils techniques adaptés et unités de production de taille intermédiaire. Dans le contexte africain, la performance repose à la fois sur l'optimisation des coûts, et sur la capacité à préserver des caractéristiques différenciantes liées à l'ancrage culturel et territorial.

Cette approche permet de protéger ce qui constitue souvent l'avantage compétitif principal de ces produits. C'est leur singularité. Elle permet également de maintenir une part significative de la valeur au sein des territoires, en évitant une standardisation excessive qui diluerait leur identité économique.

Du produit à la filière.

Lorsqu'un savoir-faire est formalisé, stabilisé et partiellement industrialisé, il

peut s'inscrire dans une logique de filière.

L'exemple de la teinture à l'indigo au Bénin illustre cette transformation. Un patrimoine technique peut s'intégrer dans une chaîne de valeur complète, allant de la production de la matière première à la transformation, au design, à la fabrication de produits finis, jusqu'à la distribution et la revalorisation. ► [À lire dans le magazine](#)

[K-World N°018](#)

Ce passage du produit à la filière est déterminant. Il marque le moment où une activité cesse d'être isolée pour devenir un système économique intégré, capable de générer des volumes, d'attirer du capital et de soutenir des dynamiques industrielles.

Ce modèle est reproductible dans les secteurs du textile, des matériaux, de l'agro-transformation, de la santé ou des industries culturelles. La réappropriation culturelle cesse alors d'être un sujet symbolique. Elle devient une logique d'organisation industrielle.

Le marché continental comme point d'ancrage.

La viabilité de ces filières repose sur leur capacité à s'inscrire dans un marché réel. Trop souvent, les stratégies industrielles privilégient l'exportation comme objectif prioritaire. Une autre approche consiste à considérer d'abord le marché continental africain.

Avec une population en forte croissance et des urbanisations rapides, ce marché impose des contraintes spécifiques, notamment, une forte sensibilité au prix, la diversité des usages, la complexité des réseaux de distribution. Ces contraintes ne constituent pas des freins, mais **un cadre exigeant d'ingénierie économique.**

Concevoir des solutions robustes, accessibles et adaptées à ces réalités devient une condition de viabilité. Selon cette perspective, le marché devient un **point de départ structurant.**

Le rôle du capital africain.

La structuration de ces filières ne peut reposer sur des initiatives isolées. Elle suppose des investissements, mais surtout une capacité à organiser des systèmes.

Les investisseurs privés africains occupent ici une position déterminante. Leur rôle dépasse le simple financement de projets. Ils

agissent aux trois niveaux essentiels que sont la structuration des modèles économiques, la consolidation des chaînes de valeur et le passage à l'échelle des activités.

Parce qu'ils sont proches des réalités économiques, capables de comprendre les dynamiques locales et directement concernés par la solidité des marchés, ils sont en mesure d'accompagner la transformation de ces savoirs en actifs productifs. Sans ce type d'approche, les savoirs restent diffus, difficilement capitalisables et exposés à une captation de valeur externe. À l'inverse, ils deviennent des bases industrielles.

Une trajectoire d'innovation enracinée.

La transformation des savoirs culturels en filières industrielles ne relève ni du retour au passé, ni d'une opposition aux modèles existants. Elle s'inscrit dans une perspective d'innovation spécifique, fondée sur des ressources déjà présentes, au sein de marchés réels.

Dans cette posture, la recherche et développement agit comme un accélérateur. Elle permet de transformer des solutions locales en systèmes productifs capables de se diffuser à grande échelle.

Conclusion.

À partir de quoi l'Afrique doit-elle choisir d'innover ? À partir de ses savoirs, de ses marchés et de ses ressources.

Le continent dispose déjà des bases nécessaires pour construire des filières industrielles différenciées, adaptées et durables. Il n'est plus simplement question de produire des idées. Il est grand temps de mettre en cohérence ce qui existe déjà pour le rendre reproductible, finançable et scalable.

La réappropriation culturelle cesse ainsi d'être une démarche identitaire pour devenir une stratégie économique à part entière. Elle constitue l'un des chemins les plus directs pour transformer des pratiques en actifs, et des dynamiques locales en systèmes industriels. ■

K-WORLD DATA INSIGHT #1

Dynamiques économiques en Afrique | Une innovation portée par les dynamiques économiques non structurées.

≈ **85%**

Près de 85 % de l'emploi en Afrique s'inscrit dans des dynamiques économiques non structurées.

Une part significative de l'innovation émerge en dehors des cadres institutionnels formels, portée par des acteurs capables d'adapter rapidement leurs modèles aux réalités du marché.



Textile | Produire à grande échelle sans structuration formelle.

Une réalité très répandue en Afrique.

Dans des villes comme Kano, Lagos ou Abidjan, pléthore de femmes gagnent leur vie en vendant des vêtements traditionnels... directement sur WhatsApp.

Le principe est simple, elles cousent ou achètent des tenues, publient des photos dans leurs statuts, échangent avec les clientes, prennent les commandes et livrent. Pas de boutique. Pas de site internet. Juste un téléphone.

Pourquoi cela fonctionne ?

- Plus de 2 milliards d'utilisateurs WhatsApp dans le monde
- En Afrique de l'Ouest, c'est l'un des principaux outils de vente « informelle »
- Au Nigeria : plus de 100 millions d'internautes

Les clientes sont déjà là, accessibles immédiatement.

Quelques repères simples.

- Prix moyen d'une tenue : **16 à 90 USD**
- Une vendeuse active peut écouler **10 à 50 pièces par mois**



Revenu mensuel potentiel : **160 à 4,500 USD**, avec des pics pendant les périodes fortes (Ramadan, mariages)

Un modèle accessible et efficace.

- Pas de loyer commercial
- Production souvent à la demande
- Vente directe → marge préservée
- Marketing via WhatsApp (coût quasi nul)

Un business léger, basé sur la rapidité et la proximité client.

Mais une limite importante :

- Activité rarement déclarée
- Difficile de produire en volume
- Dépendance à une seule personne
- Pas d'accès au financement structuré

Beaucoup d'activités rentables... mais peu d'entreprises qui grandissent.

Ce que cela révèle et l'idée clé à retenir.

Le commerce textile « informel » est déjà organisé dans les faits, mais non reconnu comme tel.

La demande, le savoir-faire et les revenus existent déjà. Ce qui manque, c'est l'organisation pour prétendre à un changement d'échelle. ■



Lectures Internationales

Organiser durablement la relation entre savoir et production.

Les trajectoires technologiques ne relèvent pas de modèles universels, mais de constructions situées. Elles montrent comment la cohérence entre recherche, production et organisation détermine la capacité à créer de la valeur dans la durée.

par la Rédaction

Certaines trajectoires technologiques ne se prêtent ni à la comparaison directe ni à la reproduction. Elles émergent dans des contextes historiques spécifiques, façonnés par des contraintes, des choix politiques et des visions du développement. L'intérêt de les observer ne réside donc pas dans ce qu'elles produisent, mais dans la manière dont elles organisent la relation entre savoir, production et économie. Autrement dit, ces modèles permettent d'observer comment une orientation intellectuelle devient une capacité productive durable.

Japon | La précision comme système productif.

Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, le Japon fait face à l'enjeu fondamental de devoir reconstruire une base industrielle compétitive dans un environnement contraint.

La solution passe finalement par la maîtrise progressive des procédés. La précision devient une exigence systémique. Elle irrigue l'ensemble du tissu productif, des ateliers aux chaînes de production, en passant par les relations entre ingénieurs et opérateurs. Cette logique se formalise notamment à travers le **Kaizen**, qui organise l'amélioration continue comme un processus rigoureux.

À partir des années 1970, cette discipline permet au Japon de bâtir une industrie manufacturière dominante dans des secteurs clés comme l'automobile et l'électronique.

Pour le cas du Japon, la technologie

est le produit d'une accumulation maîtrisée, où la performance repose sur la reproductibilité, la qualité et la rigueur opérationnelle.

Inde | La connaissance comme infrastructure stratégique.

Au moment de son indépendance, l'Inde fait le choix stratégique de construire une base scientifique autonome. Ce choix se traduit par la création d'institutions d'excellence, notamment les **Indian Institutes of Technology (IIT)**, avec l'objectif de former une élite scientifique capable de porter le développement du



Crédit photo @Freepik.com - Image générée par IA

pays sur le long terme.

Cette infrastructure produit un paysage particulier où des pôles de très haut niveau coexistent avec des réalités économiques contrastées. Mais avec le temps, cette base scientifique alimente des secteurs parfaitement intégrés.

L'Inde devient ainsi un acteur majeur dans les services technologiques et l'industrie pharmaceutique, représentant aujourd'hui environ 20 % de la production mondiale de médicaments génériques et générant plus de cent milliards de dollars d'exportations dans le secteur IT.

Dans ce modèle, la recherche ne

constitue pas une fin en soi. Elle agit comme une infrastructure, qui alimente progressivement des activités économiques capables de s'insérer dans des chaînes de valeur globales.

URSS - Russie | La science comme instrument stratégique.

Dans le modèle soviétique, la recherche s'inscrit dans une logique de puissance.

Elle est organisée, financée et orientée en fonction d'objectifs stratégiques clairement définis.

Les efforts se concentrent sur des secteurs jugés critiques tels que l'espace, l'énergie ou la défense. Cette organisation produit des résultats techniques majeurs, dont le lancement de **Sputnik** en 1957, qui marque un tournant dans l'histoire technologique mondiale. La performance repose ici sur une mobilisation coordonnée des ressources humaines, scientifiques et industrielles.

La Russie contemporaine conserve certains de ces héritages, notamment dans le nucléaire et l'aérospatial,

où la continuité des savoirs et des infrastructures a été maintenue.

Dans ce modèle, la recherche est directement liée à des objectifs économiques et stratégiques, et non dissociée de l'appareil productif.

Corée du Nord | Organiser sous contrainte.

Dans un contexte d'isolement international et de ressources limitées, la Corée du Nord a structuré son système technologique autour d'un principe d'autonomie.

L'accès restreint aux technologies externes a conduit à organiser des capacités internes dans des domaines jugés prioritaires. Les solutions développées répondent à des contraintes spécifiques, dans un environnement où chaque ressource disponible doit être mobilisée efficacement. Malgré des limitations importantes, ce modèle a permis l'émergence de capacités technologiques dans certains domaines sensibles, notamment les systèmes balistiques.

Ce cheminement ne constitue pas un modèle reproductible. Il met néanmoins en évidence le fait déterminant que la contrainte, lorsqu'elle est organisée, peut devenir un principe structurant de la production technologique.

Ce que ces trajectoires relèvent.

Ces quatre dispositions ne constituent pas des modèles à reproduire. Ils mettent en évidence un principe commun : la quête d'une **souveraineté économique**.

En toute objectivité, la technologie ne se développe jamais de manière isolée. Elle s'inscrit dans une organisation cohérente reliant savoir, production, institutions et objectifs économiques ou politiques. Chaque trajectoire repose sur un principe structurant :

- La maîtrise des procédés et de la qualité (Japon)
- La construction d'une base scientifique (Inde)
- L'orientation stratégique de la recherche (URSS - Russie)
- L'organisation sous contrainte (Corée du Nord)

Ces principes ne sont pas interchangeables mais ils montrent que la performance technologique résulte moins du niveau d'innovation que de la cohérence du système qui la porte.

Une lecture utile pour les économies en structuration.

Pour les économies en phase de transformation, l'enjeu sans doute, consiste à comprendre les conditions dans lesquelles la recherche devient un levier économique.

Ce que ces expériences montrent en tout état de cause, c'est que la valeur ne provient pas de l'existence du savoir, mais de la manière dont ce savoir est organisé, connecté aux systèmes productifs et orienté vers des marchés. C'est précisément ce point qui reste aujourd'hui en construction dans la plupart des économies africaines.

L'innovation n'est pas un processus universel. Elle est une **construction localisée**, qui reflète les choix, les contraintes et les ambitions des sociétés qui la produisent.

Observer les parcours de ces différentes nations (re)connues pour leur positionnement technologique, permet de dépasser une lecture uniforme de la recherche et du développement, pour reconnaître qu'il existe plusieurs manières d'organiser la relation entre science et économie.

Il ne s'agit donc pas de reproduire un modèle, mais de construire une organisation cohérente, capable de transformer la connaissance en capacité productive. C'est dans cette capacité d'organisation que se joue, partout, la transformation économique. ■

Marchés

Faire du marché le point de départ de l'innovation.

En Afrique, le marché est presque systématiquement décrit à travers ses contraintes. Ces conditions constituent pourtant un cadre structurant qui oriente les formes d'innovation et impose une lecture ancrée dans les usages réels.

par la Rédaction

Penser l'innovation à partir de ses propres réalités conduit nécessairement à revenir au marché. Non pas au marché tel qu'il est modélisé dans des cadres théoriques standardisés, mais au marché tel qu'il existe, dans ses usages, ses contraintes et ses dynamiques propres.

Dans le cas africain, cet espace ne se laisse pas saisir d'un seul regard. Il relie des territoires, des villes et des économies locales, sans constituer un ensemble homogène. Il est vaste, en croissance, mais encore en structuration.

Ce point est déterminant : le marché africain n'est pas simplement un espace de consommation. Il est un système en formation, qui conditionne directement la manière dont les activités économiques peuvent émerger, se développer et atteindre une échelle significative.

