

Parole d'expert | Le conseil immobilier face aux mauvaises surprises.
Par Justin ADIKPETO - Page 14

Parole d'experte | Ils venaient pour un appartement.
Par Anaïse TCHIENDA - Page 31

Café nigérian | Mai Shayi, de la tasse au champ.
Par La Rédaction - Page 77

MAGAZINE
K-WORLD

ISSN 2741 - 8251 - 23

Bimestriel d'information pour les entrepreneurs et les investisseurs africains Septembre - Octobre 2026 n°22

Mme Yacine BIO-TCHANÉ - Fondatrice et Directrice Générale de T-Ventures

Parole d'experte | **Yacine BIO-TCHANÉ**

Finance islamique : Partager les gains, parler aussi des pertes.

Page 67

Dossier spécial

Construire en Afrique

Des usages aux capacités de bâtir.

Pages 8 à 50

K-WORLD
MAGAZINE

Parlez aux professionnels qui décident.



Dans K-World, la communication s'adresse à un public attentif aux entreprises, aux marchés, aux idées et au capital en Afrique.

Visibilité de marque.

Présence institutionnelle.

Conversation stratégique.

Communiquez avec K-World

+229 01 91 40 02 02
commercial@kworldmagazine.online



Mme Yacine BIO-TCHANÉ - Fondatrice et directrice de T-Ventures

En couverture

Partager les gains, parler aussi des pertes. Un entrepreneur peut obtenir un marché public sans disposer encore des fonds nécessaires pour acheter les équipements ou payer les personnes qui vont l'exécuter. [...] ▸▸ *Dossier page 67*

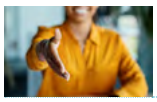
Le magazine K-World est édité par ND Consultant Group :
Siège social : 8 rue Allard - 94160 Saint Mandé (France)
Filiale : N°277 rue 11.034, Gbégamey Cotonou (Bénin)
Téléphone : + 229 01 91 40 04 04 / +229 01 91 40 02 02
Email : contact@kworldmagazine.online

Directrice de la publication
Nathalie Daouda
Email : ndaouda@nd-consultant-group.com

Rédacteur principal
Nathalie Daouda
Email : contact@kworldmagazine.online

Communication et publicité
Régie publicitaire du Magazine K-World
Emails : contact@kworldmagazine.online et assistantedg@nd-consultant-group.com

ISSN 2741-8251-23


06 **Éditorial :** La confiance à l'épreuve du réel.

Dossier spécial
Construire en Afrique
Des usages aux capacités de bâtir.


09 **Analyse :** Ce qui fait vivre un bâtiment.


10 **Implantation :** Une entreprise ne s'installe jamais seule.


14 **Parole d'Expert :** Le conseil immobilier face aux mauvaises surprises.

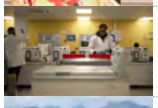

16 **Technologie :** Des lieux à la hauteur de l'activité.


19 **Investissement :** Avant de construire, savoir sur quels engagements compter.


23 **Financement :** Après la livraison, qui attend encore son argent ?


27 **Logement :** Trouver son logement, pouvoir s'y installer.


31 **Parole d'Experte :** Ils venaient pour un appartement.


33 **Modèles économiques :** Des locaux, et le travail qui va avec.


37 **Métiers et compétences :** Faire travailler ensemble les métiers du chantier.


41 **Industrie :** Des matériaux qui voyagent, d'autres qui se fabriquent sur place.


45 **Exploitation et maintenance :** Entretenir les lieux pour que l'activité continue.


48 **Reconversion :** Les lieux après leur première vie.

Tribune Libre
K-Sôrô
La chronique de PDady


52 **Société :** Quand nos maisons racontent davantage nos ambitions sociales que notre manière d'habiter !

Mini série


56 **Commerce :** Tenir un étal à Warwick.


58 **Histoire économique :** Tombouctou, au fil des échanges.

Focus

Finance Islamique

60 **Repères :** Ce que le contrat change.

62 **Financement :** Qui possède le bien, qui reçoit les revenus ?

65 **Financement :** Financer une récolte, équiper une entreprise.

67 **Parole d'Experte :** Partager les gains, parler aussi des pertes.

Analyses & Perspectives

70 **Gestion d'entreprise :** Votre partenaire peut-il tenir ses engagements ?

72 **Risques :** Reprendre une activité après un incendie.

75 **Marchés :** Lorsque les petites commandes font un marché.

77 **Intégration industrielle :** Mai Shayi, de la tasse au champ.

K-World Data Insights

Données & Structures

13 **Data Insight #01 :** Une adresse apporte plus qu'une parcelle.

22 **Data Insight #02 :** Avant de construire, lire les engagements.

26 **Data Insight #03 :** Le bâtiment fonctionne. Les engagements continuent.

30 **Data Insight #04 :** Le logement est là. Peut-on y entrer ?

36 **Data Insight #05 :** Dans le bâti, quel métier finance-t-on ?

40 **Repère #1 :** Qui veille sur la valeur du projet ?

44 **Data Insight #06 :** Où placer la transformation ?

61 **Data Insight #07 :** Un besoin, trois relations financières.

80 **Repère #2 :** Jusqu'où faut-il posséder pour grandir ?

Téléchargez

les précédentes éditions du magazine K-World.



Mme Anaïse TCHIENDA - Directrice et Fondatrice de Kenya4U

K-WORLD ENGLISH EDITION

K-World paraît désormais aussi en anglais.

THE CONVERSATION CONTINUES.

Éditorial

La confiance à l'épreuve du réel.

par Nathalie DAOUDA

En 2022, je me demandais dans ces pages, ce qui changerait si la confiance que nous accordons parfois si généreusement à l'invisible, trouvait aussi sa place dans le monde des affaires. Je veux poursuivre cette réflexion là où elle devient exigeante : que devient notre confiance lorsque l'espérance rencontre le réel ?

Faire confiance comporte une part de pari. Nous acceptons de commencer une relation avant d'avoir toutes les garanties sur ce qu'elle nous demandera. Cette espérance ouvre des possibilités. L'expérience nous apprend ensuite si nous pouvons compter sur la parole donnée, puis les uns sur les autres lorsque les circonstances changent.

Les difficultés ne manqueront pas d'arriver. Une estimation se révèle insuffisante. Une décision attendue ne vient pas. Un engagement que l'on croyait tenable cesse de l'être. C'est dans ces moments-là que nous faisons l'expérience de la force d'une relation. Celui qui découvre le problème a la responsabilité d'en parler assez tôt. Celui qui reçoit cette information a, lui aussi, une responsabilité : l'entendre avant de décider ce qu'elle dit de la personne qui la lui apporte.

Je mesure combien c'est difficile. Une alerte peut arriver au milieu de l'urgence, dans des mots maladroits, chargés de peur ou de fatigue. On peut y entendre une excuse, une critique de sa propre décision, voire une remise en cause de son autorité. Parfois, il faut d'abord demander : « Qu'essaies-tu de me dire ? » Puis regarder les faits ensemble. La manière dont nous accueillons une difficulté exprimée aujourd'hui détermine aussi la liberté avec laquelle la suivante pourra être dite.

Pouvoir compter les uns sur les autres demande cette maturité des deux côtés. La franchise de celui qui parle compte ; la capacité d'écoute de celui qui décide compte tout autant. Un client, une banque, un fournisseur, une équipe ou une institution peut rendre la parole possible, ou la rendre coûteuse. Celui qui détient le plus de pouvoir dans la relation porte une responsabilité particulière : sa réaction peut ouvrir la discussion ou la fermer.

Dans le **capitalisme responsable** que je défends, la confiance se construit dans cette liberté de dire et cette discipline d'entendre. «La confiance n'exclut pas le contrôle», dit-on. Je me fais volontiers l'avocate de relations où chacun peut questionner, challenger et rectifier en bonne intelligence avec les autres parties concernées. Vérifier les faits, demander des comptes et prendre sa part des conséquences appartiennent au même effort de lucidité.

L'espérance nous aide à oser une première collaboration. Nous découvrons si nous pouvons vraiment compter les uns sur les autres lorsque la nouvelle difficile peut être dite, entendue, examinée, et que chacun prend sa part de la suite.

Hotep ! ■



Crédit photo @prostock-studio _ magnific.com



Crédit photo : @ingsivte_ pexels.com

Construire en Afrique,

des usages aux capacités de bâtir.

Un propriétaire peut détenir les murs et dépendre, pour leur valeur, d'une rue où l'on circule, d'un exploitant qui tient ses engagements ou des entreprises qui choisiront de s'y installer. Le chantier s'achève ; ces relations, elles, sont mises à l'épreuve pendant des années. Elles donnent à un bâtiment sa première vie et parfois la possibilité d'en connaître d'autres.

par la Rédaction

Analyse

Ce qui fait vivre un bâtiment.

Le travail commence avant le premier plan. Une entreprise cherche un lieu que ses équipes pourront rejoindre, où ses fournisseurs pourront livrer et où ses équipements fonctionneront. Une famille regarde le prix d'un logement, puis les sommes à réunir pour y entrer. Ces attentes orientent le choix du terrain, la conception et le financement. Celui qui investit dans les murs a intérêt à comprendre ce que les futurs occupants devront trouver sur place et autour d'eux.

Entre l'idée et l'ouverture, de nombreux professionnels entrent en jeu. Certains obtiennent les autorisations ou réunissent les fonds; d'autres définissent ce qui sera livré, vendent ou louent les espaces. Sur le chantier, des entreprises dont les travaux se croisent doivent résoudre ensemble les difficultés techniques. Chacun peut remplir sa mission et laisser malgré tout une question décisive au suivant : qui paie cet aménagement, qui vérifie cet équipement, à quelle date l'occupant pourra-t-il vraiment commencer ?

La valeur d'un lieu dépend souvent de la continuité entre ces responsabilités. Une décision prise à temps permet à plusieurs métiers d'avancer. Une prestation bien définie donne au client les moyens de travailler dès son arrivée. Une dépense oubliée ou une intervention sans responsable peut, au contraire, retenir un lieu à quelques pas de son usage alors même que le chantier touche à sa fin.

Puis viennent les années où le bâtiment sert réellement. Les occupants empruntent ses accès, utilisent ses installations et rencontrent leurs limites. Les équipes d'exploitation savent quelle porte souffre des passages répétés, quel appareil est difficile à atteindre, quel arrêt perturbe le travail. Cette connaissance quotidienne mérite de parvenir au propriétaire. Elle aide à choisir les réparations, à préparer les investissements suivants et à préserver ce que les occupants sont venus faire dans ces lieux.

Elle peut aussi ouvrir une autre vie au bâtiment. Un espace accueille une nouvelle activité, un équipement sert d'autres utilisateurs, plusieurs adresses commencent à fonctionner ensemble autour d'une rue. Ces possibilités dépendent parfois de choix anciens : des accès conservés, des installations que l'on peut modifier, des informations transmises aux nouvelles équipes. Elles demandent aussi des personnes capables de conduire le changement pendant que le quartier, les métiers et les attentes évoluent.

Les professionnels qui rendent les bâtiments utiles éclairent aussi les engagements nécessaires à leur valeur et les services qu'une entreprise peut développer. Leur travail permet aux occupants d'entrer dans les lieux, d'y exercer leur activité et de pouvoir encore compter sur eux demain. La vie d'un bâtiment tient dans cette continuité, et dans la liberté qu'elle laisse à ceux qui viendront après. ■

Implantation

Une entreprise ne s'installe jamais seule.

Pour agrandir sa production de cacao au Ghana, Koa devait se rapprocher des producteurs sans s'éloigner des personnes capables de faire tourner sa nouvelle usine. Au Kenya, Cold Solutions a comparé trois sites où installer un entrepôt frigorifique ; leurs routes et leurs réseaux n'étaient pas au même degré d'avancement. Une adresse apporte des ressources à l'entreprise et lui laisse d'autres besoins à satisfaire. Avant de financer le bâtiment, il vaut la peine de savoir lesquels.

par la Rédaction

En août 2023, Koa inaugure sa deuxième usine à Akim Achiase, dans l'est du Ghana. L'entreprise ghanéo-suisse transforme la pulpe qui entoure les fèves de cacao en ingrédients pour les boissons, les glaces et la confiserie. Cette nouvelle installation doit lui permettre d'augmenter fortement sa production et de travailler avec davantage de producteurs. La région cacaoyère constitue un point de départ naturel. Le choix du lieu a pourtant demandé bien davantage que de repérer les récoltes sur une carte[1].

Elvis, responsable qualité de Koa et coordinateur sur le chantier, explique que l'équipe avait identifié un district où le cacao était abondant. La présence de l'exploitation minière illégale, appelée galamsey, avait réduit les possibilités dans d'autres régions. À Achiase, elle cherchait un emplacement accessible aux communautés agricoles, mais aussi un cadre de vie capable d'attirer des salariés locaux et des spécialistes. La stabilité du sol et l'eau nécessaire à la production faisaient également partie de l'examen[2,3].

Les matières premières et ceux qui les transforment.

Le choix de Koa fait apparaître deux mouvements que l'usine doit réunir. Le fruit du cacao vient des exploitations; les compétences doivent, elles aussi, pouvoir rejoindre le site. La proximité des producteurs perdrait une partie de son avantage si l'entreprise peinait à recruter ou à faire intervenir les personnes nécessaires au fonctionnement des installations.

Ces exigences ont des effets différents sur ses dépenses. Le sol et l'eau orientent le programme de construction et les équipements. L'accès aux communautés agricoles concerne l'approvisionnement. Les conditions de vie pèsent sur la constitution des équipes. Comparer des implantations demande de regarder ces moyens ensemble, car

1 *Kweku Zurek, Graphic Online, « Ghanaian-Swiss company Koa inaugurates Africa's largest cocoa fruit factory in Achiase », 28 août 2023. https://www.graphic.com.gh/business/business-news/ghanaian-swiss-company-koa-inaugurates-africas-largest-cocoa-fruit-factory-in-ghana.html*

2 *Koa, « Interview with Elvis », 6 avril 2023. Choix d'Achiase et topographie découverte après défrichement. https://koa-impact.com/story/interview-with-elvis/*

3 *Koa, « Where to build our new factory? », 28 juillet 2022. Sol, eau et proximité des communautés agricoles. https://koa-impact.com/story/where-to-build-our-new-factory/*





Source & Crédit photo @ koa-impact.com / products

une économie sur le foncier peut laisser à l'entreprise des charges durables pour travailler depuis le lieu retenu.

Achiase montre aussi la limite d'un choix étudié avec soin : après le défrichement, l'équipe a découvert une topographie difficile. Elvis la compte parmi les défis du projet. Le terrain choisi restait celui qui répondait à plusieurs besoins majeurs ; il fallait ensuite construire avec ses contraintes réelles[4].

À Nairobi, trois sites viables, trois situations différentes.