Un marché qui se réinvente en permanence.

À l'échelle du continent, les dynamiques démographiques et urbaines dessinent un espace de consommation en expansion. Les villes se développent, les flux s'intensifient, les usages évoluent. Dans le même temps, les infrastructures, les systèmes logistiques et les cadres réglementaires progressent de manière inégale.

Le marché existe donc dans une forme particulière, à la fois présent et incomplet, structuré et fragmenté, accessible et contraint.

Cette configuration n'est pas un état transitoire au sens simple. Elle constitue

un environnement dynamique, dans lequel les acteurs économiques doivent composer en permanence avec des conditions mouvantes.

Des contraintes qui façonnent les modèles économiques.

Dans l'environnement continental africain, les contraintes organisent directement les modèles économiques.

Accéder au consommateur suppose de composer avec des réseaux de distribution discontinus. Les chaînes logistiques peuvent être longues, incertaines et fortement dépendantes d'intermédiaires. Les écarts de pouvoir



Vendeuse de tomates - République du Nigeria - Crédit photo @Godwinwisdom77_ Freepik.com

d'achat imposent des arbitrages constants dans la conception des produits. Enfin, la diversité des contextes d'usage oblige à penser des solutions capables de fonctionner dans des environnements très différents.

Ces éléments sont spontanément décrits comme des obstacles. Ils agissent en réalité comme des **forces d'orientation**. Ils définissent les conditions dans lesquelles un produit peut être adopté, un service utilisé et, plus largement, une activité économique peut être viabilisée.

L'innovation comme réponse à une contrainte structurelle.

Ici, l'innovation ne se limite pas à la performance technique. Elle devient une capacité à concevoir **des systèmes compatibles avec les conditions réelles du marché**.

La robustesse devient une exigence. La simplicité d'usage une condition d'adoption. La maîtrise des coûts une contrainte structurante. Et la distribution ne peut plus être pensée en aval car elle devient une composante intégrée du modèle économique.

Cette transformation est décisive. Elle marque le passage d'une innovation pensée pour des conditions idéales à une **innovation conçue pour fonctionner dans des environnements contraints**.

En l'occurrence, la contrainte ne freine pas l'innovation, elle en redéfinit les paramètres.

Ce que ces dynamiques produisent.

À mesure que ces logiques s'organisent, elles donnent naissance à des formes économiques spécifiques. Des systèmes de production et de distribution s'organisent autour de réseaux souples. Des modèles hybrides émergent, combinant formalisation progressive et pratiques existantes, et les chaînes de valeur ne suivent pas un schéma unique, mais s'ajustent en fonction des réalités locales.

Ce qui se met en place n'est pas une version incomplète d'un modèle extérieur, mais **une manière propre, locale, d'orchestrer** production, circulation et

consommation, à partir des conditions réelles du marché. Ces systèmes peuvent paraître non alignés, vu de l'extérieur. Ils sont en réalité adaptatifs. Et c'est précisément cette capacité d'adaptation qui constitue leur potentiel de transformation à plus grande échelle.

Un terrain d'expérimentation à l'échelle du continent.

Considéré dans son ensemble, le marché africain constitue un terrain d'expérimentation à grande échelle. Les solutions qui y sont développées sont immédiatement confrontées à des environnements variés, à des contraintes multiples et à des usages diversifiés. Lorsqu'elles parviennent à s'y inscrire durablement, elles démontrent une robustesse et une capacité d'adaptation supérieures.

Ce processus de validation ne repose pas sur des standards externes. Il

s'opère dans la relation directe entre les systèmes productifs et les marchés qu'ils desservent. Un modèle économique qui fonctionne dans ces conditions n'est pas simplement viable. Il est, dans de nombreux cas, prêt à être étendu.

Le marché comme point de départ de «l'investissabilité».

Observer ces dynamiques conduit à déplacer un certain nombre de repères.

Penser la distribution dès la conception devient une condition de viabilité. Concevoir à partir des usages réels modifie la structure même des produits et des services. Intégrer la diversité des contextes comme un paramètre central transforme les modèles économiques.

Ainsi, le marché n'intervient plus en aval. Il devient un point de départ.

C'est également à ce niveau que se joue

« l'investissabilité » des projets. Une activité devient finançable lorsqu'elle démontre sa capacité à s'inscrire durablement dans ces conditions de marché, à organiser sa distribution, à maîtriser ses coûts et à s'adapter à la diversité des usages.

Le marché africain ne se résume ni à sa taille, ni à ses contraintes. Il constitue un espace dans lequel se définissent, de manière progressive, des formes d'organisation économique propres.

L'innovation qui s'y développe ne s'en détache pas. Elle en procède. C'est dans cette relation étroite entre conditions de marché, systèmes productifs et usages que se dessinent les concepts économiques du continent. Et c'est dans la capacité à organiser cette relation que réside le véritable challenge de la transformation. ■

K-WORLD DATA INSIGHT #3

Mobile money en Afrique | Une infrastructure financière déjà structurée à grande échelle.

+1000Mds

1000+ milliards USD de transactions mobile money par an en Afrique.

Des systèmes complets émergent à partir des usages, sans passer par les infrastructures classiques.





SODABI

AUX RACINES ET ÉPICES D'AFRIQUE

40°
AFC.

Tradition, bien-être
et authenticité
dans chaque goutte.



INGRÉDIENTS
NATURELS



BIENFAITS
TRADITIONNELS



FABRIQUÉ AU
BÉNIN



COVETON SODABI, L'HÉRITAGE D'UN SAVOIR-FAIRE AFRICAIN



+229 01 97 21 38 12
+229 01 41 55 87 05



Ilot: 775, Dandji Hokanmé,
Cotonou Bénin

Food | Organiser un marché à partir des usages quotidiens.

Une restauration au cœur de la vie urbaine.

Dans les grandes villes africaines, une partie de la population mange chaque jour :

- Dans la rue
- Chez des cuisinières indépendantes
- Via des commandes directes (souvent sur WhatsApp)

Attiéké-poisson à Abidjan, Jollof rice à Lagos, Attassi-fromage-œuf-poisson à Cotonou... cette restauration fait partie du quotidien.

Pourquoi cela fonctionne ?

- Besoin constant : se nourrir chaque jour
- Prix accessibles pour une large partie de la population
- Proximité immédiate (quartier, rue, voisinage)
- Rapidité de service

Une offre simple, alignée avec les habitudes de consommation.

Quelques repères simples.

- Dans certaines villes africaines, 60 à 80 % des repas urbains sont consommés hors domicile





- Ticket moyen : **1 à 3 USD**
- Une vendeuse peut servir : **50 à 200** clients par jour

Revenu mensuel potentiel : **300 à 1,500 USD**, selon l'emplacement et le volume.

Un modèle robuste et immédiat.

- Activité « démarrable » rapidement
- Approvisionnement local
- Rotation rapide du cash (vente quotidienne)
- Faible dépendance à des infrastructures complexes

Un business basé sur le volume et la régularité.

Mais une limite importante.

- Conditions d'hygiène variables
- Activité difficile à formaliser
- Absence de marque ou de standard
- Difficile de passer à une échelle plus grande

Beaucoup d'activité... mais peu de structuration.

Ce que cela révèle et l'idée clé à retenir.

Une demande massive et quotidienne, déjà captée par des milliers d'acteurs informels.

Le marché de la restauration existe à grande échelle. Mais il reste en silos, sans organisation ni standardisation. ■



Structures Économiques

Structurer les économies à partir de fonctions essentielles.

Derrière la diversité des activités économiques africaines, des fonctions récurrentes apparaissent. Elles organisent les flux, conditionnent l'accès aux marchés et cadrent les dynamiques d'innovation.

par la Rédaction

Dans cette analyse, il s'agit de comprendre ce que le marché produit. Derrière la diversité des situations, **certaines fonctions reviennent de manière récurrente**. Elles constituent les mécanismes opérationnels à travers lesquels les activités économiques émergent, se structurent et changent d'échelle. Ces fonctions sont actives et c'est précisément ce qui les rend décisives.

Faire circuler | Des économies organisées par les flux.

La première fonction est celle de la circulation car en Afrique, les flux

de marchandises, de personnes et d'informations reposent sur des systèmes hybrides. Des plateformes comme **Kobo360** au Nigeria ou **Sendy** au Kenya organisent la mise en relation entre transporteurs et chargeurs à l'échelle régionale, consolidant progressivement des corridors logistiques là où les infrastructures restent incomplètes.

Parallèlement, des acteurs comme **Gozem** en Afrique de l'Ouest étendent leur modèle au-delà du transport de personnes pour intégrer livraison, paiement et services numériques, créant ainsi des systèmes de circulation multi-usages.

Ce qui se met en place n'est pas une juxtaposition d'initiatives, mais une infrastructure distribuée. Elle permet d'absorber les discontinuités, d'ajuster les flux et de maintenir la circulation dans des environnements complexes.

L'innovation dans ce cas, consiste à organiser, fiabiliser et amplifier des réseaux existants. **La circulation devient une fonction économique à part entière.**

Rendre accessible | Construire le marché réel.

Produire ne suffit pas. Encore faut-il rendre les produits accessibles.

Dans les économies africaines, cette accessibilité repose sur des dispositifs concrets. Des entreprises comme **Jumia** ont construit des modèles hybrides intégrant e-commerce, logistique et paiement pour rendre accessibles des produits dans des environnements fragmentés.



Transports publics privés à Nairobi (Matatus, Boda-Boda...) - République du Kenya - Crédit photo @Michael Njoroge _ Unsplash.com

Dans un registre différent, des fintechs comme **Opay** ou **Wave** ont profondément transformé l'accès aux services financiers en réduisant les barrières d'entrée pour des millions d'utilisateurs.

Ces acteurs créent des services et construisent parallèlement les conditions d'existence du marché. Le produit n'est plus pensé uniquement en fonction de sa performance, mais également en fonction de sa capacité à être acheté, utilisé et renouvelé dans des contextes de contraintes réelles.

L'accessibilité devient ainsi une fonction structurante du modèle économique.

Ajuster | Une ingénierie fondée sur le réel.

Dans ces environnements, la performance repose sur la capacité d'adaptation.

Des entreprises comme **M-KOPA** en Afrique de l'Est ont élaboré des modèles de distribution d'équipements solaires basés sur le paiement à l'usage, intégrant directement les contraintes de revenus irréguliers. Dans un autre registre, des acteurs comme **Twiga Foods** au Kenya ont optimisé la chaîne d'approvisionnement agricole en combinant technologie, logistique et connaissance fine des marchés locaux.

Ces modèles reposent sur une ingénierie du réel : modularité, robustesse, accessibilité, maintenance intégrée. La contrainte devient ici un cadre de conception. Elle permet de produire des solutions capables de fonctionner dans des conditions non standardisées.

Ce qui se construit ainsi, est une **capacité d'adaptation systémique**.

Transmettre | Faire circuler les compétences.

À mesure que ces systèmes se développent, les savoirs circulent avec eux. Des plateformes comme **Andela**, initialement positionnée sur la formation de développeurs, ont contribué à configurer des réseaux de compétences à l'échelle internationale. D'autres initiatives, plus ancrées localement, organisent la transmission à travers l'apprentissage en situation, les centres techniques ou les communautés professionnelles.

Dans les secteurs de l'énergie, de la maintenance ou du numérique, cette circulation des compétences devient un facteur clé de reproduction des modèles. Elle permet non seulement de soutenir la croissance des entreprises, mais aussi d'étendre les systèmes au-delà de leur point d'origine.

Sans transmission, il n'y a pas de passage à l'échelle.

Maintenir | Des économies fondées sur la durée.

Parfois, remplacer n'est pas toujours possible. Il faut maintenir, réparer, adapter. Une économie structurée s'est développée autour de cette réalité. Des entreprises comme **Spare Parts 3D** (dans certains marchés africains) ou des réseaux « informels » organisés autour de la réparation de téléphones, de véhicules ou d'équipements électroniques participent à la prolongation de la durée de vie des biens.

Dans des villes comme Lagos, Abidjan ou Nairobi, ces activités représentent une part significative de l'économie des services. Elles permettent de réduire les coûts d'usage, d'augmenter l'accessibilité et de maintenir l'activité économique dans des environnements contraints.

La maintenance est une fonction structurante des modèles économiques africains.

Ce qui se dessine.

Ces cinq fonctions de l'innovation (**circulation, accessibilité, ajustement, transmission, maintenance**), révèlent une réalité opérationnelle déjà en place. Ce n'est pas

de la théorie.

Elles structurent des chaînes de valeur, organisent des marchés et soutiennent des activités économiques à grande échelle. Ces fonctions organisent déjà l'économie réelle, même si elles ne sont pas encore identifiées comme telles.

Là où le mouvement peut s'amplifier.

Ce qui est aujourd'hui discontinu peut être structuré. Renforcer les réseaux logistiques existants, améliorer l'accessibilité des produits, concevoir des solutions adaptées aux usages réels, organiser la transmission des compétences et mettre en cohérence les activités de maintenance permettrait de transformer ces fonctions en systèmes économiques pleinement intégrés.

C'est dans cette mise en cohérence que se joue le passage à l'échelle.

Ce qui apparaît ici n'est pas un modèle à appliquer, mais une lecture de ce qui est déjà en train de se mettre en résonance. L'innovation consiste à introduire du nouveau mais également, à organiser, renforcer et amplifier ce qui fonctionne déjà.

Et c'est dans cette capacité d'organisation que réside le potentiel de transformation des économies africaines. ■



Crédit photo @Wavebreak Media - Freepik.com

K-WORLD DATA INSIGHT #4

La recherche fondamentale en Afrique | Une capacité de recherche encore limitée dans sa structuration.

≈ **100**

Nombre de chercheurs par million d'habitants en Afrique vs 1 300+ au niveau mondial. La structuration de la recherche reste limitée en volume, malgré l'existence de savoirs techniques diffus.

Source : K-World Data Insights, avril 2026



Logistique | Faire circuler les biens sans infrastructure intégrée.

Une solution née du terrain.

Dans plusieurs villes africaines, une grande partie des livraisons repose sur des livreurs indépendants :

- Repas
- Vêtements
- Colis
- Courses du quotidien

Le fonctionnement est simple : un appel, un message WhatsApp... et un livreur prend en charge la demande. Une logistique construite sans plateforme « formelle ».

Pourquoi cela fonctionne ?

- Forte demande de livraison rapide en milieu urbain
- Absence ou insuffisance de solutions logistiques structurées
- Accessibilité : téléphone + moto suffisent
- Coordination simple via appels et messageries

Une réponse directe à un besoin concret.

Quelques repères simples.

- Coût moyen d'une livraison : **1 à 5 USD**
- Un livreur actif peut effectuer : **10 à 30**





courses par jour

Revenu mensuel potentiel : **300 à 1,200 USD**,
selon la ville et l'activité

Un modèle flexible et réactif.

- Faible barrière à l'entrée
- Activité adaptable (temps plein ou partiel)
- Revenus liés au volume de courses
- Forte demande dans les zones urbaines denses

Une économie dynamique, basée sur la rapidité et la disponibilité.

Mais une limite importante.

- Absence de structuration globale
- Sécurité et fiabilité variables
- Peu de traçabilité
- Difficile d'optimiser les flux à grande échelle

Une logistique qui fonctionne... mais sans système organisé.

Ce que cela révèle et l'idée clé à retenir.

Les villes africaines ont déjà leur logistique du dernier kilomètre. Elle est simplement fragmentée et peu visible.

La livraison est déjà assurée, chaque jour, à grande échelle, mais sans structuration, elle ne peut pas atteindre son plein potentiel. ■



Économies Réelles

Observer ce que produit déjà l'économie réelle africaine.

À travers le continent, des systèmes économiques fonctionnent, s'adaptent et évoluent sans toujours être reconnus comme tels. Ils révèlent une capacité d'innovation empirique encore largement sous-exploitée.

par la Rédaction

Dans cet article, la Rédaction K-World a fait le choix de ne plus identifier des potentiels, mais d'observer des systèmes déjà en activité, et qui ne relèvent pas d'expérimentations isolées. Nous avons observé ces modèles qui organisent des flux, structurent des marchés et produisent de la valeur à grande échelle.

Ces systèmes constituent, en pratique, les premières formes de filières économiques sur le continent africain.

Cas 1 | Mobilité urbaine distribuée : une infrastructure née de l'usage.

Dans les villes africaines, la mobilité repose sur des systèmes qui ne relèvent ni entièrement du «formel» ni de «l'informel», mais d'une organisation distribuée construite dans le temps.

Les réseaux de taxi-motos (zemidjans à Cotonou, okadas à Lagos, bodas bodas en Afrique de l'Est), assurent une part significative des déplacements urbains et même périurbains. Ils répondent à la contrainte structurelle d'insuffisance des infrastructures de transport «formelles» face à la croissance urbaine.

Le système s'est structuré progressivement, par ajustements successifs. Les zones de couverture, les points de regroupement, les logiques tarifaires et les usages se sont stabilisés dans le temps.

Depuis quelques années, des plateformes africaines comme **Gozem** ou **SafeBoda** viennent formaliser ces réseaux, en

y intégrant des facilitations telles que la géolocalisation, le paiement digital et plusieurs nouveaux services complémentaires (livraisons divers alimentaires, produits, services coursiers...). Ce mouvement ne remplace pas le système existant. Il l'organise, le densifie et le rend plus lisible.

Ce qui émerge ici, ce n'est pas simplement un service de transport, mais une infrastructure de mobilité distribuée, construite à partir des usages et progressivement structurée par la technologie.

La R&D y est implicite. Elle se situe dans l'observation des pratiques, leur formalisation et leur extension.

Cas 2 | M-Pesa : une infrastructure financière construite par l'usage.

Au Kenya, l'accès limité aux services bancaires classiques a conduit à l'émergence de solutions simples de transfert d'argent par téléphone dès 2007.

Le système s'est construit à partir des usages de transferts de petites sommes, lien entre zones urbaines et rurales, et **confiance** dans des relais locaux. À chaque étape, les évolutions ont été guidées par l'observation des pratiques.

Le système s'est densifié progressivement, jusqu'à devenir une infrastructure financière complète (extension du réseau d'agents, amélioration des interfaces, diversification des services). Aujourd'hui, les solutions de mobile money structurent



Crédit photo @Nini - Freepik.com

des flux de plusieurs centaines de milliards de dollars par an à l'échelle du continent.

Ici, la R&D ne précède pas l'usage. Elle en procède. Elle formalise, stabilise et étend des pratiques existantes. Ce qui en résulte dépasse le service initial. C'est un système économique à part entière, avec ses réseaux, ses standards et ses capacités d'extension.

Cas 3 | Nollywood : une capacité d'itération à l'échelle industrielle.

K-WORLD DATA INSIGHT #5

Nollywood | Une industrie culturelle déjà structurée par la demande.

2500+

Nollywood produit plus de 2500 films par an.

Un modèle construit à partir des usages locaux, démontrant une capacité d'itération à grande échelle.



L'industrie cinématographique nigériane s'est développée à partir du besoin immédiat de produire des contenus accessibles, culturellement proches et rapidement diffusables. Les premiers modèles reposaient sur des cycles courts, des budgets limités et des circuits de distribution directs. Les contenus étaient produits, diffusés, évalués, puis ajustés en continu.

Cette interaction permanente entre production et réception a permis une amélioration progressive des formats, une adaptation rapide aux attentes et une augmentation continue des volumes.

Aujourd'hui, Nollywood produit plus de **2 000 films** par an et constitue l'un des **plus grands volumes de production cinématographique au monde**.

La R&D y prend une forme particulière : produire, observer, corriger, relancer. Ce que cet écosystème démontre, ce n'est pas seulement une capacité culturelle. C'est une capacité industrielle d'itération rapide, fondée sur le marché.

Cas 4 | Alimentation locale transformée : une innovation portée par les usages.

Des sous-filières alimentaires se développent dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest, à partir de produits locaux transformés pour répondre à des besoins urbains contemporains.

Au Sénégal, le développement du **café Touba**, initialement ancré dans une pratique culturelle, a progressivement donné naissance à une filière structurée. Production, transformation, conditionnement, distribution. L'ensemble de la chaîne s'est organisé pour répondre à une demande croissante, locale puis diasporique.

Dans un autre registre, des entreprises

comme **Nutrivita** (Burkina Faso) ou **InnoFaso** développent des aliments infantiles à base de céréales locales, en réponse à des enjeux nutritionnels et économiques.

Ces produits intègrent les contraintes locales de pouvoir d'achat, la disponibilité des matières premières et les habitudes alimentaires de leur pays.

Ces initiatives vont au-delà de la question agroalimentaire. Elles traduisent une capacité à transformer des ressources locales en produits adaptés aux marchés urbains locaux. Dans ces schémas, la R&D s'exprime dans l'ajustement des formulations, des procédés et des formats. Elle permet de rendre les produits à la fois accessibles, nutritifs et compatibles avec les usages.

Ce type de filière montre comment une innovation peut émerger non pas d'une rupture technologique, mais d'une adaptation fine entre ressources, besoins et marchés.

K-WORLD DATA INSIGHT #6

Production agricole en Afrique | Un potentiel encore largement inexploité dans l'agroalimentaire.

≈ **40%**

30 à 40 % des productions perdues post-récolte

Un indicateur direct du potentiel de transformation locale et de structuration de filières.

Source : K-WORLD DATA INSIGHT #6 Food and Agriculture Organization



Cas 5 | Transformation agroalimentaire locale : des filières en structuration autour d'acteurs émergents.

La transformation des produits agricoles constitue l'un des espaces les plus structurants de l'économie africaine.

Dans plusieurs pays, des entreprises se positionnent sur des segments précis de la chaîne de valeur. Au Nigeria, des groupes comme **Flour Mills of Nigeria**, ont structuré des activités de transformation à grande échelle, tandis que des acteurs plus récents investissent des niches spécifiques à plus forte valeur ajoutée.

Dans les segments intermédiaires, des unités de transformation de manioc, de

maïs ou d'huile de palme permettent de rapprocher production et consommation. Ces structures, souvent de taille moyenne, jouent un rôle clé dans la réduction des pertes et la création de valeur locale.

Dans des sous-filières spécifiques, comme les farines infantiles ou les produits transformés à base de céréales locales, une nouvelle génération d'acteurs émerge avec une approche plus intégrée (formulation, transformation, distribution).

Ces modèles reposent sur la logique «transformer au plus près du marché». Car faut-il le rappeler, dans un secteur estimé à près de 300 milliards de dollars aujourd'hui et appelé à atteindre 1 000 milliards d'ici 2030, une part significative de la valeur reste encore captée en dehors du continent.

Les systèmes existants montrent pourtant que les bases industrielles sont déjà là. La R&D s'y exprime dans l'amélioration continue des procédés, l'adaptation aux usages et l'optimisation des chaînes de transformation. L'enjeu désormais est le passage à l'échelle.

Ce que ces systèmes révèlent.

Ces cas mettent en lumière des systèmes économiques déjà opérationnels. Ils sont une nouvelle fois, la preuve que l'innovation ne se limite pas à l'introduction de nouvelles technologies. Elle se manifeste dans la capacité à organiser des flux, configurer des usages et stabiliser des modèles dans des environnements contraints.

Les systèmes décrits dans cet article produisent déjà de la valeur. Mais cette valeur reste encore partiellement captée, faute de structuration, de financement et d'intégration à plus grande échelle. ■

K-WORLD DATA INSIGHT #7

Marché agroalimentaire africain | Un marché agroalimentaire massif mais encore peu transformée.

\$300Mds

C'est la valeur estimée du marché continental.

Une part significative de la valeur reste en dehors des activités de transformation locale, révélant un potentiel industriel important.



Cosmétiques | Structurer une filière à partir de pratiques locales.

Une production ancrée dans le quotidien.

En Afrique de l'Ouest, des milliers de femmes produisent et vendent des cosmétiques naturels :

- Beurre de karité
- Huiles végétales
- Savons artisanaux

La production se fait souvent à domicile ou en petits groupements. La vente passe par les marchés, le bouche-à-oreille... et de plus en plus par WhatsApp.

Des circuits courts, simples et directs.

Pourquoi cela fonctionne ?

- Produits naturels ancrés dans les usages locaux
- Demande croissante (local + diaspora)
- Distribution simple (marché, réseau, WhatsApp)

Le produit est déjà accepté et recherché.

Quelques repères simples.

- Marché africain des cosmétiques : ~15 à 20 milliards USD



- Prix moyens :
 - Savon artisanal : **2 à 6 USD**
 - Beurre / huiles : **5 à 22 USD**

Revenu mensuel potentiel : **110 à 1,100 USD**, parfois plus avec des commandes régulières ou export diaspora.

Un modèle accessible et résilient.

- Matières premières locales
- Faible investissement initial
- Production flexible
- Vente directe → marge préservée

Un modèle simple, basé sur des ressources disponibles localement.

Mais une limite importante.

- Qualité variable
- Absence de normes
- Difficulté à accéder aux circuits modernes
- Production difficile à standardiser

Le marché existe... mais reste fragmenté.

Ce que cela révèle et l'idée clé à retenir.

Le savoir-faire et les ressources sont déjà présents, mais insuffisamment organisés. Les cosmétiques africains ne manquent ni de marché, ni de qualité.

Ils manquent de structuration pour devenir une industrie. ■





Crédit photo @Intertourist _ Freepik.com

Mini-Série : Lecture Stratégique

Une valeur déjà présente mais encore peu organisée.

Les tendances observées dans les 4 analyses précédentes ne sont pas des cas isolés ni des activités marginales. Elles décrivent une économie active dont la valeur reste encore insuffisamment structurée pour changer d'échelle.

par la Rédaction

Les exemples présentés dans la mini-série (textile, cosmétiques, restauration et logistique) ne sont pas des cas isolés, ni des activités marginales. Ils décrivent une réalité économique largement répandue à travers le continent africain.

Dans chacun de ces secteurs, trois éléments sont déjà réunis :

- Une demande réelle et continue
- Des produits et services adaptés aux usages

- Des revenus générés au quotidien
Autrement dit, les conditions de base de la création de valeur sont déjà en place.

Une économie qui fonctionne... sans être organisée.

Ces activités reposent sur des modèles simples et efficaces :

- Circuits courts
- Coûts d'entrée faibles
- Forte proximité avec le client
- Capacité d'adaptation rapide

Elles permettent à des millions d'acteurs de générer des revenus, parfois de manière significative.