Cold Solutions, opérateur de stockage à température contrôlée, a examiné trois implantations dans les environs de Nairobi : Tatu Industrial Park, Tilisi Logistics Park et Nairobi Gate Industrial Park. L'étude environnementale et sociale réalisée en 2020 les jugeait toutes viables. Elle privilégiait Tatu, notamment pour ses routes d'accès et ses réseaux alors plus avancés. L'alimentation électrique du parc comptait dans l'appréciation d'une activité qui devait maintenir les marchandises aux températures convenues avec ses clients[5].

La viabilité des trois sites ne les rendait donc pas interchangeables. Pour ouvrir un entrepôt frigorifique, Cold Solutions devait réunir un bâtiment, des accès et une alimentation capables de soutenir son service. Selon l'état des équipements disponibles, l'entreprise aurait eu des travaux à financer ou une période d'attente différente avant de recevoir les marchandises de ses clients.

L'état des accès et des réseaux concerne à la fois le promoteur du parc et l'entreprise qui s'y installe. Le premier vend une parcelle, mais aussi un certain degré de préparation du site. Le second achète du temps et une part de capacité opérationnelle lorsque les accès et les réseaux sont déjà utilisables. Leur état peut modifier la somme à engager avant les premières recettes, même entre des implantations toutes techniquement possibles.

Cold Solutions a ouvert son installation à Tatu City. En octobre 2023, le quotidien kényan Business Daily annonçait le lancement d'un entrepôt

4 *Koa, « Interview with Elvis », 6 avril 2023. Choix d'Achiase et topographie découverte après défrichement. https://koa-impact.com/story/interview-with-elvis/*

5 *ERM pour Cold Solutions Kenya Ltd, ESIA Project Report, version 2.0, 14 juillet 2020, section 5.1, p. 57–58. Comparaison des trois implantations à la date de l'étude. https://www.coldsolutionskenya.com/wp-content/uploads/2025/06/Cold-Solutions-ESIA-Report.pdf*



Source & Crédit photo @ bulgari.com

de 15 000 mètres carrés destiné notamment aux produits alimentaires et pharmaceutiques[6].

Agrandir l'usine sans affaiblir ses voisins.

La relation entre une usine et son territoire ne s'arrête pas après son ouverture. À Valenza, en Italie, Bulgari agrandit sa manufacture de joaillerie au milieu d'entreprises spécialisées qui travaillent également pour elle. Selon son dirigeant, environ un millier d'artisans employés par ces fournisseurs participent indirectement à sa production. Recruter chez eux aiderait Bulgari à remplir ses nouveaux ateliers, mais pourrait réduire leur capacité à la servir. La maison développe donc aussi la formation de nouveaux artisans, avec une école qui complète son académie interne[7,8].

La capacité de la manufacture agrandie dépend aussi de celle de ses partenaires. La formation de nouveaux artisans peut renforcer cet ensemble productif sans déplacer les compétences d'une entreprise à l'autre.

Koa a recherché à Achiase la rencontre entre producteurs, ressources du site et équipes. Cold Solutions a départagé des lieux viables selon ce qu'ils permettaient de mettre en service. Bulgari rappelle qu'une entreprise peut ensuite devoir renforcer les compétences du territoire pour continuer à y grandir. Une implantation engage ainsi davantage que le prix d'une adresse : elle détermine les ressources auxquelles l'entreprise aura accès et celles qu'elle devra contribuer à construire. ■

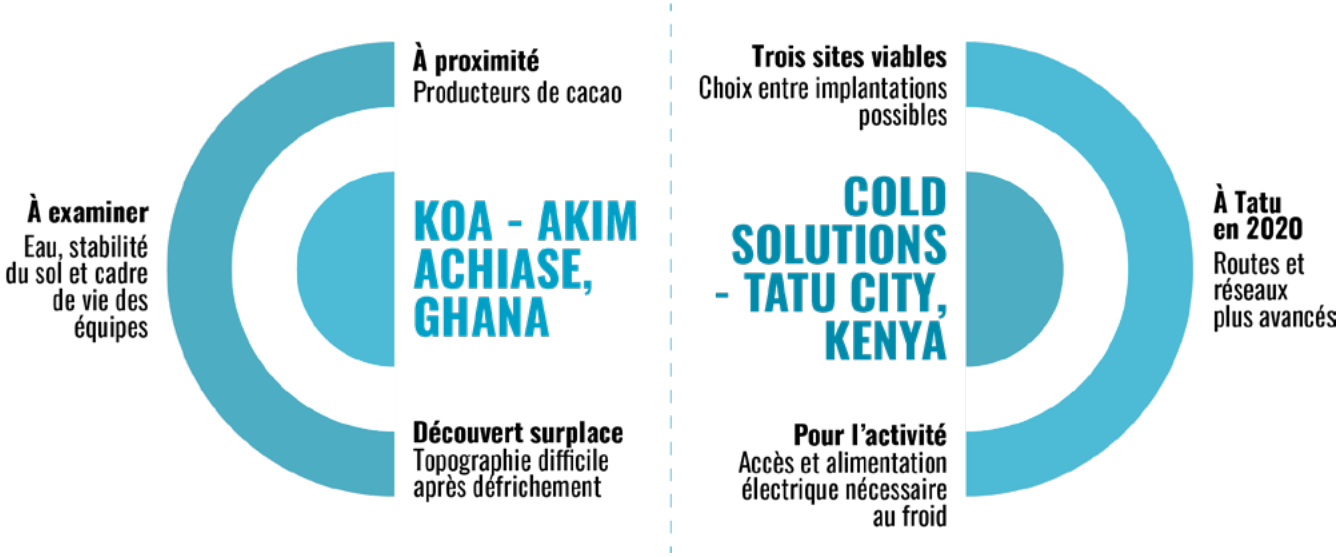
6 *Patrick Alushula, Business Daily, « Cold Solution opens Sh10bn warchest with first warehouse », 22 octobre 2023. Mise en service à Tatu. https://www.businessdailyafrica.com/bd/corporate/companies/cold-solution-opens-sh10bn-warchest-with-first-warehouse--4409770*

7 *Laure Guilbault, Vogue Business, « Inside Bvlgari's super-sized jewellery production site », 17 avril 2025. Déclarations de Jean-Christophe Babin sur les fournisseurs et le recrutement. https://www.voguebusiness.com/story/companies/inside-bvlgaris-super-sized-jewellery-production-site*

8 *LVMH, « Bvlgari dévoile la plus grande manufacture de joaillerie au monde à Valenza », 7 mai 2025. Scuola Bvlgari et Tarì Design School. https://www.lvmh.com/fr/les-actualites-lvmh/bvlgari-devoile-la-plus-grande-manufacture-de-joaillerie-au-monde-a-valenza/*

Une adresse apporte plus qu'une parcelle.

Ce qu'un lieu apporte à l'activité et ce qu'il reste à organiser



Le prix du terrain se lit avec les moyens à réunir avant l'activité.

Sources: *Koa, Where to build our new factory? (28/07/2022); Interview with Elvis (06/04/2023). ERM pour Cold Solutions Kenya, ESIA, version 2.0 (14/07/2020), section 5.1, p. 57-58.*
Note méthodologique : *Cartographie qualitative, sans comparaison de coûts.*



K-World Data Insights

Dans un environnement économique en transformation rapide, les entreprises, les entrepreneurs et les investisseurs ont besoin d'analyses structurées pour comprendre les dynamiques de marché. **K-World Data Insights** vise à produire des analyses économiques permettant d'éclairer les décisions stratégiques des acteurs économiques. Ces analyses reposent sur l'observation des dynamiques sectorielles, des chaînes de valeur et des transformations économiques à l'œuvre sur le continent africain.

Parole d'expert

Le conseil immobilier face aux mauvaises surprises.

par Justin ADIKPETO



Mr. Justin ADIKPETO - PDG de ABC Immobilium

À Cotonou, un parking répond au nombre de places demandé, mais les véhicules des administrateurs ne peuvent pas y accéder. À Niamey, en 2018, une convention ancienne conduit à déconseiller une acquisition. Six ans après notre premier entretien, publié dans le numéro inaugural de K-World, Justin ADIKPETO revient sur deux missions et sur l'expérience qu'il en retire.

Depuis notre entretien de 2020, qu'avez-vous fait évoluer dans votre activité et au sein de la profession ?

« […] J'ai recentré mes activités sur le conseil, les études et les évaluations.

Nous avons créé entre-temps le Collège des experts immobiliers du Bénin, dont je suis le président. […] »

Concrètement, comment accompagnez-vous une entreprise qui cherche ses nouveaux locaux ?

« […] Je pense à une grande société de Cotonou, acteur majeur de la filière coton, qui cherchait un siège. Nous avons bâti la stratégie de recherche et déniché un grand immeuble neuf, en cours d'achèvement, au cœur de la ville, dans le quartier de Joncket. Visites, contre-visites, négociation avec le propriétaire, signature du bail : tout s'est déroulé comme prévu. Bureaux, ascenseur, groupe électrogène, places de parking, rien ne manquait.

Le jour de l'emménagement, pourtant, le grain de sable est apparu. Le conseil d'administration compte sept membres, tous véhiculés en Toyota Land Cruiser ou équivalent. Or ces grosses cylindrées ne passaient pas : la rampe du parking souterrain était mal conçue et la poutre à l'entrée, trop basse.

[…] Nous avons passé le quartier au peigne fin, dans un rayon de 500 mètres, pour repérer un immeuble doté d'un parking adapté. Deux semaines plus tard, nous l'avions trouvé, et nous avons négocié avec son propriétaire la location des places manquantes. Problème réglé, client satisfait. »

Comment cette contrainte a-t-elle échappé aux visites, et qu'avez-vous changé depuis ?



Crédit photo @ rawpixel.com

« La question du nombre de places de stationnement dont le client a besoin était prise en compte dans le cahier des charges initial. Et la solution finale de l'immeuble retenu y répondait. Le problème était le gabarit des voitures d'une part, puis la rampe d'accès au parking souterrain d'autre part. Le client n'a pas eu le réflexe de préciser la taille des voitures des membres du conseil d'administration. L'expert-conseil en immobilier, n'ayant pas eu la bonne information, n'a pas pu l'intégrer dans les critères de base au début.

[…] Aujourd'hui, nous posons plus de questions aux clients. […] »

La recherche de locaux vous conduit aussi à examiner des projets d'acquisition. Pouvez-vous nous raconter une de ces missions ?

« Cette fois, cap sur Niamey, au Niger. Un client m'avait demandé d'étudier un dossier : l'achat d'un immeuble de logements dans le quartier du Plateau, centre des affaires et de l'administration, que tout le monde connaît dans la capitale. Il voulait savoir si l'opération valait la peine.

En épluchant les documents, je tombe sur un protocole d'accord entre la République arabe d'Égypte et l'État du Niger. Dans les années 1960, l'Égypte souhaitait soutenir le développement du pays. Plutôt que des fonds vite dépensés, le Niger avait proposé un terrain. L'Égypte y avait fait construire un immeuble locatif, dont les loyers devaient financer des causes humanitaires. La convention datait, je crois, de 1968, pour une durée de soixante-dix ans. […] »

Quels droits cette convention prévoyait-elle pour l'Égypte ?

« L'Égypte disposait de tous les droits sur le terrain tel un bail emphytéotique pour toute la durée de la convention. »

Quelle a été votre recommandation au client ?

« J'ai donc dû déconseiller l'achat. Mon client m'a remercié : il s'apprêtait à engager son argent sur une base juridique fragile. »

Comment entretenez-vous cette connaissance des biens et des marchés ?

« […] Un expert aguerri connaît les marchés, le droit et les textes immobiliers, et l'historique des biens ou de l'urbanisme, au moins dans les grandes villes. C'est cette mémoire et cette expertise qui font toute la différence, quel que soit l'investissement envisagé.

La formation initiale ne fait pas de vous un expert. Il y a l'expérience sur le terrain. Il est aussi primordial de se mettre à jour régulièrement en ce qui concerne les textes administratifs. D'autres domaines qui, a priori, ne semblent pas directement liés à l'immobilier valent la peine d'être explorés régulièrement. On peut parler de la démographie, de l'évolution climatique, de l'actualité politique, de la géographie, de la sociologie, de l'histoire. […] » ■

Technologie

Des lieux à la hauteur de l'activité.

Au Cap, transformer une ancienne usine textile en centre de données a demandé de renforcer sa structure, de faire entrer de grands équipements et d'organiser le refroidissement des serveurs. À Maua, au Kenya, une unité d'oxygène installée dans un hôpital approvisionne aussi d'autres établissements. Ces deux lieux montrent ce que les mètres carrés, à eux seuls, ne disent pas : la capacité de travailler qu'un bâtiment offre réellement. Pour les constructeurs, les promoteurs et leurs financeurs, cette capacité se prépare, se décrit et peut devenir une offre.

par la Rédaction

Dans l'ancienne usine textile qui accueille le centre de données CPT1, au Cap, les passages étroits compliquaient l'installation de grands équipements. ProjectWorks, chargé de la conception de l'extension, indique avoir utilisé une maquette numérique pour préparer leur acheminement. Des renforcements en fibre de carbone et de nouveaux planchers en béton ont également été nécessaires. Avant d'organiser les salles informatiques, il fallait que le bâtiment puisse recevoir ce qu'elles exigeraient de lui[1].

Ce travail a laissé plusieurs traces dans les lieux. Le plancher renforcé appartient durablement au bâtiment. Les installations électriques et frigorifiques rendent possible son activité. À l'intérieur des salles, des séparations entre allées chaudes et froides guident la circulation de l'air autour des serveurs. Chaque couche répond à un besoin précis, mais elles n'ont ni la même durée de vie ni la même facilité d'adaptation[2].

Au Cap, une capacité proposée à plusieurs clients.

Africa Data Centres exploite CPT1 pour accueillir les équipements informatiques d'entreprises. Son offre va de l'armoire individuelle à la cage sécurisée et à la salle privative. Une fiche du site publiée en 2021 mentionne aussi des espaces livrés avec une partie des infrastructures à aménager selon les besoins du client. La même adresse peut ainsi recevoir des installations de tailles et de configurations différentes.

Africa Data Centres décrit ce qu'un client peut effectivement obtenir : de la place pour ses équipements, une alimentation électrique, du refroidissement, des connexions et un niveau de séparation adapté. Le bâtiment porte une partie de ces

1 *ProjectWorks Consulting, « ADC Data Centre – CPT 1 Expansion », 16 janvier 2025. Conversion de l'ancienne usine textile, passages étroits, maquette numérique et renforcements. https://projectworks.co.za/portfolio/adc-data-centre-cpt/*

2 *Africa Data Centres, « Cape Town Data Centre, CPT1 », fiche technique de 2021 ; pages « CPT1 Cape Town Data Centre » et « Services », consultées le 13 octobre 2026. Séparation des allées chaudes et froides, configurations proposées aux clients. https://www.africadatacentres.com/wp-content/uploads/2021/05/9-ADC-Data-Sheet-CPT1.pdf ; https://www.africadatacentres.com/capetown/ ; https://www.africadatacentres.com/services/*



ADC Data Centre - Crédit photo @ ProjectWorks.co.za

moyens pour tous ; chaque client choisit ensuite la configuration nécessaire à son activité. Une salle vide, même située à la bonne adresse, ne représente pas la même offre qu'une capacité prête à recevoir des serveurs.