Mais cette efficacité reste locale et éparse. La qualité varie, les volumes

sont limités, et les activités restent majoritairement dépendantes d'individus plutôt que de structures.

Ce qui fonctionne à petite échelle peine à se transformer en système.

Le point de blocage reste l'absence de structuration.

Le principal frein n'est ni le marché, ni la capacité à produire mais encore une fois, l'organisation. Sans structuration :

- Les activités ne deviennent pas des entreprises
- Les flux restent difficiles à agréger
- La qualité ne peut pas être standardisée
- L'accès au financement reste limité

En l'absence de cadres organisés, la valeur circule... mais ne se consolide pas.

Une opportunité encore mal lue.

Ces économies sont souvent perçues comme trop petites, trop « informelles » ou trop dispersées pour intéresser des investisseurs. Cette lecture est incomplète car en réalité le problème

n'est pas la taille des activités mais leur fragmentation.

Ce qui apparaît comme une multitude de micro-initiatives constitue en réalité une base économique déjà active, mais encore insuffisamment organisée pour être visible comme une opportunité « safe ».

Changer de regard : de l'acteur individuel au système.

Pour un investisseur il n'est pas question de chercher à financer chaque acteur individuellement. Il s'agit au contraire d'identifier les points d'intégration dans chaque filière :

- Organiser des réseaux de production
- Standardiser certains processus sans dénaturer les spécificités
- Structurer la distribution
- Agréger les flux
- Introduire des mécanismes de qualité et de traçabilité

Autrement dit, transformer une multiplicité d'activités en systèmes économiques cohérents.

Là où se crée réellement la valeur.

La création de valeur se situe dans la production, la vente et dans la capacité à organiser ces activités :

- Structurer des chaînes de valeur
- Connecter les acteurs entre eux
- Sécuriser les flux
- Rendre les modèles reproductibles

C'est à ce niveau que les marges se stabilisent, que les volumes augmentent et que les activités deviennent finançables.

Ce que cela change pour le capital africain.

Dans ce contexte, le rôle du capital va au-delà du fait d'injecter des ressources financières. Il consiste à :

- Structurer des modèles économiques
- Accompagner le passage à l'échelle
- Organiser des systèmes durables
- Capter et sécuriser la valeur produite

Les investisseurs qui sauront lire ces dynamiques ne chercheront pas



Crédit photo @ Freepik.com

uniquement des entreprises déjà « formalisées ». Ils identifieront des systèmes en formation.

**Une
transformation
déjà en cours...**

Ces économies sont déjà opérantes, produisent, vendent, distribuent et génèrent des revenus à grande échelle. Ce qui reste à construire, c'est leur intégration avec la finance globale.

**...et une idée
clé.**

La valeur circule, elle se vend, elle se renouvelle chaque jour. Ce qui manque, c'est sa transformation en actifs économiques capables de changer d'échelle. ■

Ce qui
fonctionne à
petite échelle
révèle ce
qui reste à
intégrer à
grande échelle.



L'innovation n'apparaît pas toujours

là où on la cherche.

Elle se développe généralement

là où les contraintes

obligent à s'adapter.



Captation de Valeur

Protéger et organiser la valeur issue de l'innovation.

La propriété intellectuelle constitue un prolongement direct de la recherche et du développement. Elle détermine la capacité à transformer une connaissance en actif économique et à en sécuriser la valeur.

par la Rédaction

Un cadre en place, une utilisation encore limitée.

Contrairement à une perception répandue, l'Afrique dispose déjà d'institutions structurées en matière de propriété intellectuelle. Deux ensembles régionaux organisent une large partie du dispositif : l'**Organisation africaine de la propriété intellectuelle (OAPI)** et l'**African Regional Intellectual Property Organization (ARIPO)**, couvrant ensemble près de quarante pays.

Dans l'espace OAPI, un dépôt unique permet d'obtenir une protection sur l'ensemble des États membres,

constituant un levier de mutualisation potentiellement puissant.

Les fondations juridiques sont donc en place. Mais dans les faits, les systèmes restent éclatés, inégalement utilisés et encore peu articulés aux dispositifs économiques. Certains pays fonctionnent en dehors de ces cadres régionaux, et l'application effective des droits varie fortement selon les juridictions.

Il en résulte une situation paradoxale. La propriété intellectuelle existe comme infrastructure, mais reste encore sous-exploitée comme outil économique.

Une transformation limitée de la R&D en actifs.

Les données disponibles permettent de mesurer l'ampleur de l'écart. Dans l'espace OAPI, les volumes de brevets restent faibles, avec quelques centaines de titres délivrés par an. À titre de comparaison, plus de 3,7 millions de demandes ont été déposées dans le monde en 2024.

Au-delà du volume, la structure des dépôts est tout aussi révélatrice. Dans la majorité des pays africains, entre 70 % et plus de 90 % des brevets sont déposés par des acteurs étrangers. Cette configuration contraste fortement avec celle de la plupart des économies émergentes, où les dépôts sont majoritairement domestiques.

Ce déséquilibre traduit une réalité plus profonde. La capacité à produire de la connaissance ne se traduit pas encore en capacité à en faire des actifs protégés. Les universités publient, mais brevètent

peu. Les entreprises innovent, mais protègent rarement leurs procédés. Les savoirs circulent, mais restent peu «formalisés».

Dans ces conditions, la valeur produite localement devient difficile à sécuriser, à structurer et à valoriser dans la durée.

Quand la valeur circule... mais les droits aussi.

Certaines situations illustrent concrètement ce décalage. Le cas du **rooibos** en Afrique du Sud est révélateur. Cette plante, utilisée depuis des générations, est devenue un produit exporté à l'échelle mondiale. Pendant longtemps, sa valorisation s'est développée sans reconnaissance formelle des savoirs associés. Ce n'est que récemment qu'un accord a été conclu avec les communautés **Khoï** et **San** pour reconnaître leur contribution.

Dans un autre registre, le développement de **M-Pesa** repose sur des usages

profondément ancrés dans la société kényane. Mais la structuration du système (en termes de propriété, de marque et d'expansion), s'inscrit dans une architecture capitalistique et technologique partiellement externalisée.

Les **pharmacopées traditionnelles** offrent un autre exemple. Riches en connaissances sur les plantes médicinales, elles restent rarement «formalisées» ou protégées. Dans certains cas, des composés issus de ces savoirs ont été étudiés et brevetés ailleurs, sans que les systèmes d'origine ne soient directement associés à leur valorisation.

Dans les **industries culturelles**, enfin, la diffusion mondiale des contenus africains s'accompagne encore d'une répartition inégale des droits. La création est locale, mais la captation de valeur dépend largement de la capacité à organiser les mécanismes d'édition et de royalties.

Ces situations ne traduisent pas une absence de création. Elles démontrent le décalage structurel entre production de valeur et organisation des droits.

La propriété intellectuelle comme instrument de structuration.

La propriété intellectuelle ne peut être réduite à une contrainte juridique. Elle constitue un instrument stratégique. Car elle permet de transformer une connaissance en actif, un usage en droit, une innovation en capital.

Contrairement à d'autres régions du monde, où les systèmes sont déjà saturés et fortement compétitifs, l'Afrique se trouve dans une configuration particulière avec des cadres existant, des usages qui restent limités et de fait, des marges de mise en cohérence importantes. Cela ouvre un espace d'action concret pour la constitution de portefeuilles de brevets, la protection des procédés industriels, la formalisation des savoirs techniques, et l'organisation des droits dans les différentes industries.

K-WORLD DATA INSIGHT #8

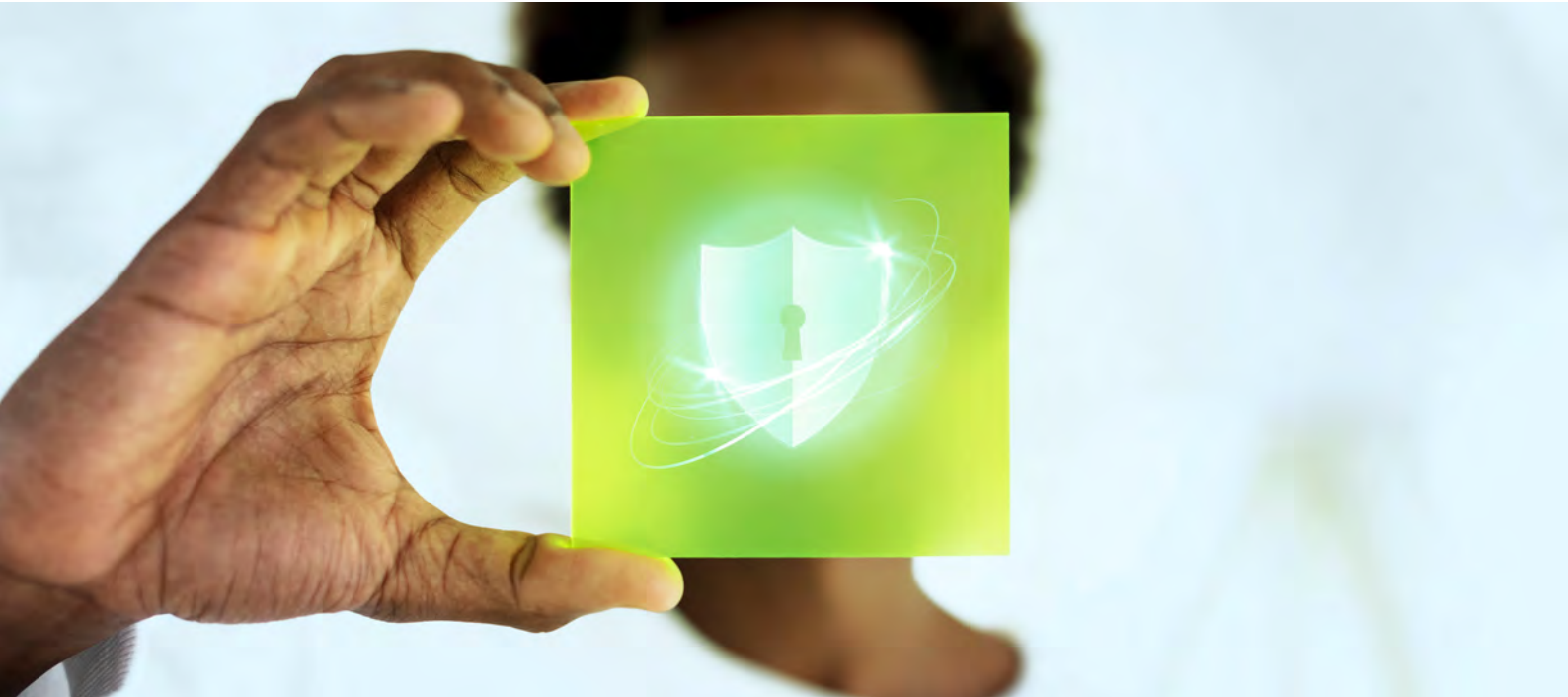
Propriété intellectuelle en Afrique | Une transformation encore limitée de l'innovation en actifs protégés.

<1%

L'Afrique représente moins de 1% des brevets mondiaux

Une grande partie des innovations produites sur le continent reste peu formalisée et rarement protégée juridiquement.





Crédit photo @ Raupixel.com _ Freepik.com

Autrement dit, **la propriété intellectuelle peut devenir un levier direct de transformation de la R&D en capital économique.**

Une question de cohérence économique.

La propriété intellectuelle constitue un point de bascule. Dans un contexte où la R&D est souvent diffuse, où les innovations émergent du terrain et où les systèmes productifs sont encore en consolidation, elle joue un rôle de mise en cohérence.

Elle relie production de connaissance, organisation économique et captation de valeur. Sans elle, les systèmes restent ouverts, difficilement capitalisables et exposés à des formes

de captation externe. Avec la protection intellectuelle, tous ces systèmes deviennent structurables, finançables et transmissibles.

L'Afrique produit de l'innovation à travers ses pratiques, ses savoirs et ses systèmes économiques en formation. Mais elle doit désormais être en mesure de la protéger, de l'organiser et de capter / contrôler la valeur qu'elle génère. ■

K-WORLD DATA INSIGHT #9

Capital-Risque en Afrique | Un déficit de capital qui limite le passage à l'échelle.

<0,2%

Moins de 0,2 % du capital-risque mondial est capté par l'Afrique

Alors que les marchés existent, les flux de capital restent insuffisants pour soutenir le passage à l'échelle.



AREOLIS

Crédit photo : Oronce Houmkozonou

VENEZ COMME VOUS ÊTES...
Travaillez, connectez et surtout,
créez autrement

COWORKING À COTONOU

Louez votre espace de travail
à l'heure, à la journée, à la semaine
ou au mois.

Ouvert du Lundi au Vendredi de 8h à 20h
et Samedi de 8h à 13h

Systèmes d'Acteurs

Relier politiques, universités et entreprises dans un système cohérent.

La R&D en Afrique ne relève plus d'un enjeu abstrait mais de choix concrets d'organisation. Si les acteurs existent, leur capacité à fonctionner ensemble reste encore limitée.

par la Rédaction

Une reconnaissance politique sans bascule budgétaire.

À l'échelle continentale, la centralité de la recherche et de l'innovation ne fait plus débat. La stratégie **STISA 2034 de l'Union africaine** positionne explicitement la science, la technologie et l'innovation comme des leviers de transformation économique et industrielle. Plusieurs pays ont également adopté des stratégies nationales d'innovation, des plans numériques ou des politiques industrielles.

Mais cette reconnaissance reste partiellement déclarative. En moyenne,

les dépenses de R&D en Afrique se situent autour de 0,4 à 0,6 % du PIB, contre près de 2 % à l'échelle mondiale et plus de 3 % dans certaines économies avancées. Ce niveau d'investissement limite la capacité à structurer des systèmes de recherche robustes, mais surtout, il révèle une absence de priorisation effective.

La R&D est reconnue comme stratégique, sans encore être traitée comme une **infrastructure économique**.

Des universités encore peu connectées à l'économie.

Le paysage universitaire africain a profondément évolué au cours des deux dernières décennies.

Le nombre d'étudiants a fortement augmenté, avec un taux d'accès à l'enseignement supérieur proche de 9 %, contre plus de 35 % à l'échelle mondiale. Des initiatives structurantes ont émergé, notamment les **Africa Centers of Excellence (ACE)**, qui ont permis de renforcer des pôles de recherche appliquée dans des domaines clés comme l'agriculture, la santé, l'énergie ou le numérique.

Cela témoigne d'une montée en capacité réelle, malgré une limite structurelle. Dans la majorité des cas, les universités restent orientées vers la formation et la production académique, avec une connexion encore limitée aux systèmes productifs. L'enseignement technique et professionnel demeure sous-développé, et les mécanismes de transfert vers les entreprises restent insuffisamment organisés. Le savoir est produit mais il circule encore peu vers l'économie.

Des entreprises engagées... sans effet d'entraînement systémique.

Certaines grandes entreprises africaines ont commencé à formaliser des liens avec des institutions de recherche et de formation.

Au Maroc, **OCP Group** s'appuie sur l'**Université Mohammed VI Polytechnique** pour développer des programmes directement liés à ses activités industrielles. Au Kenya, **Safaricom** collabore avec des centres de recherche appliquée comme **@iLabAfrica**. En Afrique du Sud, des partenariats entre groupes industriels et institutions scientifiques se développent autour de la **National Research Foundation**. Et au Nigeria, **Dangote Group** soutient des initiatives de recherche appliquée dans le secteur énergétique.

Ces exemples montrent qu'une articulation entre entreprise et recherche est possible. Mais ces initiatives restent

concentrées, souvent portées par quelques acteurs, et encore insuffisantes pour rendre opérant un écosystème à l'échelle du continent. Dans la plupart des cas, la R&D n'est pas encore intégrée comme un **levier central de compétitivité**, mais comme un prolongement ou un complément.

Des tendances, mais un système inachevé.

On constate trois choses :

1. Les **politiques publiques** reconnaissent la centralité de la R&D, mais sans en faire un levier budgétaire pleinement structurant.
2. Les **universités** développent des capacités réelles, mais restent encore trop déconnectées des systèmes productifs.
3. Les **entreprises** les plus avancées commencent à s'engager, mais leurs initiatives demeurent dispersées et sans effet d'entraînement généralisé.

Les trois piliers existent et fonctionnent, mais pas encore ensemble.

Comment passer de l'existence à la coordination?

La R&D est pertinente pour le continent car elle est déjà à l'œuvre dans les politiques, à travers les institutions académiques et même dans certaines entreprises. L'étape suivante consiste à organiser la continuité entre l'orientation de la recherche vers des usages économiques, la connexion des universités aux entreprises, et la mobilisation du capital autour de projets structurés.

Sans cette coordination, les efforts restent dispersés, et leur impact limité.

L'Afrique ne manque ni d'initiatives, ni de compétences, ni d'ambitions en matière de R&D. Ce qui reste à construire, c'est un système capable de relier ces éléments dans une logique économique cohérente.

La transformation ne dépend plus de l'émergence de nouvelles initiatives, elle dépend de la capacité à organiser celles qui existent déjà. ■

K-WORLD DATA INSIGHT #10

Enseignement supérieur en Afrique | Une base scientifique encore insuffisante pour soutenir l'industrialisation

9%

C'est le taux d'accès à l'enseignement supérieur en Afrique, contre environ 38 % au niveau mondial.

La montée en compétence progresse, mais reste insuffisante pour soutenir une industrialisation rapide selon les standards dominants.



Systèmes d'Acteurs

Relier universités et entreprises pour structurer la R&D.

Dans les économies les plus performantes, la recherche universitaire est directement connectée aux entreprises et aux marchés. En Afrique, cette relation reste encore limitée, freinant la transformation du savoir en valeur économique.

par la Rédaction

Un système intégré dans les économies les plus avancées.

Aux États-Unis, les dépenses de R&D dépassent 3 % du PIB, dont près de 70 % proviennent du secteur privé. Une part significative de ces financements est dirigée vers les universités, à travers des contrats de recherche, des chaires ou des centres communs.

Des institutions comme le **MIT** ou **Stanford** génèrent chaque année des revenus importants issus de la valorisation de leur recherche (licences, brevets, participations dans des

spin-offs.) À l'échelle nationale, plusieurs milliers de startups se créent chaque année à partir de travaux académiques.

Au Royaume-Uni, les programmes de type **Knowledge Transfer Partnerships (KTP)** illustrent cette logique. Des universités, des entreprises et de jeunes diplômés collaborent sur des projets directement connectés aux besoins productifs.

Dans ces systèmes, la recherche est intégrée à un cycle économique **financement → recherche → transfert → exploitation.**

En Afrique : des capacités réelles, un lien encore faible.

À l'échelle du continent, les dépenses de R&D restent limitées (0,4 à 0,6 % du PIB), mais surtout, la contribution du secteur privé demeure faible. La recherche universitaire dépend encore largement de financements publics ou internationaux, orientant les travaux vers des logiques institutionnelles plus que productives.

Des initiatives existent. L'écosystème développé autour de l'UM6P et du groupe OCP au Maroc constitue l'un des exemples les plus avancés d'intégration entre recherche et industrie. En Afrique du Sud, certaines collaborations entre universités et industries minières ou énergétiques montrent également des dynamiques similaires.

Mais ces initiatives restent concentrées. Elles ne forment pas encore un système.



Crédit photo @The Yuri Arcurs Collection _ Freepik.com

Un problème de connexion, plus que de capacité.

L'Afrique ne manque ni de talents, ni de production académique, ni d'initiatives entrepreneuriales. Ce qui fait défaut, c'est la connexion entre ces éléments.

Les mécanismes de transfert restent limités. Les incitations à valoriser la recherche sont faibles. Et le capital privé est encore peu engagé dans le financement académique. Résultat, une partie significative de la recherche reste

sans débouché économique direct, ou dépend de valorisations externes.

Le véritable enjeu à structurer la R&D africaine.

Augmenter les budgets de R&D ne suffira pas car la question centrale est celle de l'organisation ici également. Il faut parvenir à relier la recherche aux besoins des entreprises, intégrer les entreprises

dans la définition des sujets, configurer des mécanismes de transfert et orienter le financement vers des applications concrètes.

La R&D devient un levier économique lorsqu'elle est intégrée à un système où le savoir circule, se transforme et se monétise.

Le défi africain est de faire en sorte que la recherche devienne de la valeur. Et cela passe, avant tout, par la construction d'un lien structuré entre universités et entreprises. ■



Pyramide Méroé au Soudan - Crédit photo @Martine Weissenbach _ Flickr.com

Conclusion du dossier spécial

Structurer l'innovation pour transformer durablement les économies.

L'innovation existe sur le continent, portée par des marchés, des usages et des acteurs actifs. L'enjeu stratégique repose sur la capacité des acteurs africains à organiser les conditions de sa transformation en systèmes économiques capables de créer et de capter la valeur .

par Nathalie DAOUDA

Au fil des analyses, une évidence s'impose. L'Afrique n'est pas en attente d'un modèle d'innovation. Elle fonctionne déjà, à travers des systèmes parfois

discrets, souvent dispersés, mais bien réels.

Les ordres de grandeur en donnent la mesure. Un marché agroalimentaire

estimé à près de 300 milliards de dollars aujourd'hui, appelé à tripler d'ici 2030. Des flux financiers dépassant 800 milliards de dollars par an via le mobile money. Une économie majoritairement

«informelle», représentant près de 85 % de l'emploi, où se développent des formes d'innovation empiriques.

Dans le même temps, moins de 1 % des brevets mondiaux et une part marginale des flux de capital-risque captés à l'échelle globale.

Pris séparément, ces éléments peuvent sembler hétérogènes. Ensemble, ils dessinent la réalité plus nette d'un système économique actif, mais encore insuffisamment structuré pour être transformé en valeur durable.

Les observations du terrain comme celles des institutions convergent. Il ne s'agit ni d'une absence, ni d'un retard uniforme. Car des politiques publiques reconnaissent désormais la place de la R&D, des universités développent des capacités plus spécialisées et des entreprises commencent à s'y engager.

Mais tout ce travail, toutes ces initiatives, évoluent encore de manière dispersée. Elles ne fonctionnent pas encore comme un système.

En toute objectivité, les enjeux et les challenges pour l'Afrique, se déplacent de la «course» globale à l'innovation vers l'organisation des systèmes et modèles qui existent déjà. En ce sens, la recherche et développement change de rôle. Elle n'est plus uniquement un point de départ. Elle devient un mécanisme de transformation qui «formalise» des pratiques, stabilise des procédés et rend reproductibles des solutions issues du réel.

L'innovation agit ainsi plutôt comme un accélérateur.

Trois mouvements se dessinent :

- D'abord, Il faut sans doute **partir des usages et des contraintes locales** comme base de conception, plutôt que chercher à adapter des modèles exogènes.
- Ensuite, il faut **organiser la captation de valeur**, dans un contexte où la propriété intellectuelle reste encore peu mobilisée et où une partie significative des droits est structurée en dehors du continent.
- Enfin, il faut permettre le **passage à l'échelle**, ce qui suppose **une mise en cohérence plus étroite entre capital, savoir et production**.

Ces éléments ne constituent pas un programme. Ils décrivent un mouvement déjà engagé.

Les systèmes de distribution, les infrastructures financières, les industries culturelles ou encore les pratiques de transformation locale montrent qu'une organisation est en train d'émerger, en continuité avec les contextes existants. Il n'y a pas pour ainsi dire, de modèle unique à suivre, mais plutôt une exigence claire de parvenir à transformer des dynamiques en systèmes économiques capables de durer.

Mais avant cela, un **déplacement de regard** s'impose.

La recherche et développement ne peut plus être pensée uniquement comme une activité «formelle», confinée

aux laboratoires ou aux technologies avancées. En Afrique particulièrement, elle est à l'œuvre, sous des formes empiriques, dans les pratiques, les usages et les systèmes économiques existants.

Tant que ces formes ne sont pas **reconnues comme telles**, elles restent invisibles. Et ce qui reste invisible ne se structure pas, ne se finance pas et ne change pas d'échelle.

Reconnaître ces fonctionnements locaux, empiriques, constitue donc une première étape. Les observer permet de les comprendre. Les rationaliser rend leur transformation possible. C'est à partir de là seulement que peut s'opérer leur organisation.

L'Afrique innove depuis toujours. Nous n'en sommes plus à chercher s'il y a de l'innovation sur le continent, mais plutôt à décider ce que toute cette richesse technologique endogène peut apporter aux populations et aux économies du continent.

Sans reconnaissance, elle reste invisible. Sans organisation, elle reste diffuse. Sans structuration, elle reste difficile à financer. Sans maîtrise des actifs, elle reste exposée à toutes formes de prédatations.

Il est fondamental que l'Afrique de demain, souveraine économiquement, parvienne à faire de chaque fonctionnement économique endogène, autant de systèmes capables de produire, de protéger et de capter localement la valeur, à grande échelle. ■



Doctrine

Transformer une innovation en actif exige une discipline.

par Nathalie DAOUDA

De l'innovation au projet: sortir de l'intuition.

Du projet au modèle économique, comment rendre la valeur mesurable ?

Une innovation naît parfois d'une intuition pertinente. Elle répond ou non à un besoin réel, s'appuie sur une compréhension plus ou moins fine du terrain et propose une solution plus ou moins adaptée. Mais à ce stade, elle ne constitue pas encore un projet.

Un projet suppose la définition d'un périmètre, un marché cible, une proposition de valeur, et une logique de revenus. Cela impose le basculement d'une logique de solution à une logique d'usage. Qui paie, pour quoi, et dans quelles conditions ?

Sans cette clarification, l'innovation reste difficilement lisible. Et ce qui n'est pas lisible ne se finance pas.

Une fois le projet défini, il faut rendre la valeur mesurable. Un modèle économique «solide», se sont des projections mais également, la description précise de la valeur produite, captée et distribuée. C'est la mise en évidence des coûts, marges et conditions de durabilité.

Trop souvent, les hypothèses sont fragiles, les coûts sous-estimés, les revenus surestimés. Le modèle devient un support de présentation, au lieu d'être un outil de décision. Or, pour un investisseur, la crédibilité du modèle conditionne l'intérêt même du projet.

Un espace critique subsiste entre une idée pertinente et un actif investissable. C'est en effet, dans la structuration que se joue la transformation de l'innovation en valeur économique.

Du modèle à l'actif : structurer pour le capital.