Cette gradation compte pour celui qui engage le capital. Elle aide à décider quels moyens installer d'emblée et lesquels préparer pour une demande future. Réserver un passage ou une possibilité de raccordement engage une dépense différente de celle d'un équipement entièrement posé. Dans les deux cas, le client doit savoir ce qu'il pourra utiliser à son arrivée et ce qui demandera encore des travaux.

Le site a continué d'évoluer. En mai 2025, Africa Data Centres a annoncé la mise en service, à CPT1, d'une armoire informatique dotée de son propre système de refroidissement. Selon l'exploitant, cette installation a accru la capacité d'accueil sans modification majeure des infrastructures existantes.

Le fait observé est l'installation d'une nouvelle solution dans un bâtiment déjà en activité ; l'économie annoncée par l'entreprise demanderait, elle, des données d'exploitation pour être appréciée[3].

À Maua, un hôpital accueille aussi une production.

3 *Africa Data Centres, « Africa Data Centres welcomes Gold Synergy's self-cooling rack deployment at the CPT1 facility », 19 mai 2025. Communiqué de l'exploitant ; affirmation sur les modifications et les économies attribuée à celui-ci. https://www.africadatacentres.com/africa-data-centres-welcomes-gold-synergys-self-cooling-rack-deployment-at-the-cpt1-facility-in-cape-town-south-africa-reiterating-its-commitment-to-sustainable-solutions/*

Au Maua Methodist Hospital, dans le comté kényan de Meru, le besoin prend une autre forme. L'oxygène médical sert aux soins dispensés dans l'établissement. Le site accueille également une unité de production conçue et construite par l'entreprise kényane Hewatele avec African Mission Healthcare. Hewatele indique participer à son entretien[4].

Dès la présentation du projet en 2021, African Mission Healthcare prévoyait de remplir des bouteilles destinées à d'autres cliniques. Son rapport portant sur 2022 indique que l'unité de Maua avait alors distribué cinq millions de litres d'oxygène à cinq hôpitaux de la région, au nord du mont Kenya. Le rapport relie également la disponibilité d'oxygène à l'ouverture d'une unité de soins intensifs à Maua, avec des équipements et la formation du personnel soutenus par l'organisation. Ces résultats sont ceux rapportés par le partenaire du projet ; ils donnent au moins la mesure d'un usage qui dépasse le bâtiment hospitalier[5,6].

L'hôpital est ici un lieu de soins et une adresse de production. Cette double fonction change la façon d'apprécier l'installation. Les besoins des patients comptent, tout comme la possibilité de produire et de faire partir l'oxygène vers d'autres établissements. Pour un porteur de projet qui étudierait une configuration semblable, la capacité utile se mesurerait donc à deux échelles : ce que le site peut recevoir et ce que son organisation permet de servir au-delà de ses murs.

Maua ne fournit pas encore tous les détails nécessaires pour reproduire son implantation. Les documents consultés décrivent la production et sa distribution, sans établir précisément les choix d'espace, de raccordement ou de circulation retenus sur le site. Ces informations permettraient de comprendre quelles dépenses sont propres à l'hôpital et lesquelles accompagnent la fonction de distribution régionale.

Du chantier sur mesure à une offre que l'on sait définir.

Les deux cas donnent une perspective concrète aux entreprises du BTP qui travaillent aujourd'hui presque exclusivement sur mesure. Après plusieurs installations pour un même métier, elles connaissent souvent les contraintes qui reviennent : la charge que doit supporter un plancher, la place nécessaire aux équipements, l'accès pour leur pose, les réseaux à prévoir ou les conditions de leur fonctionnement. Cette expérience peut devenir autre chose qu'une succession de références commerciales.

Elle peut aider à définir un socle de bâtiment préparé pour une activité donnée, puis les adaptations à réaliser pour chaque occupant. CPT1 montre jusqu'où une telle offre peut être décrite pour des clients de tailles différentes. Maua rappelle qu'une installation peut aussi répondre au besoin du lieu qui l'accueille et à celui d'autres utilisateurs. Ces modèles ne sont pas interchangeables ; ils invitent à préciser ce que le site fournit, à qui et dans quelles conditions.

Cette précision guide le programme de travaux du promoteur et permet au constructeur de transmettre le savoir-faire acquis sur les chantiers. L'examen de l'investissement porte alors sur les moyens déjà installés, leur utilisation possible par plusieurs clients et les dépenses propres à chaque installation.

Un bâtiment professionnel prend de la valeur lorsqu'il peut accueillir le travail promis. Savoir nommer cette capacité, puis montrer comment le lieu la rend possible, donne aux mètres carrés leur véritable portée commerciale. ■

4 *Hewatele, « PSA Plants », rubrique Maua, consultée le 13 octobre 2026. Entreprise kényane, partenariat, conception, construction et entretien. https://www.hewatele.org/index.php/our-plants*

5 *African Mission Healthcare, « Highlights of Your Impact in Africa Last Year », rapport 2021, p. 26–27. Projet de remplissage des bouteilles destinées à d'autres cliniques. https://africanmissionhealthcare.org/wp-content/uploads/2021/09/AMH-HighlightsBook-2021.pdf*

6 *African Mission Healthcare, « Highlights of Your Impact in Africa Last Year », rapport portant sur 2022, p. 7–8. Cinq millions de litres distribués à cinq hôpitaux ; soins intensifs à Maua. https://africanmissionhealthcare.org/wp-content/uploads/2024/07/AMHHighlightsBook2022.pdf*

Investissement

Avant de construire, savoir sur quels engagements compter.

Un terrain disponible, l'intérêt d'un futur occupant ou l'annonce d'un financement peuvent faire avancer un projet immobilier. Aucun ne dit, à lui seul, quelle dépense peut être engagée aujourd'hui. Pour un promoteur ou un investisseur, la préparation consiste à rapprocher les engagements obtenus, les moyens réellement mobilisables et les décisions qu'il reste possible de changer.

par la Rédaction

À Tatu City, au Kenya, Gateway Real Estate Africa (GREA) annonçait en lançant les travaux d'ENEO deux tours de bureaux aux perspectives différentes. CCI Global, entreprise de centres de contacts, devait occuper entièrement la première. La seconde était destinée à accueillir plusieurs entreprises, aux côtés des bureaux kényans prévus pour GREA et son groupe. Les deux tours voisines n'avaient donc pas le même point de départ commercial[1].

Cette différence change la façon de regarder le programme. La première tour part d'un usage identifié, qui guide sa conception. Pour la seconde, le développeur doit aussi penser aux entreprises qu'il lui reste à attirer. L'investisseur peut apprécier l'ensemble, mais il gagne à savoir quelle part répond déjà à un utilisateur annoncé et quelle part dépend encore du marché.

Un occupant donne une direction. Il crée aussi des obligations.

CCI ne cherchait pas simplement des mètres carrés. GREA décrit de grands plateaux pour les équipes, des espaces de formation et des ascenseurs adaptés aux changements de service. Tatu City a également prévu un pôle de transport pour les milliers de salariés attendus sur le site. Le projet associe ainsi le bâtiment à des aménagements et à des services qui rendent son usage possible[2].

Un utilisateur connu permet de concevoir avec davantage de précision. Il faut alors regarder jusqu'où va l'engagement de chacun : qui paie l'adaptation des locaux, qui réalise les aménagements, et à quel moment l'entreprise peut effectivement s'installer. Un plateau livré au propriétaire n'est pas nécessairement prêt pour l'équipe qui doit y travailler.

La communication de Stanbic Bank Kenya, datée d'août 2024, rend cette

1 *Gateway Real Estate Africa, « CCI Global commissions new office construction at Tatu City with over 4,000 jobs in offing », annonce de lancement. Première tour annoncée comme entièrement occupée par CCI ; seconde destinée à plusieurs locataires. https://greafrica.group/cci-global-commissions-new-office-construction-at-tatu-city-with-over-4000-jobs-in-offing/*

2 *Gateway Real Estate Africa, « Eneo at Tatu Central », page du projet. Équipements de CCI et pôle de transport. La page affiche des indications de dates de livraison divergentes ; l'article n'en retient aucune. https://greafrica.group/eneo-at-tatu-central/*



Gateway Real Estate CCI Kenya - Crédit photo @ propertywheel.co.za

articulation particulièrement visible. La banque indique avoir accordé 25,9 millions de dollars à CCI Global pour l'achèvement d'ENEO, avec un soutien à l'aménagement des espaces de CCI. Le futur occupant apparaît ici dans le financement même de la mise en service. Les documents publics consultés ne permettent toutefois pas de reconstituer les clauses du bail ou l'enchaînement de tous les engagements pris au lancement du chantier[3].

Rapprocher l'occupation prévue des dépenses nécessaires à l'installation permet d'examiner qui finance les aménagements, quand les locaux seront utilisables et quelle part de cet investissement gardera sa valeur si l'occupant change.

L'argent annoncé n'a pas toujours le même emploi.

Au Nigeria, le dossier Mixta montre une autre manière de lire les engagements avant de poursuivre des travaux. En septembre 2022, Shelter Afrique, institution panafricaine de financement du logement, annonçait une ligne de 8 milliards de nairas pour Mixta Real Estate. La moitié était destinée à cofinancer les programmes résidentiels Beechwood Park et New Marula. L'autre moitié devait refinancer une partie des billets de trésorerie à court terme de l'entreprise[4].

Le montant total décrit donc deux emplois. Le refinancement peut améliorer la situation du promoteur; il ne s'ajoute pas pour autant aux sommes affectées aux nouveaux logements. Le rapport d'impact 2023 de Shelter Afrique précise que les 4 milliards de nairas consacrés à la construction ont été placés sur un compte séquestre dédié. Il fait aussi

3 *Standard Bank / Stanbic Bank Kenya, « CCI Global goes green with USD25.9 million funding from Stanbic Bank Kenya », 2 août 2024. Emprunteur nommé : CCI Global ; prêteur : Stanbic Bank Kenya ; fonds annoncés pour l'achèvement d'ENEO et soutien à l'aménagement de CCI. https://corporateandinvestment.standardbank.com/cib/global/deals/cci-global-goes-green-with-usd25.9-million-funding-from-stanbic-bank-kenya*

4 *Shelter Afrique, « Shelter Afrique approves USD19.5 Million credit line to Mixta Afrique for affordable housing projects in Nigeria », 14 septembre 2022. Répartition de la ligne de 8 milliards de nairas. https://www.shelterafrique.org/en/newsroom/view/shelter-afrique-approves-usd19-5-million-credit-line-to-mixta-afrique-for-affordable-housing-projects-in-nigeria-2?title=0*

état de 237 logements achevés en 2023. Le rapport ne détaille pas, dans ce passage, les conditions auxquelles l'argent du compte était libéré pour payer les travaux[5].

Une somme affectée à la construction apporte une protection ; pour établir ce qu'elle permet de commander ou de payer à une date donnée, il faut connaître les conditions de son utilisation et les dépenses à avancer entre-temps. Une ligne de financement se lit avec ses emplois, ses accès et le rythme des travaux qu'elle doit soutenir.

Garder le droit de changer de taille.

ENEO et Mixta montrent deux décisions que la préparation peut rendre plus nettes. À Tatu City, l'occupation annoncée de la première tour et la commercialisation de la seconde appellent des appréciations distinctes. Chez Mixta, une même ligne de crédit répond à la fois aux besoins des programmes et à ceux de l'entreprise qui les porte.

Avant d'engager une nouvelle tranche de dépenses, le promoteur peut alors poser une question très concrète : qu'est-ce qui est déjà suffisamment établi pour construire cette partie du projet, et que ferions-nous si le reste arrivait plus tard ? La réponse peut conduire à maintenir le programme, à modifier une tranche ou à attendre un engagement déterminant. Elle évite surtout de laisser le chantier décider, à la place de l'investisseur, du risque qu'il était prêt à prendre. ■



Maisons de Beechwood Park, Nigéria - Crédit photo @ mixtafrica.com

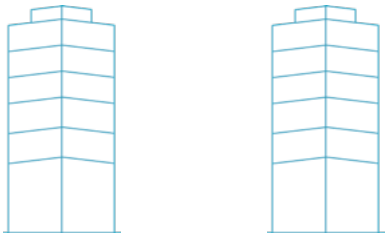
5 *Shelter Afrique, Rapport sur l'impact du développement en 2023, étude de cas Mixta, p. 39–40 imprimées (PDF p. 47–48). Compte séquestre et 237 logements achevés en 2023. https://www.content.shelterafrique.org/fr/wp-content/uploads/2025/09/2023-RAPPORT-DIMPACT-SUR-LE-DE%CC%81VELOPPEMENT.pdf*

Avant de construire, lire les engagements.

ENEO • Tatu City, Kenya

Au lancement du projet, 2022

Tour 1
CCI Global annoncée pour l'ensemble de la tour



Tour 2
Bureaux GREA/Grit prévus ; autres espaces proposés à plusieurs entreprises

Un programme, deux situations commerciales au départ.

MIXTA • Nigeria

Ligne de crédit annoncée en septembre 2022

8 milliards NGN

4 milliards NGN
Construction de logements
Placés sur un compte séquestre dédié

4 milliards NGN
Refinancement
Billets de trésorerie de Mixta

Sur 8 milliards, 4 sont affectés aux logements à construire.
Compte séquestre : conditions de libération non détaillées dans le rapport.

Source :
GREA, annonce de lancement d'ENEO ; Shelter Afrique, annonce du 14/09/2022 et Rapport sur l'impact du développement en 2023, p. 39-40.

Financement

Après la livraison, qui attend encore son argent ?

Un bâtiment peut accueillir ses occupants alors que son financement est loin d'être terminé. Un prêteur attend des remboursements, des acquéreurs peuvent étaler leurs paiements, un actionnaire reste garant. À Meknès, au Maroc, et à Bukalango, en Ouganda, deux opérations montrent qui porte encore un engagement lorsque les lieux sont déjà utilisés.

par la Rédaction

À Meknès, le magasin Atacadao est en activité lorsque sa société propriétaire, Centre K, contracte un crédit de 70 millions de dirhams en 2025. Centre K appartient à la foncière marocaine Aradei Capital. Selon le document publié par le groupe, le nouveau prêt refinance partiellement le développement du site. L'immeuble fonctionne déjà ; son propriétaire réorganise la manière de le financer[1].

Le contrat court jusqu'en août 2032. Centre K doit rembourser progressivement 30 % du capital par échéances trimestrielles. Les 70 % restants, soit 49 millions de dirhams sur le montant initial, sont attendus à la fin. L'exploitation du magasin et le remboursement du financement avancent donc selon deux calendriers différents.