Le passage du modèle à l'actif constitue le véritable point de bascule. Un actif investissable est d'abord une activité rentable et une organisation capable d'accueillir du capital dans des conditions transparentes.

Cela implique une gouvernance claire, une structuration juridique adaptée et une architecture financière cohérente. Qui décide ? Selon quelles règles ? Quels droits sont attachés au capital ? Quels mécanismes de sortie sont envisageables pour les investisseurs ?

Le projet devient analysable, comparable, et finançable seulement à ce stade. Sans cet exercice, même une activité performante reste en dehors du champ d'analyse des investisseurs.

Aligner le temps du projet et le temps du capital.

Une difficulté fréquente réside dans le décalage entre le temps du projet et celui du capital.

Certains projets (industriels, agricoles,

énergétiques), nécessitent des cycles longs. À l'inverse, certains investisseurs recherchent des horizons plus courts. Sans alignement, les tensions telles que le sous-investissement, la pression sur les marges, les arbitrages contraires à la logique économique du projet, apparaissent rapidement.

Structurer, c'est aussi choisir le bon profil de capital.

De la démonstration à la reproductibilité.

La démonstration suffit rarement. Un projet peut fonctionner à petite échelle, dans un environnement maîtrisé. Mais le vrai challenge réside dans sa capacité à être reproduit.

La reproductibilité suppose des processus stabilisés, une organisation robuste et une maîtrise des approvisionnements, de la logistique, des ressources humaines, de la distribution. Ce sont des facteurs critiques. Sans cette reproductibilité, la croissance reste incertaine et cela entrave l'intérêt du capital.

Structurer, c'est arbitrer.

Structurer c'est organiser et arbitrer. Concrètement, il s'agit d'arbitrer entre

croissance et rentabilité, intégration et externalisation, vitesse de déploiement et solidité des fondamentaux, contrôle et ouverture du capital. Ces arbitrages définissent l'évolution du projet et sa capacité à créer de la valeur dans la durée.

Une discipline encore sous-exploitée.

La structuration des projets pour l'investissement reste encore insuffisamment répandue comme discipline à part entière. Les compétences existent et les expériences aussi. Mais elles demeurent rarement organisées en cadres d'analyse partagés, permettant d'évaluer, comparer et reproduire les projets d'entreprises ou autres.

Ce manque de cadrage limite directement la transformation des initiatives en actifs investissables. Car au-delà de la qualité intrinsèque d'un projet, c'est sa lisibilité qui conditionne son accès certains types de capitaux.

Entre une idée pertinente et un actif investissable, il existe un espace décisif qui n'est ni technique, ni administratif. Il est stratégique. ■

Un projet
devient
investissable
quand sa
logique
économique
est claire.

Cartographie

Comprendre où se crée et se perd la valeur.

Entre l'idée et le marché, la création de valeur repose sur une succession d'étapes interdépendantes. C'est dans leurs zones de rupture que se concentrent les pertes et les opportunités.

par Nathalie DAOUDA

Une chaîne de transformation en quatre séquences.

Transformer une innovation en valeur économique relève d'un enchaînement de fonctions précises. Et chacune constitue un point potentiel de création, ou de perte de valeur.

1. Recherche & conception | Faire émerger une solution.

- Identification d'un problème réel
- Développement d'une solution technique
- Premiers prototypes

Point fort observé → Forte capacité d'ingéniosité et d'adaptation au terrain.

Point de rupture fréquent

→ Difficulté à relier la solution à un usage économique clair.

2. Validation & modèle économique | Rendre la solution viable.

- Définition d'un marché cible
- Construction d'une proposition de valeur
- Structuration des premières hypothèses de revenus

Point fort observé → Pertinence des cas d'usage.

Point de rupture fréquent

→ Incapacité à formaliser un modèle économique robuste et crédible.

3. Industrialisation & structuration | Passer à

l'échelle.

- Organisation de la production
- Structuration opérationnelle
- Stabilisation des processus

Point fort observé → Capacité d'exécution dans des contextes contraints.

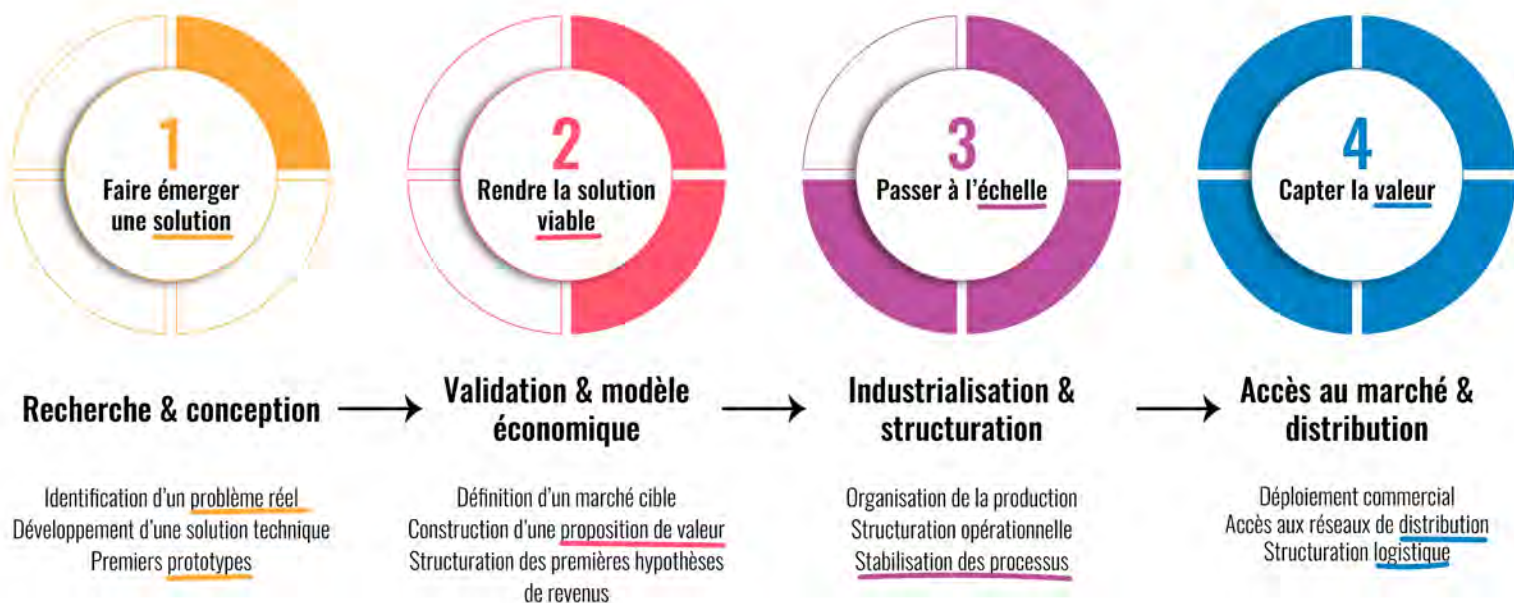
Point de rupture majeur → Difficulté à stabiliser les opérations et à configurer une croissance reproductible.

4. Accès au marché & distribution | Capter la valeur.

- Déploiement commercial
- Accès aux réseaux de distribution
- Structuration logistique

Point fort observé → Dynamisme entrepreneurial et capacité à activer des réseaux locaux.

Point de rupture critique → Accès



Copyright © A. Deleury, de l'Institut Mines-Telcom / IUT, Consultant Group, 2019

limité aux marchés solvables et aux circuits structurés.

Lecture transversale.

Ces quatre séquences forment une chaîne continue car la valeur ne se crée pas au moment de l'innovation, mais dans la continuité entre ces étapes. La faiblesse d'un seul maillon suffit à compromettre l'ensemble.

Où se concentre réellement la perte de valeur?

Trois zones de rupture apparaissent de manière récurrente :

1. **Entre solution et modèle économique** → Incapacité à traduire une innovation en logique de revenus.
2. **Entre modèle et industrialisation** → Difficulté à organiser une production stable et reproductible.
3. **Entre production et marché** → Accès limité aux circuits de distribution et aux clients solvables.

Ce qu'il faut retenir.

- L'innovation n'est qu'un point de départ
- La valeur se construit dans la continuité opérationnelle
- Les enjeux sont moins techniques que structurels et économiques

Une économie ne perd pas de valeur parce qu'elle ne produit pas d'idées. Elle en perd lorsqu'elle ne maîtrise pas les étapes qui permettent de transformer ces idées en systèmes productifs capables de durer. ■



Parcours

Construire la valeur dans la durée et la cohérence.

Certain développement d'entreprises africaines ne reposent pas sur des ruptures technologiques ou des effets d'annonce. Ils sont des témoignages du fait que la cohérence des choix permet de transformer une activité en système économique.

par La Rédaction

Le cas de Bethlehem Tilahun Alemu (Éthiopie) | Produire localement, rendre opérant globalement.

Au début des années 2000, à Addis-Abeba, la fabrication de chaussures reste largement artisanale, peu structurée et orientée vers des marchés locaux. En 2004, **Bethlehem Tilahun Alemu** fonde **soleRebels** avec une ambition peu évidente à l'époque : produire localement, à partir de ressources disponibles, tout en visant des marchés internationaux.

Le premier challenge n'est pas



Credit photo @soleRebels.com

commercial mais opérationnel. Produire de manière régulière, avec des standards compatibles avec l'export, dans un environnement industriel limité, impose une calibration progressive. Il faut organiser des ateliers, monter en qualité et stabiliser les processus.

Chaque étape conditionne la suivante.

Dès lors que l'entreprise accède à des

circuits internationaux, la cohérence apparaît comme une nouvelle exigence. Le produit ne suffit plus. Il doit être identifiable, positionné, compris. La marque devient alors un levier structurant au-delà de l'esthétique, en tant que condition d'accès au marché.

Autour de 2010, soleRebels étend sa présence à l'international. La montée en gamme s'impose progressivement, avec des prix plus élevés, mais aussi des

exigences accrues en matière de qualité et de constance.

Le choix initial de maintenir la production en Éthiopie reste central. Il crée des contraintes logistiques et organisationnelles, mais permet de conserver la maîtrise de la chaîne de valeur et la trajectoire sur une cohérence maintenue entre production, positionnement et distribution.

Que retenir du cas soleRebels ?

Ici la valeur ne naît pas d'une innovation technologique. Elle se construit dans un enchaînement de décisions cohérentes depuis la production locale, la configuration de la qualité, la construction d'une marque, jusqu'à l'accession à des marchés solvables.

Le cas Zambeef (Zambie) | Construire une chaîne de valeur intégrée.

Au milieu des années 90, le secteur agricole zambien est fragmenté. La production est dispersée, les capacités de transformation limitées, et la dépendance aux importations élevée. Fondée en 1994, **Zambeef** adopte une logique différente : organiser progressivement une chaîne de

valeur complète.

Le point de départ est la production agricole. Mais rapidement, il s'avère que la production seule ne permet pas de capter la valeur. Le premier basculement intervient avec la transformation. L'abattage, le conditionnement et la transformation augmentent significativement la valeur des produits.

Dans les années 2000, l'entreprise poursuit cette logique en développant ses propres circuits de distribution. Elle déploie un réseau de points de vente, notamment des boucheries, afin d'accéder directement au consommateur final. Ce choix modifie profondément le modèle. Il permet de réduire la dépendance aux intermédiaires, de stabiliser les débouchés et d'améliorer la visibilité sur les revenus. Aujourd'hui, Zambeef opère sur plusieurs segments avec plus de 7 000 employés et une présence régionale.

Cette intégration a un coût. Elle complexifie les opérations, exige des investissements continus et impose une discipline de gestion élevée. Mais elle crée une cohérence. **Car chaque maillon renforce l'autre.** La production alimente la transformation, la transformation alimente la distribution, et la distribution sécurise le marché.

Que retenir du cas Zambeef ?

La valeur ne se situe pas dans l'activité agricole elle-même. Elle réside dans

la capacité à mettre en cohérence l'ensemble de la chaîne, de la production au point de vente.

Lecture transversale.

Malgré des secteurs différents, ces deux modèles de sociétés reposent sur des logiques convergentes :

- 1. La valeur se construit dans le temps :** La structuration est progressive, cumulative et dépendante de choix maintenus dans la durée.
- 2. La chaîne de valeur est le véritable levier :** soleRebels c'est produit → marque → distribution et Zambeef c'est production → transformation → distribution

Dans les deux cas, la valeur est captée par la **continuité**.

- 3. Les contraintes structurent la performance :** Les limites logistiques, financières et organisationnelles ne sont pas contournées. Elles sont intégrées et deviennent des éléments de structuration.

Les parcours de soleRebels et Zambeef montrent qu'une économie ne se transforme pas en multipliant les initiatives. Elle se transforme en construisant des systèmes capables de relier production, organisation et marché dans la durée. ■



K-WORLD WATCHLIST

Identifier où l'innovation devient réellement création de valeur.

L'innovation va bien au-delà des technologies de rupture. Elle s'exprime dans l'organisation des chaînes de valeur et l'organisation des marchés, là où se joue la captation effective de la valeur.

Industrie & infrastructure



BUA Group (Nigéria)

Positionnement : Ciment, sucre, industrie lourde

Logique d'innovation : Optimisation des procédés industriels et montée en capacité

Création de valeur : Substitution aux importations et captation du marché domestique

Valeur fondamentale créée : Accès local à des matériaux essentiels à coût compétitif

BUA démontre qu'une innovation industrielle peut résider dans l'amélioration continue des capacités de production et la compétitivité locale.



Elsewedy Electric (Égypte)

Positionnement : Câbles, énergie, infrastructures

Logique d'innovation : Intégration de solutions (fabrication + ingénierie + déploiement)

Création de valeur : Captation sur l'ensemble du cycle des projets

Valeur fondamentale créée : Accès à des infrastructures énergétiques adaptées et déployables

Le groupe illustre une innovation systémique : la valeur s'étend à l'ensemble du projet.



OCP Group (Maroc)

Positionnement : Engrais, transformation des phosphates

Logique d'innovation : Adaptation agronomique et R&D appliquée

Création de valeur : Transformation d'une ressource brute en solutions à forte valeur

Valeur fondamentale créée : Amélioration durable de la productivité agricole

OCP montre comment la recherche appliquée permet de repositionner une ressource naturelle dans des chaînes de valeur plus complexes.



Dangote Group (Nigéria)

Positionnement : Ciment, raffinage, industrie lourde

Logique d'innovation : Intégration verticale et structuration industrielle

Création de valeur : Maîtrise complète des chaînes et réduction des dépendances

Valeur fondamentale créée : Sécurisation de l'approvisionnement industriel stratégique

La valeur est ici captée par l'organisation du système industriel, plus que par la technologie elle-même.



Société Ivoirienne de Raffinage (Côte d'Ivoire)

Positionnement : Raffinage pétrolier

Logique d'innovation : Amélioration des capacités de transformation

Création de valeur : Captation locale sur des produits énergétiques à forte demande

Valeur fondamentale créée : Disponibilité locale de produits énergétiques raffinés

Le raffinage illustre une logique classique mais structurante : transformer localement pour retenir la valeur.

Distribution & infrastructure de marché



Ethiopian Airlines (Éthiopie)

Positionnement : Transport, logistique, cargo

Logique d'innovation : Structuration d'un hub logistique intégré

Création de valeur : Captation liée à l'organisation des flux

Valeur fondamentale créée : Connectivité continentale et fluidité des échanges

La compagnie transforme une contrainte géographique en avantage stratégique en organisant les flux à l'échelle continentale.



Shoprite Group (Kenya)

Positionnement : Distribution alimentaire

Logique d'innovation : Structuration des chaînes d'approvisionnement

Création de valeur : Captation au point de vente grâce à la maîtrise de la distribution

Valeur fondamentale créée : Accès fiable à des produits alimentaires abordables

La distribution devient ici un levier central de création de valeur.

Chaînes de valeurs & transformation



Zambeef (Zambie)

Positionnement : Agro-industrie intégrée

Logique d'innovation : Intégration verticale progressive

Création de valeur : Captation à chaque maillon de la chaîne

Valeur fondamentale créée : Approvisionnement local stable en produits alimentaires

Zambeef démontre que la valeur se construit dans la continuité entre production, transformation et distribution.



Kasapreko Company Limited (Ghana)

Positionnement : Boissons, FMCG

Logique d'innovation : Adaptation produit et structuration commerciale

Création de valeur : Répétition des ventes et maîtrise des circuits

Valeur fondamentale créée : Offre FMCG adaptée aux marchés locaux

La performance repose ici sur la capacité à stabiliser la demande et organiser les volumes.



Flour Mills of Nigeria (Nigéria)

Positionnement : Transformation agro-industrielle

Logique d'innovation : Optimisation des chaînes d'approvisionnement

Création de valeur : Sécurisation des marges et réduction de la volatilité

Valeur fondamentale créée : Sécurisation et transformation des chaînes alimentaires de base

L'innovation agit comme un mécanisme de stabilisation dans un environnement incertain.



Cimenterie Dangote à Obajana, République du Nigéria - Crédit photo @Dangote.com

Lecture transversale.

Ces entreprises n'appartiennent pas aux mêmes secteurs, mais elles partagent une logique commune. L'innovation y est intégrée aux opérations, orientée vers des contraintes concrètes et directement liée à la génération de revenus.

Dans chaque entreprise, l'innovation ne se manifeste pas toujours par des ruptures visibles. Elle s'exprime dans la capacité à organiser, améliorer et relier des fonctions économiques.

Ce que révèle cette watchlist.

La R&D la plus structurante n'est pas nécessairement la plus visible. Elle se situe dans l'organisation des chaînes de valeur, la maîtrise des flux, la structuration des marchés et la capacité à transformer des contraintes en leviers économiques.

C'est cette forme d'innovation appliquée, intégrée, structurante, qui permet aujourd'hui de créer et de capter la valeur à grande échelle en Afrique. ■



PAROLES D'EXPERTS

Lire au-delà des signaux.

La watchlist identifie des mouvements, des initiatives, des trajectoires. Elle capte des signaux. Mais un signal ne constitue pas une lecture. Il appelle une mise en perspective, une hiérarchisation, une analyse.

C'est à ce niveau que se construit la décision, à travers la mise en cohérence des données collectées. La section suivante propose cette lecture.

Parole d'expert- e

Ethiopian Airlines : un actif aérien de référence à l'échelle continentale.

par La Rédaction

Avec des revenus supérieurs à 7 milliards USD, une flotte de plus de 140 appareils et près de 20 millions de passagers par an, Ethiopian Airlines s'impose comme un acteur majeur du transport aérien. Son parcours met en évidence une dynamique plus profonde : la capacité de certaines entreprises à dépasser leur fonction initiale pour devenir des actifs structurants, capables d'organiser des flux économiques à grande échelle.



Equipe entièrement féminine sur le vol Addis-Abeba - Washington DC, Boeing 777 de Ethiopian Airlines du 7 mars 2020 - Crédit photo@pilotcareernews.com

A Addis-Abeba, les avions décollent à un rythme qui n'a rien d'anodin. Plus de **140 destinations desservies**, une flotte qui dépasse les **140 appareils**, et un trafic qui approche les **20 millions de passagers par an**. Avec ces chiffres, une compagnie aérienne cesse d'être un simple opérateur de transport. Elle devient une pièce d'infrastructure.

Ethiopian Airlines a atteint ce seuil. Avec des **revenus annuels supérieurs à 7 milliards USD** et une croissance régulière, y compris dans les phases les plus instables du secteur, la compagnie éthiopienne a progressivement déplacé son centre de gravité. Elle ne se contente plus de transporter des passagers entre des villes. Elle organise des flux entre des économies.

Une mécanique de croissance continue.

Depuis le début des années 2010, la trajectoire est remarquablement régulière. La flotte s'est modernisée rapidement, avec une forte présence de Boeing 787 et d'Airbus A350, réduisant la consommation de carburant de 15 à 25 % par siège selon les configurations. Dans un secteur où le carburant peut représenter jusqu'à 30 % des coûts d'exploitation, cet avantage est déterminant.

En parallèle, le cargo a pris une place structurante. Pendant la période Covid, Ethiopian Airlines a intensifié ses opérations logistiques alors que le

trafic passager ralentissait fortement ailleurs. Aujourd'hui, plusieurs centaines de milliers de tonnes de marchandises transitent chaque année par ses hubs. Ce double moteur (passagers et fret) permet une meilleure continuité des revenus dans le temps.

Addis-Abeba comme point d'équilibre.

Le positionnement d'Addis-Abeba dépasse la simple logique géographique. Située à environ six heures de vol de l'Europe, du Moyen-Orient et d'une large partie de l'Asie, la capitale éthiopienne permet d'optimiser les rotations long-courriers tout en facilitant les connexions intra-africaines.

Le hub de Bole fonctionne comme un point de redistribution efficace. Certaines liaisons africaines qui restent longues et complexes via des routes indirectes deviennent des trajectoires plus lisibles et plus rapides. Cette capacité à fluidifier les transits redéfinit l'expérience du transport aérien sur le continent.

Une gouvernance autonome au service d'un projet industrielle.

Derrière la performance d'Ethiopian Airlines, la continuité dans la prise de décision et la capacité à inscrire les choix stratégiques dans le temps long s'impose avec constance.

Entreprise publique, la compagnie évolue pourtant dans un cadre qui préserve **l'autonomie du management** et permet de déployer une **vision industrielle** sans être soumise à des ajustements permanents de court terme. Cette stabilité se reflète directement dans la nature des investissements engagés, qu'il s'agisse de la flotte, des infrastructures ou des compétences techniques, tous pensés selon des **cycles économiques de long terme** plutôt que des impératifs immédiats. Cette capacité à maintenir une ligne stratégique stable dans un secteur aussi cyclique constitue un différentiel décisif à cette échelle.

Ce cadre de gouvernance ne produit pas seulement de la stabilité. Il permet une accumulation progressive de décisions cohérentes, dont les effets se renforcent dans le temps et finissent par créer un avantage difficilement répliquable.

Un modèle organisé en unités économiques complémentaires.

Le développement d'Ethiopian Airlines ne repose pas sur une croissance uniforme,

mais sur la construction progressive d'un ensemble d'activités distinctes, chacune structurée autour de sa propre logique économique.

Le **transport passager**, le **cargo**, la **maintenance aéronautique** et la **formation** constituent des pôles à part entière, capables de générer leurs propres revenus tout en contribuant à l'équilibre global de l'entreprise. Cette organisation permet d'éviter une dépendance excessive à une seule source d'activité et offre une capacité d'adaptation supérieure face aux cycles du secteur.

Dans le même temps, ces activités ne fonctionnent pas de manière isolée. Le transport alimente les besoins en maintenance, la maintenance développe des compétences techniques, la formation structure et renouvelle ces compétences, tandis que le cargo optimise l'utilisation des capacités existantes. L'ensemble s'inscrit dans une **logique d'interdépendance** où chaque pôle renforce les autres.

La monétisation des fonctions critiques.

Ce modèle atteint une forme de maturité lorsque certaines fonctions internes deviennent elles-mêmes des sources de revenus.

La division maintenance, initialement conçue pour répondre aux besoins de la flotte, intervient désormais pour

des compagnies tierces, générant des revenus additionnels tout en consolidant son niveau d'expertise. De la même manière, le centre de formation attire des opérateurs africains et internationaux confrontés à une pénurie structurelle de pilotes, d'ingénieurs et de techniciens qualifiés.

Ce basculement est déterminant. Des activités traditionnellement considérées comme des centres de coûts deviennent des relais de croissance et des leviers de montée en compétence, renforçant à la fois la résilience économique et la profondeur opérationnelle du groupe.

Data insights: une échelle rarement atteinte sur le continent.

Ethiopian Airlines dépasse les 7 milliards USD de revenus annuels.

À titre de repère, plusieurs compagnies africaines majeures évoluent encore dans une fourchette de 0,8 à 2,5 milliards USD. L'écart ne se mesure plus en pourcentage, mais en ordre de grandeur.

Une base de coûts mieux absorbée.

Avec plus de 140 appareils et près de 20 millions de passagers, Ethiopian Airlines répartit ses coûts fixes sur un volume significatif.

La plupart des compagnies du continent opèrent avec des flottes inférieures à 50 appareils, ce qui limite fortement leur capacité d'optimisation. À ce niveau, la taille influence directement la rentabilité.

Le cargo comme amortisseur économique.

Dans les groupes aériens les plus intégrés, le cargo représente généralement 15 % à 25 % des revenus, mais son rôle dépasse largement cette contribution apparente.

Chez Ethiopian Airlines, cette activité pèse environ 20 % à 30 % du chiffre d'affaires selon les années, avec un niveau plus élevé lors des phases de tension sur le transport passager. Elle a été développée comme un véritable second pilier.

Entre 2020 et 2022, la compagnie a rapidement réalloué une partie de sa flotte vers des opérations cargo, avec des appareils dédiés et des conversions temporaires, maintenant des flux logistiques entre l'Afrique, l'Europe et l'Asie.

Au-delà des volumes, l'intérêt économique est que le cargo repose sur des chaînes d'approvisionnement industrielles et commerciales moins

sensibles aux cycles de mobilité. Il introduit une forme de continuité dans un secteur historiquement volatil.

Une trajectoire pensée sur le temps long.

Les investissements suivent une logique cohérente avec la nature des actifs. La flotte, les infrastructures et les compétences techniques s'inscrivent dans des cycles de 15 à 25 ans.

Le projet de nouveau hub aéroportuaire, estimé à plus de 5 milliards USD, illustre cette capacité à projeter l'entreprise sur plusieurs décennies. Cette continuité donne de la lisibilité aux décisions d'investissement et renforce la stabilité de l'ensemble.

Une empreinte continentale en expansion.

Au-delà de son marché domestique, Ethiopian Airlines a développé une présence à travers plusieurs partenariats et participations en Afrique. Chaque implantation s'inscrit dans une **logique de réseau**, avec des points d'entrée qui renforcent progressivement la connectivité et les flux.

Cette approche dessine une carte aérienne où la compagnie joue un rôle



Crédit photo @Bornil Amin _ Unsplash.com

d'architecte des échanges.

Lecture « Capital Strategy » : une accumulation cohérente d'actifs.

Le cas Ethiopian Airlines peut être lu comme une suite d'accumulation progressive d'actifs critiques. La flotte long-courrier, le hub aéroportuaire, les capacités de maintenance et le

capital humain ne sont pourtant pas des investissements isolés. Ils se renforcent mutuellement, créant une dynamique cumulative.