À Meknès, une échéance longtemps après l'ouverture.

L'échelle de cette dernière échéance apparaît lorsqu'on la rapproche de l'activité de Centre K. La société déclarait pour 2025 un excédent brut d'exploitation de 8,54 millions de dirhams. Les 49 millions attendus à la fin du prêt représentent près de six fois ce montant annuel. Ce rapprochement aide à mesurer l'engagement ; l'excédent brut d'exploitation de 2025 n'est pas une somme disponible pour rembourser le prêt, ni une prévision des résultats de 2032.

D'ici là, Centre K continuera de percevoir des revenus et de supporter les charges du site. Elle pourra conserver des fonds en vue de l'échéance ou rechercher, le moment venu, une autre manière de la financer. Les informations publiques ne disent pas quelle décision sera prise. Le calendrier du prêt indique en revanche qu'elle doit être préparée pendant que le bâtiment poursuit sa vie commerciale.

Le prêteur dispose également de protections pendant ces sept

1 *Aradei Capital, Document de référence relatif à l'exercice 2025, enregistré par l'AMMC le 23 septembre 2026, contrat de crédit 21 (p. 47 imprimée), indicateurs Centre K (p. 97 imprimée), actif Atacadao Meknès (p. 159 imprimée). https://www.aradeicapital.com/wp-content/uploads/2026/09/Aradei-Capital-Document-de-reference-2025.pdf*



Label'Gallery Meknès, Maroc - Crédit photo @ aradeicapital.com

années. Le contrat publié mentionne notamment une hypothèque, la cession de certaines créances de loyers et une garantie à première demande de l'associé de référence. Il encadre aussi l'endettement par rapport à la valeur du bien et la capacité à couvrir le service de la dette. Centre K porte le crédit ; son actionnaire conserve lui aussi un engagement envers le prêteur.

Pour le groupe, cela compte au-delà de Meknès. Un site exploité peut produire des revenus et rester lié à une échéance importante et à une garantie de son actionnaire. Ces engagements font partie des moyens dont Aradei doit tenir compte lorsqu'elle examine d'autres investissements. Le montant refinancé ne représente pas non plus, à lui seul, de l'argent libre pour une nouvelle acquisition : il faudrait connaître précisément l'emploi des fonds.

À Bukalango, tous les financeurs n'attendent pas la même chose.

Près de Kampala, Smart Havens Africa construit des logements abordables avec l'appui de Reall, une organisation britannique qui investit dans ce secteur en Afrique et en Asie. Le tableau de bord de Reall présente les 38 maisons de Bukalango comme la seconde étape d'un ensemble de 61 logements. À sa dernière actualisation, le 21 octobre 2025, il fait état de 38 logements achevés, 33 ventes et 33 logements occupés[2].

Pour financer cette étape, Reall déclare avoir apporté environ 508,5 millions de shillings ougandais sous forme de prêt et 707,3 millions sous forme de subvention. Ces deux apports permettent de réaliser des maisons, mais ils n'appellent pas le même retour financier. Le prêt doit être remboursé selon ses conditions. La subvention prend en charge une part de l'opération sans remboursement ordinaire. Elle représente environ 58 % des fonds déclarés par Reall pour Bukalango ; ces fonds ne constituent pas nécessairement le coût total des logements.

Les acquéreurs ont, eux aussi, leur calendrier. Smart Havens Africa présente, dans son offre générale, des formules qui permettent d'habiter un logement et d'en acquérir la propriété progressivement, jusqu'à huit ans. Le tableau de bord de Reall désigne également un mécanisme d'acquisition progressive pour Bukalango. Nous ne connaissons toutefois ni la durée

2 *Reall, « Bukalango », tableau de bord du projet, données actualisées le 21 octobre 2025. Déclarations du financeur : 38 logements achevés, 33 ventes et occupations ; 1 215 762 499 UGX apportés, dont 508 457 738 UGX de prêt et 707 304 761 UGX de subvention ; mention « Tenant Purchase Scheme ». https://reall.net/data-dashboard/uganda/bukalango/*

des contrats conclus sur ce site ni les sommes déjà versées par ses acquéreurs. Une vente enregistrée ne décrit pas à elle seule le rythme auquel le constructeur reçoit le prix[3].

Avant de poursuivre l'opération, le promoteur ou l'investisseur doit savoir quand les paiements des ménages reconstituent les moyens engagés, quand le prêt devient exigible et ce que la subvention a financé. Si celle-ci a couvert une dépense propre à cette étape, les besoins des étapes suivantes peuvent différer. Si elle couvre une part du coût de chaque maison, il faudra retrouver ce soutien ou modifier l'économie des logements. Les données publiées ne permettent pas encore de trancher.

À Meknès comme à Bukalango, l'usage du bâtiment commence avant la fin de son histoire financière. Mais les attentes diffèrent : une banque doit être remboursée à des dates convenues, un acquéreur peut payer au fil des années, un organisme peut apporter des fonds qui ne sont pas destinés à lui revenir. Pour bâtir à nouveau, il faut connaître ces attentes et le temps pendant lequel chacun continue de porter sa part. ■



Bukalango, Ouganda - Crédit photo @ reall.net

3 *Smart Havens Africa, « What We Do », présentation générale de son offre Rent to Own, consultée le 13 octobre 2026. La durée pouvant aller jusqu'à huit ans n'est pas transposée aux contrats particuliers de Bukalango. https://shafrica.org/what-we-do/*

Le bâtiment fonctionne. Les engagements continuent.

Deux lieux occupés, deux histoires financières encore ouvertes.

01 - BUKALANGO • OUGANDA

Logements réalisés par Smart Havens Africa avec Reall

38 Logements achevés | **33** ventes | **33** logements occupés

Données au 21 octobre 2025

Apports déclarés par Reall : 1,216 milliard UGX

PRÊT	SUBVENTION
508,5 millions UGX	**707,3 millions UGX**
41,8% des apports de Reall	**58,2%** des apports de Reall

Les ventes ne renseignent ni les sommes encaissées ni le calendrier de remboursement du prêt.

02 - CENTRE K • MAROC

Atacadao Meknès en activité - Capital initial retenu dans le contrat : 70 millions MAD

2025
Début du prêt

Août 2032
Échéance finale

Pendant le prêt

30% du capital initial, soit **21 millions MAD**.
Amortissement trimestriel constant.

À l'échéance

70% du capital initial, soit **49 millions MAD**.
Remboursement in fine.

49 millions MAD ≈ 5,7 fois l'EBE 2025 de Centre K

EBE : excédent brut d'exploitation, soit 8,54 millions MAD.

Repère d'échelle : l'EBE n'est ni la trésorerie disponible ni une prévision pour 2032.

Sources : *Reall, Bukalango (21/10/2025) ; Aradei Capital, Document de référence 2025, p. 47 et 97. Montants arrondis. Les apports de Reall ne représentent pas nécessairement le coût total du programme. Centre K : le contrat indique 70 millions MAD ; un autre tableau mentionne 66,3 millions MAD. Ecart non rapproché. Les montants de remboursement décrivent le capital, hors intérêts.*

Logement

Trouver son logement, pouvoir s'y installer.

Le loyer affiché ne dit pas toujours ce qu'il faut réunir pour prendre possession d'un logement. À Kasoa, au Ghana, un salarié a trouvé l'appartement qu'il cherchait, mais l'avance demandée dépassait la somme dont il disposait immédiatement. À Oranjemund, en Namibie, une cérémonie a marqué l'attribution de 56 maisons ; cinq mois plus tard, personne n'y avait encore emménagé. Le parcours entre le choix d'un logement et l'entrée dans les lieux fait ainsi partie de l'offre résidentielle.

par la Rédaction

Stephen Nandi Nawugma avait trouvé à Kasoa un appartement de deux chambres loué 700 cédis par mois. Le propriétaire demandait une année de loyer à l'avance : 8 400 cédis à verser avant l'installation. Pour ce salarié d'un organisme public, confronté à une recherche urgente, payer 700 cédis chaque mois et réunir douze mensualités d'un coup étaient deux possibilités très différentes.

Il a bénéficié du National Rental Assistance Scheme (NRAS), un dispositif ghanéen qui finance l'avance locative et reçoit ensuite des remboursements mensuels du bénéficiaire. Stephen a raconté son parcours au Daily Graphic en février 2024[1].

Le prix mensuel ne raconte pas toute l'offre.

Pour le bailleur, recevoir une année de loyer dès le départ présente un avantage évident de trésorerie. Cette condition détermine aussi qui peut répondre à son offre. Elle peut écarter des personnes capables de payer chaque mois, mais qui ne disposent pas immédiatement de la somme exigée à la signature.

Le NRAS rapproche ces deux calendriers. Le programme vérifie notamment l'identité, l'emploi et les revenus du demandeur. Une fois le dossier accepté, il paie l'avance au propriétaire ; le bénéficiaire rembourse ensuite le programme chaque mois. Le financement a un coût pour ce dernier : le Daily Graphic faisait état d'un intérêt annuel de 12 % dans sa présentation du dispositif en 2024. Le bailleur reçoit son paiement initial, le programme engage les fonds et suit leur remboursement, tandis que le locataire étale sa dépense[2].

Le même reportage suit Akua Edem, salariée dans la région de Tema. Le programme l'a aidée à récupérer un paiement auprès d'un ancien bailleur, puis a financé l'avance du nouveau logement qu'elle avait trouvé. Son histoire montre combien une recherche peut dépendre de la transaction précédente : l'argent

1 *Michael Quaye, Daily Graphic, « Rent scheme benefits 1,492 tenants », 7 février 2024. Témoignages et coût du financement à cette date. https://www.graphic.com.gh/news/general-news/ghana-news-rent-scheme-benefits-1-492-tenants-ghc19m-disbursed-to-6-regions-housing-minister.html*

2 *National Rental Assistance Scheme, « How It Works ». Processus et justificatifs. https://nras.gov.gh/how-it-works*



Programme de logement social du conseil municipal d'Oranjemund, Namibie - Crédit photo @ Page Facebook de Ministère du Développement urbain et rural- 3 septembre 2025

nécessaire pour avancer est parfois encore immobilisé ailleurs. Une agence ou un gestionnaire qui comprend cette situation peut accompagner le passage d'un logement à l'autre, puis faire intervenir un partenaire financier lorsque le dossier s'y prête.

À Oranjemund, une maison attribuée n'est pas encore habitée.

En septembre 2025, la municipalité d'Oranjemund a organisé une cérémonie de remise pour 56 maisons proposées selon une formule de location conduisant à la propriété sur quinze ans. Dès janvier 2026, elle publiait un avis annonçant 13 maisons achevées et prêtes à être occupées, avec une procédure de collecte des clés. Un autre avis portait sur cinq maisons à partir du 6 février. Pourtant, le 9 février, The Namibian rapportait qu'aucun bénéficiaire n'avait encore emménagé dans le programme. Les annonces de disponibilité et l'occupation constatée décrivaient deux étapes différentes[3][4][5][6].

Finazazkia Bloodstaan, l'une des bénéficiaires interrogées par le journal, expliquait devoir verser un dépôt préalable de 2 100 dollars namibiens, régler ses anciens comptes municipaux et ouvrir ceux de la nouvelle maison avant d'obtenir les clés. Elle continuait entre-temps à payer le loyer de son logement actuel. Une autre bénéficiaire estimait à environ 3 500 dollars namibiens les sommes à mobiliser en incluant l'ouverture des nouveaux comptes.

Le directeur général par intérim de la municipalité, Festus Nekayi, reconnaissait que les conditions avaient été communiquées après la cérémonie. Certains bénéficiaires n'avaient pas signé leur contrat ou versé le dépôt ; le système de facturation empêchait l'ouverture d'un nouveau compte tant que l'ancien restait impayé. Des éléments électriques et sanitaires devaient également être achevés.

La municipalité a ensuite fixé au 13

3 *Oranjemund Town Council, communiqué de la remise officielle des 56 maisons, 3 septembre 2025. https://www.oranjemund-tc.com/post/oranjemund-marks-a-milestone-with-official-handover-of-56-affordable-houses*

4 *Oranjemund Town Council, avis aux bénéficiaires, 13 maisons annoncées prêtes, collecte des clés à partir du 16 janvier 2026. https://www.facebook.com/OranjemundTC/posts/1318634733634708/*

5 *Oranjemund Town Council, avis aux bénéficiaires, 5 maisons annoncées prêtes, collecte des clés à partir du 6 février 2026. https://www.facebook.com/OranjemundTC/posts/1337704561727725/*

6 *Ellen Albertz, The Namibian, « Oranjemund 'paper houses' leave beneficiaries stranded », 9 février 2026. Témoignages et réponse de la municipalité. https://www.namibian.com.na/oranjemund-paper-houses-leave-beneficiaries-stranded/*



Logo NRAS - Source : nras.gov.gh

mars une nouvelle rencontre consacrée à la collecte des clés et publié d'autres avis désignant des maisons prêtes à être occupées. Ces publications attestent la poursuite de la mise à disposition. Elles ne permettent pas d'établir combien de bénéficiaires ont effectivement reçu leurs clés ou emménagé en octobre 2026. Les nombres figurant dans les différents avis ne constituent pas, à eux seuls, un total de logements occupés[7].[8] [9] [10]

L'épisode révèle ainsi plusieurs conditions d'entrée, que la cérémonie ne pouvait pas remplir pour les habitants. Disposer du dépôt ne règle pas nécessairement un ancien compte municipal ; signer un contrat ne termine pas les équipements de la maison. Pour le ménage, connaître ces exigences dès la proposition permet de préparer son déménagement et la période où son ancien loyer court encore. Pour l'organisme qui attribue les logements, les vérifier en amont permet de savoir à quelle date une installation devient réellement possible.

Suivre le parcours jusqu'à l'entrée dans les lieux.

Ces deux opérations appellent des réponses différentes. À Kasoa, un financement a permis à Stephen de franchir l'avance réclamée par le bailleur. À Oranjemund, les obstacles signalés en février mêlaient dépôt, anciens comptes, contrats et état des maisons. Une facilité de paiement aurait pu aider certains ménages sans résoudre à elle seule les autres difficultés.

Pour un propriétaire ou un investisseur résidentiel, le nombre de candidats intéressés ne décrit donc qu'une partie du marché. Il faut aussi savoir combien peuvent supporter le loyer régulier, réunir les sommes exigées à l'entrée, conclure la transaction et prendre possession du logement. Les abandons à chaque étape renseignent la décision commerciale : une avance trop élevée ne se traite pas comme un loyer mensuel trop cher, ni comme une maison dont les raccordements ne sont pas prêts.

Modifier les conditions d'entrée peut ouvrir l'offre à des ménages capables de payer dans la durée. Le choix engage cependant quelqu'un à avancer les fonds, à suivre les échéances et à supporter le risque d'impayé. À l'inverse, maintenir une forte avance préserve le paiement initial du bailleur, mais peut allonger la recherche d'un occupant. C'est en regardant les locations effectivement conclues, le temps nécessaire pour y parvenir et les obligations laissées à chaque partie que l'on peut apprécier ces options.