L'alignement entre l'horizon d'investissement et la nature de ces actifs joue également un rôle déterminant. Un avion, une infrastructure ou une compétence technique produisent leur valeur sur le long terme. La cohérence entre ces cycles et les décisions d'investissement stabilise la performance.

Au fil du temps, l'entreprise a évolué vers une plateforme. Elle capte, organise et redistribue des flux à plusieurs échelles. Cette transformation change profondément la nature économique de l'actif.

À Addis-Abeba, le trafic aérien reflète une montée en puissance opérationnelle et traduit également l'émergence d'un système cohérent, construit dans la durée.

Ethiopian Airlines s'est développée par couches successives, où chaque actif renforce l'ensemble. La flotte, les compétences, les infrastructures et les flux fonctionnent comme un tout. En ce sens, cette compagnie aérienne ne relie plus uniquement des villes. Elle relie des dynamiques économiques et contribue à en redessiner les modèles de développement. ■

Systèmes techniques africains

Textile intégré

Bien avant l'industrialisation européenne, l'Afrique de l'Ouest maîtrisait déjà des chaînes textiles intégrées, articulant production agricole, transformation et mise en marché. Ce système ne relevait pas de l'artisanat isolé, mais d'une organisation économique cohérente, structurée et reproductible.

Un système productif complet, bien avant l'industrialisation :
Coton → Filage → Tissage → Teinture → Finition

Crédit photo @Moizebussain1 - Freepik.com

Lecture économique.

- 1. Intégration verticale maîtrisée** : production, transformation et finition sont opérées localement au sein d'un même système. La chaîne de valeur est continue.
- 2. Création et captation de valeur locale** : la transformation sur place permet de retenir la valeur économique, contrairement aux modèles extractifs.
- 3. Spécialisation productive structurée** : chaque étape mobilise des compétences spécifiques, organisées en réseau économique.

Data insight

≈ **10 %** du coton mondial est produit en Afrique
 < **2 %** est transformé localement

Source : International Cotton Advisory Committee

→ La rupture ici, est structurelle.



Aujourd'hui.

- Émergence de marques textiles africaines premium
 - Relocalisation progressive de certaines chaînes de transformation
 - Opportunités de chaînes intégrées sous ZLECAf
- Le modèle existe déjà. Et l'enjeu est de réussir sa réactivation à l'échelle industrielle.

Lecture K-World.

Ce système démontre qu'une chaîne de valeur intégrée n'est pas une importation conceptuelle récente. Elle constitue une réalité historique documentée.

Ce que le marché perçoit aujourd'hui comme un déficit industriel relève moins d'un manque de savoir-faire que d'une désarticulation des systèmes productifs.

Crédit : Catherine Coquery-Vidrovitch, Thierno Mouctar Bab

Systèmes techniques africains

Métallurgie du fer

Plusieurs sociétés d'Afrique de l'Ouest maîtrisaient l'ensemble de la chaîne métallurgique, de l'extraction du minerai à la forge il y a des milliers d'années. Ce système reposait sur une combinaison de savoirs techniques, d'organisation productive et de transmission structurée..

Une base industrielle maîtrisée :
Minerai → Four → Soufflets → Fusion → Forge

Crédit photo: Africa_stock-adobe.com

Lecture économique.

- 1. Transformation locale des ressources** : le minerai est traité sur place, transformant une ressource brute en produit utilisable à forte valeur.
- 2. Base productive structurante** : les outils et équipements issus de la métallurgie soutiennent l'agriculture, l'artisanat et les échanges.
- 3. Savoir technique avancé et transmissible** : la maîtrise des procédés (température, ventilation, alliage) repose sur des connaissances stabilisées et reproduites.

Data insight

Production du fer attestée en Afrique subsaharienne dès -500 av. J.-C.

Source : UNESCO

→ La capacité industrielle précède largement les récits dominants.



Aujourd'hui.

- Transformation locale des ressources minières encore limitée
- Enjeu de montée en gamme industrielle (acier, transformation intermédiaire)
- Reconstitution de chaînes de valeur autour des ressources extractives

→ Le potentiel industriel repose sur une capacité historiquement maîtrisée.

Lecture K-World.

La métallurgie en Afrique, est une infrastructure productive. Sa désarticulation ne traduit pas une absence de compétence, mais une rupture dans la structuration des chaînes industrielles.

Crédit : Catherine Coquery-Vidrovitch, Thierno Mouctar Bab

Systèmes techniques africains

Agroforesterie

Dans différentes régions d'Afrique de l'Ouest notamment, les systèmes agroforestiers associaient cultures, arbres et gestion des sols dans une logique intégrée. Ce modèle repose sur une compréhension fine des équilibres écologiques et des cycles productifs.

Un système productif résilient :

Arbres → **Cultures associées** → **Rotation** → **Sol vivant** → **Eau**

Champs de manioc - Accra, République du Ghana (2021) - Crédit photo@CORAF CRE Racines et Tubercules

Lecture économique.

- 1. Optimisation des ressources naturelles** : l'association des cultures et des arbres améliore la fertilité des sols et limite les intrants.
- 2. Diversification productive** : le système génère plusieurs sources de production (alimentaire, bois, revenus), réduisant les risques.
- 3. Résilience structurelle** : la gestion intégrée des cycles renforce la stabilité face aux aléas climatiques.

Data insight

+30 à +50 % de rendement dans certains systèmes agroforestiers vs monoculture.

Source : FAO

→ La performance est liée à la structure du système.



Aujourd'hui.

- Déploiement de modèles « climate-smart agriculture »
 - Enjeu de sécurité alimentaire et de régénération des sols
 - Intégration progressive dans les politiques agricoles
- Le modèle répond directement aux contraintes contemporaines.

Lecture K-World.

Ce système repose sur une logique d'équilibre, non d'intensification brute. Il démontre qu'une performance durable peut être obtenue par structuration, et non par surconsommation de ressources.

Crédit : Catherine Coquery-Vidrovitch, Thierno Mouctar Bab

Systèmes techniques africains

Réseaux caravaniers

Entre le VIII^e et le XV^e siècle, les réseaux caravaniers transsahariens ont structuré des flux commerciaux à grande échelle. Ces systèmes reposaient sur une organisation logistique complexe, reliant zones de production, hubs et marchés.

Une infrastructure logistique continentale :
Routes → Caravanes → Sel → Or → Hubs

Crédit photo @frecpik.com

Lecture économique.

- 1. Intégration régionale des marchés :** les réseaux relient des espaces économiques éloignés dans une logique d'échange structuré.
- 2. Logistique maîtrisée en environnement contraint :** Gestion des distances, des ressources et des risques dans des conditions extrêmes.
- 3. Structuration des flux commerciaux :** Organisation des échanges autour de corridors et de points nodaux.

Data insight

Flux commerciaux structurés sur plus de **4 000 km** à travers le Sahara

Source : UNESCO

→ L'intégration régionale précède les infrastructures modernes.



Aujourd'hui.

- Développement des corridors logistiques africains
- Enjeu central de la ZLECAf
- Besoin d'infrastructures de transport et de hubs régionaux

→ Les logiques de circulation restent déterminantes.

Lecture K-World.

Le commerce repose sur la production certes, mais il dépend également de la capacité à organiser les flux. Les réseaux caravaniers illustrent une logique logistique structurée, aujourd'hui encore au cœur des enjeux économiques.

Crédit : Thierno Mouctar Bab

Systèmes techniques africains

Commerce maritime Swahili

Entre le X^e et le XV^e siècle, les cités swahilies ont développé un réseau commercial maritime connecté à l'océan Indien. Ce système reposait sur la maîtrise des routes maritimes, des vents et des échanges à longue distance.

Une ouverture commerciale structurée :

Ports → Dhows → Routes maritimes → Marchandises → Vents

Dhows traditionnel - Lamu, République du Kenya - Crédit photo@Stanislav Ivovsky_ Unsplash.com

Lecture économique.

- 1. Intégration dans des réseaux commerciaux globaux:** connexion active entre Afrique, Inde et Moyen-Orient.
- 2. Spécialisation portuaire :** développement de hubs structurés autour du commerce maritime.
- 3. Maîtrise des contraintes naturelles :** Utilisation stratégique des vents (moussons) pour organiser les flux.

Data insight

Échanges structurés sur plusieurs milliers de kilomètres via les routes de mousson.

Source : UNESCO

→ L'ouverture commerciale repose sur des systèmes maîtrisés.



Aujourd'hui.

- Développement des économies portuaires africaines
- Enjeu des corridors maritimes et du commerce international
- Position stratégique des ports dans la chaîne logistique globale

→ Les infrastructures portuaires restent des actifs clés.

Lecture K-World.

L'intégration dans les échanges mondiaux ne relève pas d'une dynamique récente. Elle repose sur des logiques d'organisation, de positionnement et de maîtrise des flux.

Crédit : Catherine Coquery-Vidrovitch

Ce que ces systèmes nous disent.

Ces systèmes décrivent des organisations productives complètes, déjà testées, capables de structurer des chaînes de valeur.

Leur effacement progressif ne traduit pas une obsolescence, mais bien une rupture dans leur mise en cohérence avec les marchés, les infrastructures et les cadres économiques contemporains.

Il n'est donc pas question de chercher à les réinventer, mais plutôt d'identifier les conditions dans lesquelles ces logiques peuvent être réactivées, structurées et intégrées dans des systèmes économiques capables de produire, d'arbitrer et de capter la valeur aujourd'hui.



Parole d'expert - e

Le capital ne disparaît pas, il devient plus exigeant.

par Nathalie DAOUDA

Le débat sur « la fin du capitalisme » met en lumière des tensions réelles, mais reste souvent déconnecté des logiques d'investissement. Pour les investisseurs africains, la problématique est plus directe. Il s'agit de comprendre dans quelles conditions un projet devient finançable dans un environnement contraint.

Le capitalisme ne disparaît pas, il change de nature. Et cette transformation est déjà visible en Afrique.

Sur le terrain, les contraintes sont immédiates. Le coût et la disponibilité de l'énergie déterminent la viabilité des projets industriels. L'accès aux intrants, la logistique et la dépendance aux importations pèsent directement sur la stabilité des opérations. Dans ces conditions, un projet n'est plus évalué uniquement sur son potentiel, mais sur sa capacité à fonctionner de manière continue et prévisible.

Cette réalité a une conséquence claire pour les investisseurs, qui ne financent plus des intentions désormais. **Ils financent des flux.**

Sur les marchés africains organisés, ce basculement est déjà acté. Les

investisseurs privés privilégient des projets capables de démontrer une demande solvable, des revenus sécurisés et une gouvernance crédible. En l'absence de ces éléments, le capital ne s'engage pas.

Ce point permet de clarifier un malentendu. Les discours sur la « fin du capitalisme » décrivent des déséquilibres réels, mais ils n'apportent pas de réponse opérationnelle à la question centrale. Comment organiser l'allocation du capital dans un environnement contraint ? Car, sans mécanisme d'allocation robuste, il n'y a pas d'investissement à l'échelle.

Ce qui se joue aujourd'hui est donc moins une rupture qu'une transformation. **Le capital devient plus exigeant**, et cette exigence se traduit concrètement. Un projet énergétique se finance lorsqu'un contrat garantit à l'avance la vente de

l'électricité produite. Un projet industriel repose sur une articulation claire entre production et marché. Un projet immobilier dépend de la prédictibilité de ses flux locatifs.

Dans tous les cas, la structuration conditionne l'accès au capital.

Cette évolution est particulièrement critique en Afrique, où le déficit de structuration reste un frein majeur. Les opportunités existent, mais peu de



Crédit photo@Prasantb1947 _ Magnific.com

projets sont assez solides et avancés pour convaincre des investisseurs capables de «risquer» des montants importants.

Le résultat est un décalage croissant entre un capital disponible, mais sélectif et des projets nombreux, mais insuffisamment structurés. C'est dans cet écart que se situe le décalage réel.

Pour un investisseur africain, tout se joue dans la capacité d'un projet à répondre aux exigences actuelles du capital. Les réponses sont connues. Elles reposent sur des fondamentaux de sécurisation des flux, d'intégration des contraintes dès la conception, et de mise en place d'une gouvernance crédible. Ces éléments ne sont pas juste théoriques. Ils déterminent directement la capacité d'un projet à

lever des fonds.

Ce que certains décrivent comme une crise du capitalisme correspond en réalité à une phase de sélection. Les projets fragiles sortent du radar. Les projets structurés concentrent l'investissement. Concrètement, le capital ne disparaît pas, il se concentre.

Insight investisseurs.

Un projet devient investissable lorsqu'il réunit trois conditions :

- Flux sécurisés

- Contraintes intégrées (énergie, logistique, réglementation)
- Gouvernance crédible

Sans ces éléments, le capital ne s'engage.

Le débat sur la fin du capitalisme met en évidence une transformation réelle, mais il ne guide pas l'action.

En Afrique, le capital circule encore, mais il se concentre sur des projets capables de transformer une opportunité en actif structuré. Tout se joue désormais dans la capacité à concevoir des projets alignés avec les exigences actuelles du capital. ■

**L'innovation
n'est plus
à inventer.
Elle est à
organiser.**



Jona Lagos - République de Nigeria - Crédit photo de Jona Alenxade - Unsplash.com