L'offre résidentielle prend corps lorsque le client peut tenir ses engagements et que le logement peut enfin être habité. ■

7 *Oranjemund Town Council, avis modifié : rencontre de collecte des clés fixée au 13 mars 2026. https://www.facebook.com/OranjemundTC/posts/1367078708790310/*

8 *Oranjemund Town Council, avis ultérieur concernant des maisons annoncées prêtes à être occupées. https://www.facebook.com/OranjemundTC/posts/1362114089286772/*

9 *Oranjemund Town Council, autre avis concernant des maisons annoncées prêtes à être occupées. https://www.facebook.com/OranjemundTC/posts/1384152983749549/*

10 *Oranjemund Town Council, autre avis concernant des maisons annoncées prêtes à être occupées. https://www.facebook.com/OranjemundTC/posts/1406689438162570/*

Le logement est là. Peut-on y entrer ?

Deux opérations montrent l'écart entre une offre résidentielle et une installation effective.

01 - KASOA • GHANA

Une avance à financer

700 GHS
loyer mensuel

8 400 GHS
douze mois demandés d'avance

Témoignage publié le 7 février 2024

Le programme public NRAS (National Rental Assistance Scheme) finance l'avance après examen du dossier. Stephen, locataire cité par *Daily Graphic*, rembourse ensuite chaque mois le programme, avec un coût de financement.

Payer le loyer chaque mois et réunir une année d'avance demandent des moyens différents.

02 - ORANJEMUND • NAMIBIE

Une attribution à convertir en occupation

Septembre 2025
56 maisons attribuées lors d'une cérémonie.

Dépôt préalable
2100 NAD cités par une bénéficiaire interrogée

Contrat et nouveau compte

9 février 2026
Aucun bénéficiaire encore installé, selon *The Namibian*

Ancien compte municipal à régler

Équipements électriques et sanitaires à achever

Des avis municipaux ultérieurs annoncent des collectes de clés. Ils ne constituent pas un bilan vérifié des emménagements.

Mesurer les installations réelles, puis identifier ce qui bloque entre l'attribution et l'entrée.

Sources : *Daily Graphic (07/02/2024) ; NRAS ; Oranjemund Town Council, avis 2025 - 2026 ; The Namibian (09/02/2026).*
GHS *: cédi ghanéen ;* ***NAD*** *: dollar namibien*

Parole d'experte

Ils venaient pour un appartement.

par Anaïse TCHIENDA



Mme Anaïse TCHIENDA - Directrice & fondatrice de Kenya4U

Elle accompagne des francophones dans leurs investissements immobiliers au Kenya. Deux visites à Nairobi lui reviennent en mémoire : dans les deux cas, ses clients envisageaient d'abord l'achat d'un appartement. La découverte des programmes sur place a changé l'ampleur de leur décision.

Que cherchait votre premier client ?

« Il voulait aussi investir dans les projets immobiliers qu'il y a sur Dakar ou Diamniadio pour pouvoir avoir des revenus passifs sur place une fois de retour au pays. [...] Mais il a aussi entendu parler du Kenya, donc il a fait un saut ici avant de repartir sur Dakar.

[...] Quand il est arrivé sur place et qu'il a vu le type de construction, les amenities (équipements et services) qui étaient offerts et aussi le prix, il s'est dit que le budget qu'il avait pour acheter un appartement à Dakar lui permettait d'avoir trois appartements sur Nairobi. [...] Il a signé sur le projet Grosvenor, le projet Gemini et le projet Canto. »

Autre profil, réponse similaire ?

« J'ai une autre cliente du Rwanda qui initialement venait pour acheter un appartement du projet Cheval parce qu'elle avait vu les contenus, catalogue, vidéos et tout. Mais on est allées visiter Cheval, on a pu négocier un bon rabais parce qu'elle a fait un dépôt de 40 %. [...] Elle m'a demandé : "Est-ce que t'as pas un autre projet qui est peut-être un peu moins cher, plus accessible, que je peux avoir, même un studio ?" Et je l'ai amenée à Astra Bay. [...] Quand elle est arrivée là-bas, elle a halluciné par rapport au prix et finalement elle en a signé dix. »

Quels critères revenaient dans ces recherches ?

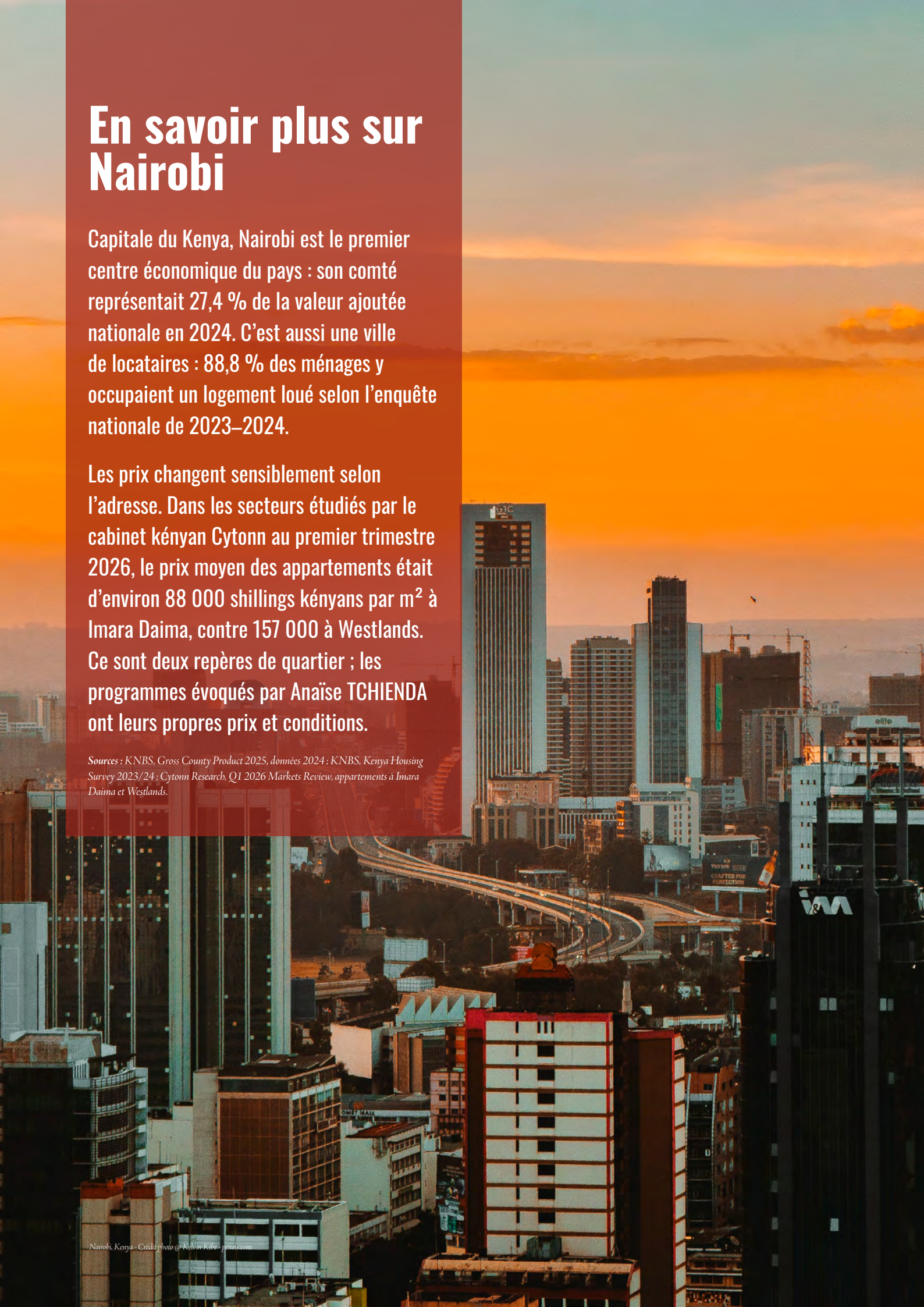
« Ils cherchaient des revenus passifs pour gérer les vieux jours. [...] Ils se disaient, OK, s'ils pouvaient avoir quelque chose à 60, 70 000 dollars, ce serait pas mal. Ils voulaient aussi des projets qui auraient pu être livrés maximum en deux ans. [...] En général, quand ils viennent, ils sont agréablement surpris parce qu'ils découvrent sur place. » ■

En savoir plus sur Nairobi

Capitale du Kenya, Nairobi est le premier centre économique du pays : son comté représentait 27,4 % de la valeur ajoutée nationale en 2024. C'est aussi une ville de locataires : 88,8 % des ménages y occupaient un logement loué selon l'enquête nationale de 2023–2024.

Les prix changent sensiblement selon l'adresse. Dans les secteurs étudiés par le cabinet kényan Cytonn au premier trimestre 2026, le prix moyen des appartements était d'environ 88 000 shillings kényans par m² à Imara Daima, contre 157 000 à Westlands. Ce sont deux repères de quartier ; les programmes évoqués par Anaïse TCHIENDA ont leurs propres prix et conditions.

Sources : *KNBS, Gross County Product 2025, données 2024 ; KNBS, Kenya Housing Survey 2023/24 ; Cytonn Research, Q1 2026 Markets Review, appartements à Imara Daima et Westlands.*



Nairobi, Kenya - Crédit photo @ Kelvin Kibe - pexels.com

Modèles économiques

Des locaux, et le travail qui va avec.

Une entreprise qui paie pour un bâtiment peut recevoir un lieu qu'elle devra équiper et faire fonctionner, ou accéder à des équipes, à une organisation ou à un service assuré pendant des années. La différence détermine ce que le client garde à sa charge. Elle dessine aussi des activités très différentes pour les professionnels du bâti et ceux qui les financent.

par la Rédaction

Le Western Cape Blood Service, organisme d'approvisionnement en produits sanguins dans la province sud-africaine du Cap-Occidental, avait besoin de plus d'espace. Il a acquis un site à Ndabeni, au Cap, pour y réunir laboratoires, bureaux et entrepôt. La transaction associait l'achat de la nouvelle propriété, la vente de l'ancien bâtiment et l'intervention de développeurs[1].

Le nouveau bâtiment était achevé en octobre 2022. Le transfert des activités, lui, s'est poursuivi jusqu'au début de 2023. Les équipes devaient valider les appareils et les processus, préparer l'informatique et maintenir l'approvisionnement pendant le déménagement. Dans certains laboratoires, elles ont pu installer les nouveaux équipements avant de fermer les anciens. L'entrepôt a rejoint le site et n'avait plus à être loué ailleurs[2].

L'achat donnait à l'organisme la maîtrise de ses locaux. Ses équipes conservaient le travail nécessaire pour y exercer leur activité. Cette frontière compte autant que la date de livraison pour l'acquéreur : elle détermine les dépenses, les compétences et le temps qu'il devra encore engager avant de profiter pleinement du bâtiment.

Un entrepôt, deux entreprises.

À Tatu City, près de Nairobi, la répartition est différente. En 2017, Africa Logistics Properties annonçait un bail de dix ans avec Freight Forwarders Solutions (FFS) pour un entrepôt de 14 000 mètres carrés. Le propriétaire donnait accès aux locaux ; FFS y développait son activité logistique[3].

Depuis ce centre, FFS propose à ses

1 *Galetti, « Galetti Connects the Dots in a Limited-Supply Market », 3 novembre 2022. Transaction et témoignage du client. https://galetti.co.za/galetti-connects-the-dots-in-a-limited-supply-market/*

2 *Western Cape Blood Service, Annual Report 2022–2023, p. 7–8. Transfert, continuité de service et entrepôt. https://wcbs.org.za/wp-content/uploads/2023/09/WCBS-Annual-Report-2022-2023-fa-web.pdf*

3 *Tatu City, annonce du bail ALP–FFS, 12 septembre 2017. https://www.tatucity.com/news/africa-logistics-properties-signs-off-kenyas-largest-ever-warehousing-lease-with-regional-freight-leader/*



Salle des machines de Western Cape Blood Service - Crédit photo @ wcbs.org.za

propres clients du stockage, de la gestion des stocks et de la distribution. FFS loue donc des mètres carrés pour vendre la prise en charge de marchandises. Ses clients peuvent lui confier des opérations qu'ils auraient autrement à organiser avec leurs propres équipes et équipements[4].

Les deux entreprises travaillent autour du même site, mais leurs revenus reposent sur des engagements distincts. Le propriétaire compte sur son bail ; l'opérateur doit servir ses clients, maîtriser ses coûts et conserver une marge sur les prestations. Un investisseur qui étudie l'immeuble et un autre qui étudie FFS n'examinent donc pas les mêmes capacités.

Cette distinction ouvre aussi une piste pour les promoteurs. Un bâtiment conçu pour accueillir un opérateur spécialisé peut soutenir une offre de services destinée à plusieurs entreprises. Le promoteur peut s'y associer sans exercer lui-même le métier de son occupant. Il doit alors rendre clair ce que chacun livre au client final.

Confier un métier, garder une prise sur les décisions.

L'hôtellerie montre une autre façon de partager le travail. Le projet Ayaba de Kasada portait sur huit hôtels déjà gérés par Accor à Abidjan, Dakar et Douala, avec des moyens prévus pour leur fonctionnement et leur rénovation. Kasada investissait dans les établissements ; Accor assurait leur exploitation[5].

La Société financière internationale décrit un détail décisif de leurs accords : Accor dirige l'exploitation et le recrutement, mais le choix du directeur général requiert l'accord de Kasada. Le propriétaire conserve également des obligations de suivi et de mise en œuvre de recommandations d'audit[6].

4 *Freight Forwarders Solutions, « Contract Logistics & Warehousing », description actuelle des prestations, consultée le 13 octobre 2026. https://freightforwarderssolutions.com/*

5 *SFI/IFC, projet Kasada Hospitality Fund LP, Summary of Investment Information, projet 44585. https://disclosures.ifc.org/project-detail/SII/44585/kasada-hospitality-fund-lp*

6 *SFI/IFC, même projet, Environmental & Social Review Summary, accords de gestion. https://disclosures.ifc.org/project-detail/ESRS/44585/kasada-hospitality-fund-lp*



Centrale solaire de 400.4 kWc de Kasapreko, située sur le site d'embouteillage de l'entreprise, sur Spintex Road - Ghana - Crédit photo @ citinewsroom.com

L'investisseur confie ainsi la conduite quotidienne des hôtels à un spécialiste tout en participant à une décision qui engage ses actifs. Pour un propriétaire, choisir un exploitant revient à définir les pouvoirs qu'il lui donnera, les informations qu'il recevra et les décisions qu'ils prendront ensemble. La qualité de cette répartition comptera tout au long de leur collaboration.

À Accra, Kasapreko pousse encore plus loin l'achat d'un service. Pour une installation solaire sur le toit de son usine de Spintex, CrossBoundary Energy Ghana apportait le financement et facturait l'électricité produite. L'accord annoncé en 2019 courait sur seize ans ; la facture comprenait la maintenance, le suivi et l'assurance. Yingli Namene intervenait comme partenaire technique. Le dirigeant de Kasapreko confirmait alors que l'usine utilisait l'installation depuis novembre 2018 et payait l'énergie chaque mois[7].[8]

Kasapreko accédait à cette énergie sans acheter initialement les équipements. Pour le fournisseur, les recettes dépendaient de la production dans la durée. La pose ouvrait donc un travail continu : financer l'installation, suivre son fonctionnement et organiser les interventions nécessaires.

Un installateur qui connaît déjà les sites de ses clients pourrait développer une telle offre avec des partenaires financiers et techniques. Le changement est profond : il vendrait un service dont il doit pouvoir assurer l'exécution pendant des années. Sa capacité à tenir cet engagement devient aussi importante que son savoir-faire à installer les équipements.

Autour d'un bâtiment, une entreprise peut vendre un lieu, exploiter une activité ou assurer une prestation suivie. Ces métiers peuvent se compléter ; leurs revenus et leurs responsabilités restent propres à chacun. Le client gagne à savoir exactement ce qu'il achète et ce que ses équipes devront encore accomplir. L'investisseur, lui, peut repérer où se crée le service, qui répond de sa qualité et quels moyens permettront à l'entreprise de le fournir à plus grande échelle. ■

7 *Citi Newsroom, « Kasapreko, Cross Boundary Energy complete commissioning of 400KWp Solar Plant », 11 mars 2019. Annonce des partenaires et conditions du premier accord. https://www.citinewsroom.com/2019/03/kasapreko-cross-boundary-energy-complete-commissioning-of-400kwp-solar-plant/*

8 *Graphic Online, « Kasapreko advocates solar use to manufacturing companies », 20 juin 2019. Déclaration du dirigeant lors de la visite de presse. https://www.graphic.com.gh/business/business-news/ghana-news-kasapreko-advocates-solar-use-to-manufacturing-companies.html*

Dans le bâti, quel métier finance-t-on ?

L'actif, l'activité et le service ne reposent pas toujours sur la même entreprise.

LE CAP • PROPRIÉTÉ ET USAGE

Western Cape Blood Service

Achète le site

Organise avec ses équipes le transfert et la mise en service

Transfert documenté dans le rapport 2022-2023.

TATU CITY • ENTREPÔT LOUÉ

BAIL ANNONCÉ EN 2017
Africa Logistics Properties (ALP)
Loue un entrepôt à FFS.

SERVICES PRÉSENTÉS PAR FFS
Freight Forwarders Solutions (FFS)
Stockage, gestion des stocks et distribution.

Présentation de l'offre consultée le 13 octobre 2026.

HÔTELLERIE • PROJET AYABA

INVESTISSEUR HÔTELIER
Kasada
Investit dans les hôtels.

EXPLOITANT DE L'ACTIVITÉ
Accor
En assure l'exploitation.

Accord de Kasada requis pour le choix du directeur général.

ACCRA • ÉNERGIE ACHETÉE

UTILISATEUR DU SERVICE
Kasapreko
Achète l'électricité.

PRESTATAIRE DU SERVICE
CrossBoundary Energy Ghana
Finance l'installation et facture l'énergie.

Maintenance incluse dans la facture annoncée en 2019.

Quel actif ? Quel contrat? Quelle capacité d'exécution?

Sources : *Western Cape Blood Service, rapport 2022-2023 ; Tatu City (12/09/2017); FFS (consulté le 13/10/2026) ; SFI/IFC, projet Kasada 44585 ; Citi Newsroom et Graphic Online (2019).*
NB : Tatu City : le bail de 2017 et l'offre de services de FFS sont documentés séparément. L'exécution de ces prestations sur ce site n'est pas établie ici.

Métiers et compétences

Faire travailler ensemble les métiers du chantier.

À Moka, sur l'île Maurice, quatre immeubles de bureaux et de commerces partagent un parking souterrain et une promenade. General Construction doit faire avancer, sur ces bâtiments, des équipes de boiserie, d'aluminium, de métal, d'électricité et de plomberie. Le constructeur confie à Ludovic Gueuvin le soin de faciliter leurs échanges avec les ingénieurs, les architectes et les designers. Son travail ouvre une question pour tout promoteur : qui aide ces métiers à obtenir une réponse, à résoudre une incompatibilité et à terminer les corrections avant la remise des lieux ?

par la Rédaction

Ludovic Gueuvin était ingénieur d'appui auprès des équipes de General Construction chargées des quatre bâtiments. Dans le magazine du constructeur, il décrit des échanges permanents avec une cinquantaine d'interlocuteurs. Il traitait des problèmes qui auraient autrement retenu les ingénieurs et les responsables présents sur le terrain[1].

Une équipe peut disposer des personnes et du matériel nécessaires à son intervention tout en attendant une information pour avancer. Chez General Construction, quelqu'un consacrait son temps à obtenir les réponses et à les faire circuler entre les métiers. Le promoteur pouvait identifier la fonction remplie par cet ingénieur : donner aux équipes chargées des travaux les moyens de poursuivre leur tâche.

Faire parvenir une réponse utilisable.

D'autres professionnels organisaient les échanges à l'échelle du projet. Oficea, promoteur de Telfair North et marque du groupe ENL à l'époque, avait confié à Prodesign, bureau d'ingénierie mauricien, la coordination numérique de l'ensemble. Sur The Trademark et The Hybrid, G+F Architects préparait les documents de construction, coordonnait les installations techniques et supervisait les travaux avec l'architecte Iyer. Leurs missions se rejoignaient sur le chantier, chacune avec son périmètre[2,3].

Dès février 2022, Prodesign décrivait un espace numérique partagé. Les intervenants pouvaient y consulter les documents actualisés, signaler un problème et suivre son traitement. Le client avait lui aussi accès au modèle du projet et aux questions soulevées[4].

Pour l'entreprise qui doit fabriquer

1 *General Construction, L'Aplomb no 60, édition 2024, « Telfair Nord — Chronique d'une collaboration exemplaire », p. 58–61. Rôle et témoignage de l'ingénieur d'appui. https://www.gcc.mu/wp-content/uploads/2024/10/LAplomb-_No.60_2024_DIGITALE-SPREAD.pdf*

2 *Prodesign, « Case study: Telfair North Project: Revolutionizing construction through BIM », 23 août 2024. Missions, suivi des incompatibilités et contrôles. https://www.prodesign.mu/news/articles/case-study-telfair-north-project-revolutionizing-construction-through-bim*

3 *G+F Architects, « Telfair North », fiche projet, sans date indiquée. Périmètre des architectes et achèvement. https://www.gfarchitects.mu/portfolio-item/telfair-north/*

4 *Prodesign, Building Design Factsheet no 23, février 2022, « BIM in Review ». Description de l'espace partagé et accès client. https://www.prodesign.mu/media/cyqcd3oh/prodesign-building-design-factsheet-issue-23.pdf*



Telfair North - Moka City, Ile Maurice - Crédit photo @ gfarchitects.mu

ou poser, une réponse vaut par ce qu'elle permet de faire. Dispose-t-elle de la bonne version du plan ? La modification touche-t-elle son intervention ? Qui peut valider la solution proposée ? Ces questions appartiennent au quotidien du chantier. Elles indiquent également au maître d'ouvrage quelles décisions attendent son arbitrage pendant que les entreprises travaillent.

Décider avec les autres métiers en tête.

Prodesign explique qu'à Telfair, son équipe classait les incompatibilités repérées dans la maquette numérique, puis les attribuait aux intervenants chargés de les résoudre. Chacun pouvait ainsi retrouver le problème et la personne appelée à agir.

La résolution demande ensuite de regarder les conséquences pour les autres entreprises. Changer le passage d'une installation, par exemple, peut modifier un ouvrage déjà prévu ou une intervention à venir. La personne qui arbitre doit connaître le travail réalisé, les adaptations nécessaires et le temps qu'elles demanderont. Les équipes peuvent alors exécuter une décision commune.

Le prix d'un changement dans le périmètre d'une entreprise ne représente pas toujours sa dépense pour l'ensemble du chantier. Une autre équipe peut devoir reprendre son travail ou attendre avant de commencer. Pour apprécier une modification, le promoteur a besoin de réunir ces effets au moment de décider, puis de transmettre l'arbitrage à ceux qui devront l'appliquer.

Rester présent jusqu'aux dernières corrections.

Sur le chantier, Prodesign indique que les équipes comparaient les ouvrages aux dimensions, aux matériaux et aux tolérances prévus. Lorsqu'elles constataient un écart, elles le photographiaient, le situaient sur l'image et consignaient les actions à suivre. Les personnes chargées de la correction pouvaient retrouver le point signalé et vérifier ensuite le travail réalisé.

Chez G+F Architects, un collaborateur

qui avait préparé la documentation de la maquette a ensuite dirigé le suivi des réserves lors de la remise de The Trademark et The Hybrid, achevés en 2024. Ces réserves sont les points qui appellent encore une intervention à ce stade. Sa connaissance des documents du projet accompagnait donc le travail jusqu'aux dernières corrections[5].

Les entreprises commencent alors à quitter le chantier tandis que le propriétaire prépare l'arrivée des occupants. Il faut encore pouvoir localiser les points restants, solliciter les bonnes équipes et contrôler leurs interventions. La durée de mobilisation des responsables du suivi a, pour cette raison, autant d'importance que leur présence au démarrage.

À Telfair North, le constructeur a donné aux équipes de terrain un interlocuteur pour faire avancer leurs échanges ; Prodesign a organisé le traitement des problèmes ; G+F Architects a poursuivi le suivi jusqu'aux réserves. Le budget de pilotage correspond ainsi à des professionnels identifiés et à leur durée de mobilisation, pour faire aboutir les décisions et les corrections pendant que le capital est engagé dans le chantier. ■

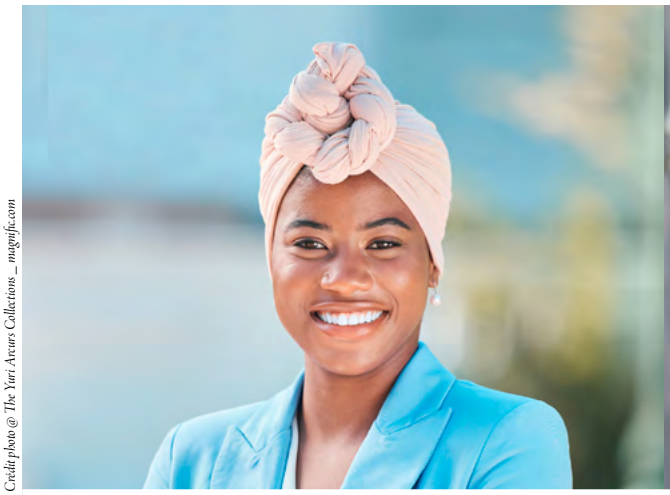


Telfair North - Moka City, Ile Maurice - Crédit photo @ gfarchitects.mu

5 *G+F Architects, « Getting to know our Team — Meet Ian », sans date indiquée. Documentation de la maquette et suivi des réserves. https://www.gfarchitects.mu/05-getting-to-know-our-team-1127/*

Qui veille sur la valeur du projet ?

Quatre fonctions à reconnaître dans l'équipe du projet.



Crédit photo @ The Yuri Arcurs Collections _ magnific.com



Crédit photo @ lgolubovystock _ magnific.com

ÉCONOMISTE DE LA CONSTRUCTION

Chiffrer les options et le coût des modifications avant d'engager la dépense.

RESPONSABLE DE LA SYNTHÈSE TECHNIQUE

Coordonner les plans et résoudre les incompatibilités entre installations.



Crédit photo @ pressfoto _ magnific.com



Crédit photo @ The Yuri Arcurs Collections _ magnific.com

RESPONSABLE DE LA PLANIFICATION

Ordonner les interventions, anticiper les dépendances et ajuster le calendrier.

RESPONSABLE DU COMMISSIONNEMENT

Vérifier que les installations répondent aux exigences du projet.

Avant d'investir, identifier qui assure ces fonctions, avec quelle mission et quels moyens.

Note : *Selon le projet, ces fonctions peuvent être réparties entre plusieurs prestataires ou réunies dans une même équipe. Photos d'illustration ; les personnes représentées ne sont pas identifiées comme intervenants du projet.*

Industrie

Des matériaux qui voyagent, d'autres qui se fabriquent sur place.

À Lusaka, l'acier destiné à une toiture a voyagé en bobines avant de prendre sa forme sur le chantier. À Tema, une argile extraite au Ghana entre dans la fabrication d'un ciment qui utilise moins de clinker importé. Ces deux opérations montrent où une entreprise peut trouver sa place dans le parcours d'un matériau : en rapprochant une transformation du client ou en développant une capacité industrielle autour d'une ressource du pays.

par la Rédaction

À Lusaka, l'extension de Zambian Breweries avait besoin d'une couverture métallique adaptée aux dimensions du bâtiment. Safal Steel a fourni l'acier revêtu. Acheminé par route via le Botswana, il a été profilé sur le chantier par Safintra Namibia: la machine a donné aux feuilles les reliefs nécessaires à leur emploi en toiture[1].

Le lieu de cette opération compte. Pour le profil Saflok 700 utilisé sur le projet, Safintra recommande de travailler sur place lorsque les éléments dépassent 13,2 mètres. L'acier peut alors voyager en bobines; les éléments de couverture sont fabriqués aux dimensions requises près du bâtiment[2].

L'activité qui commence après la vente de l'acier.

Entre le fabricant d'acier et le couvreur, le profilage constitue un métier à part entière. Il demande une machine, des opérateurs, de l'espace sur le chantier et une bonne articulation avec la pose. JTC Building Systems mentionne cette intervention sur l'extension de la brasserie, mais aussi sur un entrepôt frigorifique à Lusaka. Des bâtiments aux usages différents ont ainsi fait appel à une même spécialité[3].

Pour un fabricant ou un distributeur, ce travail ouvre un marché possible à examiner dans ses propres commandes. Certains clients achètent la matière puis cherchent ailleurs la compétence pour la transformer. D'autres ont besoin de dimensions difficiles à acheminer sous forme d'éléments finis. Une entreprise capable de prendre en charge cette dernière étape peut élargir son offre auprès d'acheteurs qu'elle connaît déjà.

Le choix entre un atelier fixe et un équipement mobile dépend des commandes accessibles. Un atelier peut desservir plusieurs clients dans une zone donnée. Une équipe

1 *Safintra — Safintra project showcase: Lusaka brewery expansion, 4 avril 2025. https://www.safintra.co.za/safintra-project-showcase-lusaka-brewery-expansion/*

2 *Safintra — Saflok 700, documentation technique du produit. https://www.safintra.co.za/saflok-700/*

3 *JTC Building Systems — Publication LinkedIn sur les projets de Lusaka et le profilage des couvertures. https://www.linkedin.com/posts/jtc-building-systems_zambia-lusaka-community-activity-7047114210903793675-UP2i*



Ouvrage achevé de Zambian Breweries par Safintra, Zambie - Crédit photo @ safintra.co.za

mobile doit disposer d'opérations assez nombreuses et importantes pour couvrir ses déplacements, ses machines et le temps de ses opérateurs. Le volume d'acier vendu ne renseigne donc qu'une partie du marché ; il faut aussi connaître le travail que les clients font réaliser après l'achat.

La prestation peut aller plus loin. Pour Saflok 700, Safintra conditionne sa garantie de performance du système à une pose par un couvreur agréé et à une inspection de ses équipes. Celui qui souhaite vendre une solution complète doit réunir les compétences permettant de fabriquer et de poser dans ces conditions. La qualité de l'installation fait partie de ce que le client achète.

À Tema, une autre matière entre dans le ciment.

CBI Ghana a fait un choix à une autre étape : modifier la composition du ciment produit dans son usine de Tema. L'entreprise utilise de l'argile calcinée, traitée à la chaleur, pour remplacer une partie du clinker. En mai 2025, son partenaire Heidelberg Materials annonçait que les premiers lots de ce ciment avaient été livrés à des clients[4].

La décision touche directement aux approvisionnements. Dans son évaluation publiée en août 2025, la Société financière internationale indiquait que CBI achetait du clinker en Égypte, en Turquie, au Maroc ou au Pakistan, selon les disponibilités. L'entreprise détenait aussi des droits sur des gisements d'argile dans la région ghanéenne de la Volta. Incorporer cette argile réduit la part de clinker nécessaire à la fabrication; CBI continue toutefois d'acheter d'autres matières à l'extérieur, notamment du gypse[5].

Pour que ce choix tienne dans la durée, l'usine doit recevoir une argile appropriée, en quantité régulière et à un coût compatible avec sa production. L'extraction et le transport deviennent des activités liées à son

4 *Heidelberg Materials — Scaling up low-carbon clinker alternatives, 16 mai 2025. https://www.heidelbergmaterials.com/system/files/2025-05/HM_EN_250516.pdf*

5 *Société financière internationale — CBI Ghana LC3, Environmental & Social Review Summary, projet 50039, 27 août 2025. https://disclosures.ifc.org/project-detail/ESRS/50039/cbi-ghanalc3*



Équipe CBI Ghana - Opérations - Crédit photo @ cbighana.com

fonctionnement, tandis que les essais déterminent la qualité de la matière exploitable. Fuller Technologies, fournisseur de l'installation, précise que certaines argiles se révèlent peu adaptées ou demandent des traitements supplémentaires. La présence d'un gisement ouvre une possibilité industrielle ; elle ne garantit pas encore l'approvisionnement de l'usine[6].

La décision se joue aussi après la fabrication. Un bureau d'études doit pouvoir prescrire le nouveau ciment et une entreprise de construction connaître ses conditions d'emploi. Kobby Adams, de CBI Ghana, décrit le travail mené avec la Ghana Standards Authority, des universités ghanéennes et le Building and Road Research Institute pour établir un cadre national adapté au produit. L'industriel a ainsi préparé la production du ciment et son accès aux commandes.

Trouver sa place dans le parcours du matériau.

À Lusaka, la difficulté de transporter de longues feuilles ouvre une place à une entreprise capable de profiler l'acier près du chantier et de réunir les compétences de pose. À Tema, le remplacement d'une partie du clinker crée des besoins suivis d'extraction, de transport, d'essais et d'accompagnement technique. Ces activités répondent à des contraintes précises ; leur intérêt pour un nouvel entrant dépend des commandes qu'il pourra servir.

Un fabricant ou un grossiste peut commencer par examiner les siennes. Quelles transformations ses acheteurs font-ils réaliser après la livraison ? Quels formats peinent-ils à obtenir? Un industriel peut regarder les matières qu'il importe, les ressources susceptibles d'en remplacer une partie et les moyens nécessaires pour fabriquer un produit que ses clients pourront utiliser.

Une machine, un atelier ou une capacité de traitement prennent leur valeur lorsqu'une entreprise peut les alimenter régulièrement et livrer le service attendu. Le parcours des matériaux permet de repérer cette place, parfois entre deux activités que l'on croyait déjà entièrement couvertes. ■

6 *Fuller Technologies — Showcasing what's possible: clay calcination in Ghana, 13 mai 2026. https://www.fuller-technologies.com/hub/posts/showcasing-whats-possible-clay-calcination-in-ghana*

Où placer la transformation ?

Deux façons de bâtir une activité autour d'un matériau.

LUSAKA • ZAMBIE

Safal Steel fournit l'acier revêtu ;
Safintra Namibia le profile sur le chantier.

SERVICE MOBILE

Une machine et son équipe	Des chantiers à servir	Une pose maîtrisée

Le volume de commandes doit faire travailler la machine au-delà d'un chantier.

TEMA • GHANA

CBI Ghana utilise de l'argile calcinée pour remplacer une partie du clinker.
Premières livraisons annoncées par Heidelberg Materials en mai 2025.

CAPACITÉ INDUSTRIELLE

Argile adaptée	Approvisionnement régulier	Ciment utilisable par les clients

La production exige un approvisionnement régulier en argile adaptée et des débouchés pour le ciment.

Sources : *Safintra (04/04/2025) ; JTC Building Systems ; Heidelberg Materials (16/05/2025) ; SFI/IFC, projet CBI Ghana 50039 (27/08/2025) ; Fuller Technologies (13/05/2026).*

Exploitation et maintenance

Entretenir les lieux pour que l'activité continue.

À l'hôpital Groote Schuur, au Cap, la cuisine a continué de préparer les repas pendant neuf mois de remplacement de ses installations frigorifiques. Entretenir un lieu occupé impose ce double travail : intervenir sur le bâtiment et préserver ce que ses occupants viennent y faire. Les équipes qui utilisent les équipements, celles qui les réparent et celles qui financent leur renouvellement doivent pouvoir décider ensemble du moment et des moyens d'agir.

par la Rédaction

La restauration de Groote Schuur prépare les repas d'environ mille patients chaque jour. En 2022, James Refrigeration a remplacé les chambres froides et leurs équipements pendant que la cuisine poursuivait son activité. Douglas James attribue le déroulement relativement fluide des neuf mois de travaux à la coopération des entreprises et du personnel de restauration. Après l'intervention, la superviseuse Tarryn Schilder décrit une préparation des repas facilitée par la disposition des nouvelles chambres froides et des chariots. Ces appréciations viennent des personnes impliquées dans l'opération ; elles ne constituent pas une mesure indépendante des gains réalisés[1].

Pendant les travaux, les techniciens avaient besoin d'accéder aux installations ; la cuisine devait conserver l'espace et le froid nécessaires aux repas. Organiser cette coexistence fait partie de l'intervention. Pour un propriétaire, son coût ne se réduit donc pas au prix des nouveaux équipements et de leur pose. Le calendrier, les accès et le travail des occupants entrent aussi dans la décision.

Les équipes connaissent les points qui s'usent.

L'ingénieur hospitalier Denton Smith a utilisé son expérience des anciennes installations pour orienter le remplacement. Il a demandé des tuyauteries aussi courtes que possible et des groupes frigorifiques moins exposés au vandalisme. Les portes et les protections situées aux endroits souvent heurtés ou manipulés ont également reçu une attention particulière.

Ces choix relient l'achat d'aujourd'hui aux réparations des années suivantes. Les équipes présentes dans un bâtiment savent quelles portes réclament souvent une intervention, quels appareils sont difficiles à atteindre et quels arrêts gênent le plus leur travail. Leur expérience peut guider l'emplacement d'un équipement, la résistance d'une pièce

1 *John Ackermann, « Groote Schuur Hospital: modern catering services for 1 000 patients », Cold Link Africa, 2023. Reportage spécialisé avec les propos des intervenants et de la superviseuse. https://coldlinkafrica.co.za/groote-schuur-hospital-modern-catering-services-for-1-000-patients/*



Hôpital Groote Schuur, Le Cap - Afrique du Sud - Crédit photo @ Daniel Brennwald _flickr.com

ou l'accès laissé aux techniciens. Elle donne au gestionnaire de quoi examiner le prix proposé à la lumière de l'usage réel.

À Eikwe, au Ghana, la question se posait autrement. L'hôpital St Martin de Porres possédait des groupes électrogènes, mais le temps nécessaire à leur démarrage pouvait laisser l'établissement jusqu'à trente minutes sans courant après une coupure du réseau. L'équipe du projet et l'entreprise locale Flosjem Enterprise ont installé des batteries et des onduleurs pour alimenter les usages essentiels pendant cet intervalle. Les premiers essais ont réussi et le personnel a été formé à l'entretien du dispositif. Le compte rendu établit l'installation et ses tests initiaux, sans renseigner sa performance sur plusieurs années[2].

Le choix décisif a précédé l'installation: déterminer quels usages avaient besoin d'un relais immédiat. Cette liste a permis de dimensionner les équipements. Elle indique aussi ce qu'il faudra surveiller et entretenir pour que la solution reste disponible lorsque le réseau s'interrompt. Un dispositif de secours garde sa valeur par le travail régulier qui suit sa mise en service.

Un signalement doit pouvoir devenir une intervention.

À Groote Schuur, le personnel de restauration relève la température des chambres froides deux fois par jour, en complément de la surveillance centralisée. Les utilisateurs participent ainsi au suivi d'une installation essentielle à leur activité. Ces relevés deviennent utiles à la décision lorsqu'une personne les examine, peut demander un diagnostic et dispose des moyens de faire intervenir les techniciens. Le reportage décrit la pratique de surveillance, sans attribuer à ces relevés une réparation particulière.

Une enquête menée dans 34 petits établissements de santé ruraux au Niger montre ce qui peut ralentir le passage de l'observation à la réparation. Parmi les établissements ayant répondu sur l'entretien du château d'eau et des conduites, 19 indiquaient que personne ne s'en chargeait. Une infirmière interrogée raconte avoir attendu deux jours pour trouver un technicien, puis davantage

2 *Technik ohne Grenzen, « Notstromversorgung für ein Krankenhaus in Eikwe – Ghana », compte rendu du projet 2016–2017. Essais initiaux et formation, sans résultat longitudinal établi. https://teog.ngo/teog_project/notstromversorgung-fuer-ein-krankenhaus-in-eikwe-ghana/*

pour obtenir à Niamey les pièces nécessaires. Le problème avait été identifié ; la capacité d'y répondre demandait encore un responsable, une compétence et un approvisionnement[3].

Ces trois éléments intéressent directement le gestionnaire d'un lieu occupé. Qui reçoit le signalement ? Qui peut examiner l'installation ? Où se trouve la pièce et qui autorise la dépense ? Des réponses établies à l'avance permettent de préparer une intervention avec les occupants. Une défaillance laissée sans solution finit, elle, par imposer son propre calendrier.

Des charges d'entretien modestes peuvent témoigner d'installations bien suivies ; elles peuvent aussi cacher des remplacements différés. Pour distinguer les deux, il faut rapprocher les dépenses passées de l'état des équipements, de l'historique des interventions et des moyens prévus pour les travaux à venir.

Un bâtiment bien exploité ne traverse pas les années sans changer. Ses équipes repèrent ce que l'usage révèle, le gestionnaire organise la réponse et le propriétaire peut financer les travaux au moment le plus compatible avec l'activité. Cette capacité à décider pendant que le lieu fonctionne protège le service rendu aux occupants et la valeur de l'actif. ■



Espace de travail surélevé et kitchenette, Groote Schuur Hospital Innovation Hub ; aménagement intérieur signé Haldane Martin - Crédit photo @Micky Hoyle 05 _ flickr.com

3 *Lucy K. Tantum et al., « Environmental Infrastructure Maintenance Bottlenecks in Healthcare Facilities and Coping Strategies Among Healthcare Workers in Niger », Environmental Health Insights, 2024. Enquête dans 34 établissements ruraux. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/11786302241271554*

Reconversion

Les lieux après leur première vie.

Au Cap, la rénovation de Cape Grace remet en valeur un hôtel dont l'adresse était déjà recherchée. À Johannesburg, Jewel City transforme six îlots autrefois consacrés au commerce des diamants et des métaux précieux en un quartier où l'on peut habiter, faire ses courses et marcher. Les deux opérations posent une question familière aux propriétaires, aux investisseurs et aux exploitants : lorsqu'un lieu possède déjà des qualités, où faut-il dépenser pour lui donner une nouvelle vie ?

par la Rédaction

Le Library Lounge de Cape Grace offre une première réponse. Dans sa visite de mai 2024, le journal sud-africain TimesLive décrit un salon auparavant sombre, désormais baigné de lumière naturelle et ouvert sur le port. La vue existait avant les travaux. La rénovation lui donne davantage de place dans l'expérience des clients, qu'ils viennent y déjeuner ou prendre un verre[1].

Kasada, la plateforme d'investissement qui a acquis l'hôtel en mars 2022, a engagé une rénovation des chambres, accru la place des suites et repensé les espaces communs ainsi que la restauration. L'établissement a rouvert sous gestion Fairmont le 1er mai 2024, après neuf mois de travaux. L'adresse et la réputation demeurent ; l'offre proposée aux clients change[2,3].

Au Cap, faire travailler l'adresse autrement.

Une suite peut rapporter davantage qu'une chambre classique, à condition de trouver assez souvent le client prêt à en payer le prix et de lui fournir le service attendu. Le choix engage donc bien plus que l'aménagement intérieur. Il touche à la clientèle visée, à la façon de vendre les séjours et aux moyens nécessaires pour tenir la promesse. Dans un hôtel existant, il faut aussi composer avec les surfaces disponibles. Les travaux prennent leur sens dans cet ensemble de décisions.

Le restaurant Heirloom raconte un autre versant de la même stratégie. Il succède à Signal, une table connue au Cap. TimesLive décrit une offre qui accueille aussi bien le voyageur souhaitant dîner à l'hôtel que le client venu pour un menu dégustation. Une table peut ainsi servir les séjours et attirer des visiteurs qui ne prennent pas de chambre. Mais ces clientèles n'arrivent pas nécessairement aux mêmes heures et n'attendent pas la même expérience. La salle, la cuisine

1 *TimesLive, « Reimagined Cape Grace offers an elegant city escape », 21 mai 2024. https://www.timeslive.co.za/lifestyle/2024-05-21-reimagined-cape-grace-offers-an-elegant-city-escape/*

2 *Kasada, rubrique Cape Grace du portefeuille, acquisition et thèse d'investissement. https://www.kasada.com/en/our-portfolio*

3 *Accor, communiqué sur la réouverture de Cape Grace, 24 avril 2024. https://press.accor.com/cape-towns-legendary-vampa-waterfront-property-captures-the-spirit-of-south-africa-through-elegant-design-and-authentic-cuisine-as-it-reopens-its-doors-unveiling-a-new-era-of-hospitality-291246/?lang=eng*



Library Lounge à Cape Grace - Afrique du Sud - Crédit photo @ capegrace.com

et le service doivent pouvoir les recevoir sans affaiblir l'une au profit de l'autre.

Pour le propriétaire, l'arbitrage est précis : quels espaces rendent l'hôtel plus désirable dans son ensemble, et lesquels doivent produire assez d'activité pour justifier leur propre coût ? Le salon face au port, les suites et le restaurant n'ont pas le même rôle. Leur réussite économique dépendra de l'usage réel de l'hôtel après sa réouverture ; la seule description des travaux ne permet pas de la mesurer.

À Johannesburg, la rue fait partie du projet.

Jewel City travaille à une autre échelle. L'ancien ensemble de six îlots était resté fermé au public pendant des décennies. Sa transformation associe la conversion de bâtiments, des constructions neuves, des logements et des commerces. Fox Street, largement rendue aux piétons, relie les adresses par des espaces plantés, des assises et des lieux de jeu. Le projet change ainsi autant les bâtiments que la possibilité de circuler entre eux[4,5].

Les choix diffèrent d'un immeuble à l'autre. The Diamond, ancien bâtiment lié aux activités des métaux précieux, est converti en appartements.
The Onyx est construit sur un îlot auparavant utilisé comme parking.
The Sapphire conserve une vocation commerciale après rénovation.
Conserver, transformer ou bâtir à neuf répond ici à la situation de chaque parcelle ; l'unité du projet vient des

4 *Atterbury, annonce du développement de Jewel City, 2018. https://www.atterbury.co.za/divercity-invests-r2-billion-in-joburg-inner-city-developments/*

5 *GASS Architecture Studios, « Jewel City », étude du projet et de l'espace public. https://www.atterbury.co.za/wp-content/uploads/2021/03/Feature-05-Jewel-City.pdf*

usages qu'elles peuvent accueillir ensemble[6].

La rue piétonne entre ainsi dans l'économie des surfaces à louer. Elle ne se loue pas comme un appartement ou une boutique. Elle peut pourtant contribuer à leur attrait : un habitant profite des commerces proches ; un commerce peut trouver des clients parmi les habitants et les passants. Carel Kleynhans, alors directeur général de Divercity, le fonds porteur du projet, mettait aussi en avant la proximité des emplois et des transports pour les ménages sans voiture. Cet avantage dépend, dans la vie quotidienne, des parcours réellement accessibles et du coût des services[7].

Tebogo Mabye permet d'approcher cette promesse du côté d'un commerçant. Dans un entretien publié en novembre 2020 par Atterbury, partenaire du développement, il préparait l'ouverture de Hillbrewed Coffee à Jewel City après la fermeture de son précédent établissement pendant le confinement. Il habitait à proximité et comptait sur l'activité du nouveau quartier, notamment sur la présence d'autres commerces. Son témoignage saisit une décision d'installation, avant que l'on puisse juger du résultat de son café dans la durée[8].

Cette interdépendance a une conséquence pour le propriétaire de plusieurs bâtiments. L'entretien de la rue, les accès et les services communs peuvent soutenir plusieurs locations à la fois. Il faut donc décider qui finance ces espaces, qui les entretient et comment leurs coûts seront répartis. Si un immeuble est un jour vendu séparément, son acquéreur aura aussi besoin de savoir de quelles parties communes dépend son activité et quelles obligations l'accompagnent.



Jewel City - Afrique du Sud - Crédit photo @ property24.com

La seconde vie se décide dès l'achat.

Cape Grace et Jewel City ne proposent ni le même produit ni la même échelle d'investissement. Ils éclairent pourtant une décision commune. Au Cap, une part de la valeur était déjà dans l'adresse et l'identité de l'hôtel ; les travaux cherchent à en tirer une offre nouvelle. À Johannesburg, une part de l'intérêt naît des relations créées entre bâtiments, commerces, logements et rue ouverte.

Le prix d'acquisition peut déjà rémunérer les qualités héritées d'un lieu. Les travaux viennent ensuite s'ajouter à cette mise de départ. Avant d'engager cette dépense, l'investisseur doit pouvoir nommer l'usage qu'elle rend possible, les moyens nécessaires pour le faire durer et les personnes qui en tireront parti. La seconde vie du bâtiment dépend de cette capacité à accueillir une activité qui donne raison aux choix de transformation. ■

6 *GASS Architecture Studios, projet « Jewel City » ; https://www.gass.co.za/copy-of-multi-residential/jewel-city*

7 *Daily Maverick, Angus Begg, reportage sur Jewel City, 29 mars 2021. https://www.dailymaverick.co.za/article/2021-03-29-the-gemstone-in-joburgs-inner-city-crown-first-it-was-maboneng-and-now-its-jewel-city/*

8 *Atterbury, entretien avec Tebogo Mabye, 2 novembre 2020. https://www.atterbury.co.za/the-best-coffee-in-jewel-city-a-story-of-hope-and-success/*



AREOLIS

VENEZ COMME VOUS ÊTES...

Travaillez, connectez et surtout, créez autrement

Crédit photo : Oronce Hounkponou

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

277 rue 11.034 à Gbégamey, Cotonou - Bénin | +229 01 91 39 24 24
www.areolis-by-ndc.com

* **K-Sôrô** : littéralement è wa ka sôrô (parlons-en en langue yoruba, parlée au Nigéria, au Bénin et au Togo)

Tribune libre

Quand nos maisons racontent davantage nos ambitions sociales que notre manière d'habiter !

par Patrick DADY



Mr. Patrick DADY - Crédit photo @UVK Studio

Sous nos latitudes, une phrase suffit à valider une vie : *il ou elle* a construit. On ne demande presque jamais quoi, où, ni comment. Il a passé vingt-cinq ans à rembourser des crédits, dormait quatre heures par nuit, faisait cinquante kilomètres matin et soir, engloutissait la moitié de son salaire dans l'entretien du bien. Peu importe. Il a construit.

En Afrique de l'Ouest, bâtir sa maison ne répond pas d'abord à un besoin de toit. C'est un rite social. La maison annonce que vous êtes arrivé quelque part. Elle rassure les parents, impressionne les cousins, coupe la parole aux voisins, et règle accessoirement le cas de certains oncles restés perplexes devant toutes ces années passées en Europe : parti depuis vingt ans, très bien, mais où est la maison ?

La maison fonctionne comme un curriculum vitae social. Être cadre supérieur, entrepreneur, médecin ou consultant ne suffit pas toujours. Tant qu'aucun mur en parpaings, aucune dalle de béton armé, aucun portail métallique ne matérialise l'ascension, le dossier reste incomplet. La propriété immobilière a aussi sa logique économique : quand les retraites, la protection sociale ou le crédit à long terme restent fragiles, posséder son logement est une sécurité que personne ne contestera.

Mais la maison est aussi un langage. Sa taille, son portail, ses colonnes, son carrelage, son nombre de chambres parlent. Le plafond du salon parle aussi. Et parfois tout cela parle si fort que l'habitant ne s'entend plus lui-même. On ne se demande plus comment nous voulons vivre, mais comment nous voulons être perçus. Le glissement n'est pas anodin : quand le logement devient d'abord un marqueur de statut, l'architecture cesse de s'organiser autour de l'usage et se range autour du regard.

Vous connaissez cette maison où tout est grandiose, avec des rideaux dignes de la nef de la basilique de Yamoussoukro et cette consigne induite : *personne ne touche à rien*. Ici vous êtes dans le salon diplomatique de la République familiale. Les enfants n'y jouent pas, papa n'y regarde pas



Maison décorée dans une rue au Nigéria - Crédit photo @ Abubakar Ogaji _ pexels.com

son match et maman n'y fait pas sa sieste. Le salon attend le visiteur assez important pour mériter des fauteuils que les propriétaires eux-mêmes n'utilisent presque jamais. Nous construisons de grands espaces pour représenter notre vie et de petits pour la vivre.

Dans notre contexte, on gagnerait à définir les espaces de vie avant de dessiner la maison. Où prend-on le petit-déjeuner ? Où les enfants jouent-ils ? Où reçoit-on les amis ? Où mange-t-on quand il fait trente-quatre degrés ? Où cherche-t-on la fraîcheur à dix-sept heures ? Une maison réussie commencerait peut-être par ces questions plutôt que par le nombre de mètres carrés.

Vient ensuite notre fascination pour les modèles venus d'ailleurs. Les cultures ont toujours circulé, les architectures aussi. Aucune raison de transformer l'architecture africaine en musée ethnographique où chacun habiterait à perpétuité la maison de ses arrière-grands-parents. Le verre, le béton, l'acier appartiennent à tout le monde. Le climat, lui, ne négocie pas. Construire à Cotonou comme à Lille, à Abidjan comme à Bruxelles, à Dakar comme dans une banlieue barcelonaise oblige à une question : la maison a-t-elle été pensée pour l'endroit où elle se trouve ?

De grandes surfaces vitrées peuvent être magnifiques. Quand le soleil tropical les transforme en radiateurs verticaux, il faut ensuite des climatiseurs pour évacuer une chaleur que l'architecture a fait entrer. Nous créons le problème, nous achetons la

machine qui le corrige, nous payons l'électricité qui la fait tourner, puis nous achetons un groupe électrogène quand le courant manque. Le groupe chauffe encore l'environnement. Nous avons un certain talent pour les chaînes de valeur négative. La climatisation ne devrait pas être un projet architectural. Il ne s'agit pas de lui déclarer la guerre, mais quand un logement devient invivable dès qu'une coupure arrête les climatiseurs, c'est que l'architecture a délégué une partie de son travail à l'électroménager.

Orientation, ventilation traversante, hauteur sous plafond, protection solaire, végétation, disposition des ouvertures : tout cela participe au confort thermique avant qu'on appuie sur une télécommande. Nos Anciens le savaient, sans logiciel de simulation ni bureau d'études. Nous regardons aujourd'hui l'architecture traditionnelle avec les lunettes un peu fumées du progrès. Nous avons remplacé certains principes par le béton, les vitres, les clôtures et les climatiseurs. Quelques décennies plus tard, l'architecture contemporaine redécouvre la terre crue, la ventilation naturelle, les patios, les protections solaires et les matériaux locaux, et nous explique que c'est écologique. Nos grands-parents auraient apprécié la plaisanterie. Même si cela ne signifie pas que tout habitat traditionnel était confortable, sain ou adapté aux aspirations d'aujourd'hui.

La nostalgie est aussi mauvaise architecte que l'imitation. Entre reproduire le passé et l'effacer, il existe une troisième voie : apprendre de lui. Une architecture traditionnelle garde souvent la mémoire climatique d'un territoire. Elle raconte comment des générations ont composé avec le soleil, la pluie, les vents, les matériaux disponibles et les manières de vivre ensemble. La modernité intelligente ne tourne pas le dos à cette mémoire. Elle la traduit.

Dans l'imaginaire collectif, grande maison rime avec grande réussite. Combien de chambres sont réservées aux enfants, installés à l'étranger, qui reviennent quinze jours par an? Combien de séjours immenses ne servent que lors des grandes cérémonies ? Combien de mètres carrés sont réellement habités chaque jour ?

La maison devient une projection familiale. Avec les mobilités actuelles, quelques questions doivent être posées : les enfants auront-ils envie d'y vivre ? Travailleront-ils dans la même ville ? Dans ce pays ? La maison monumentale pensée pour une famille élargie correspond-elle encore aux trajectoires d'aujourd'hui ? Nous construisons parfois pour transmettre un mode de vie à des enfants qui aspirent précisément à en inventer un autre.

Et puis il y a ceux qui construisent au pays. Leur cas mériterait une chronique entière. Pendant vingt ou trente ans, le propriétaire travaille à Paris, Bruxelles, Londres ou Montréal. Chaque mois, il envoie de l'argent. On achète la parcelle. On bâtit petit à petit. Le chantier dure dix ans, parfois quinze. À chaque retour, on visite, on modifie en temps réel. La maison finit par exister. Vient la retraite, et le propriétaire découvre que la maison compte huit chambres. Alors qu'il n'y vit qu'avec son épouse, les enfants sont à Lyon, Berlin et Londres. Il faut donc nettoyer huit chambres, en prenant conscience que la réussite immobilière ne suit pas la démographie familiale.

Le nouveau luxe africain pourrait être l'intelligence du lieu qui fait envisager l'architecture comme une économie à part entière. La réflexion doit dépasser la maison individuelle. Construire autrement, c'est aussi développer des filières. Il y a là une économie de l'habitat africain à inventer ou à renforcer. Pourquoi l'innovation architecturale africaine consisterait-elle surtout à adapter des modèles conçus ailleurs ? Pourquoi nos villes ne deviendraient-elles pas des laboratoires de l'habitat tropical contemporain ? Nous avons un besoin gigantesque de logements. L'enjeu n'est pas de construire «traditionnel». Il est de construire pertinent.

Peut-être faudrait-il inverser la manière de procéder. Au lieu de dire à l'architecte combien de pièces nous voulons, racontons-lui notre vie, il en déduira le plan. L'architecture n'est pas l'art de ranger des pièces dans un rectangle. C'est l'art de donner une forme à une manière de vivre.

Alors, construire en Afrique, pour quelles raisons ? Impressionner, transmettre, revenir un jour, accueillir la famille, montrer qu'on a réussi. Toutes ces réponses certainement sont

légitimes.

Le problème commence quand la maison censée symboliser la réussite dégrade la qualité de vie de celui qui l'a bâtie : entretien devenu fardeau, financement qui étouffe le ménage, température qui impose une climatisation permanente, moitié des espaces inutilisée, architecture indifférente à son environnement.

Nous construisons alors davantage pour ceux qui regardent la maison que pour ceux qui vivent dedans.

Il ne s'agit pas de construire moins beau, ni forcément moins grand, encore moins de renoncer à ses aspirations. Il s'agit de déplacer l'ambition : faire de la belle maison non plus celle devant laquelle les passants ralentissent, mais celle dans laquelle les habitants ont envie de rester.

Après tout, une maison n'est pas un trophée posé sur une parcelle. C'est un morceau de vie construit en dur. La question la plus importante à poser à celui qui rêve de bâtir n'est peut-être pas *quelle maison veux-tu construire, mais quelle vie veux-tu y vivre*.

Pendant longtemps, construire a prouvé qu'on avait réussi sa vie. Il est peut-être temps de construire des maisons qui nous permettent simplement de réussir à y vivre.

Il n'y a plus de K dans notre World pour construire autrement ou reconstruire convenablement. ■



Maison Orun, Fidjrossè - Bénin - par Atelier Ko - Crédit photo @ atelier-ko.com

Mini-série #01

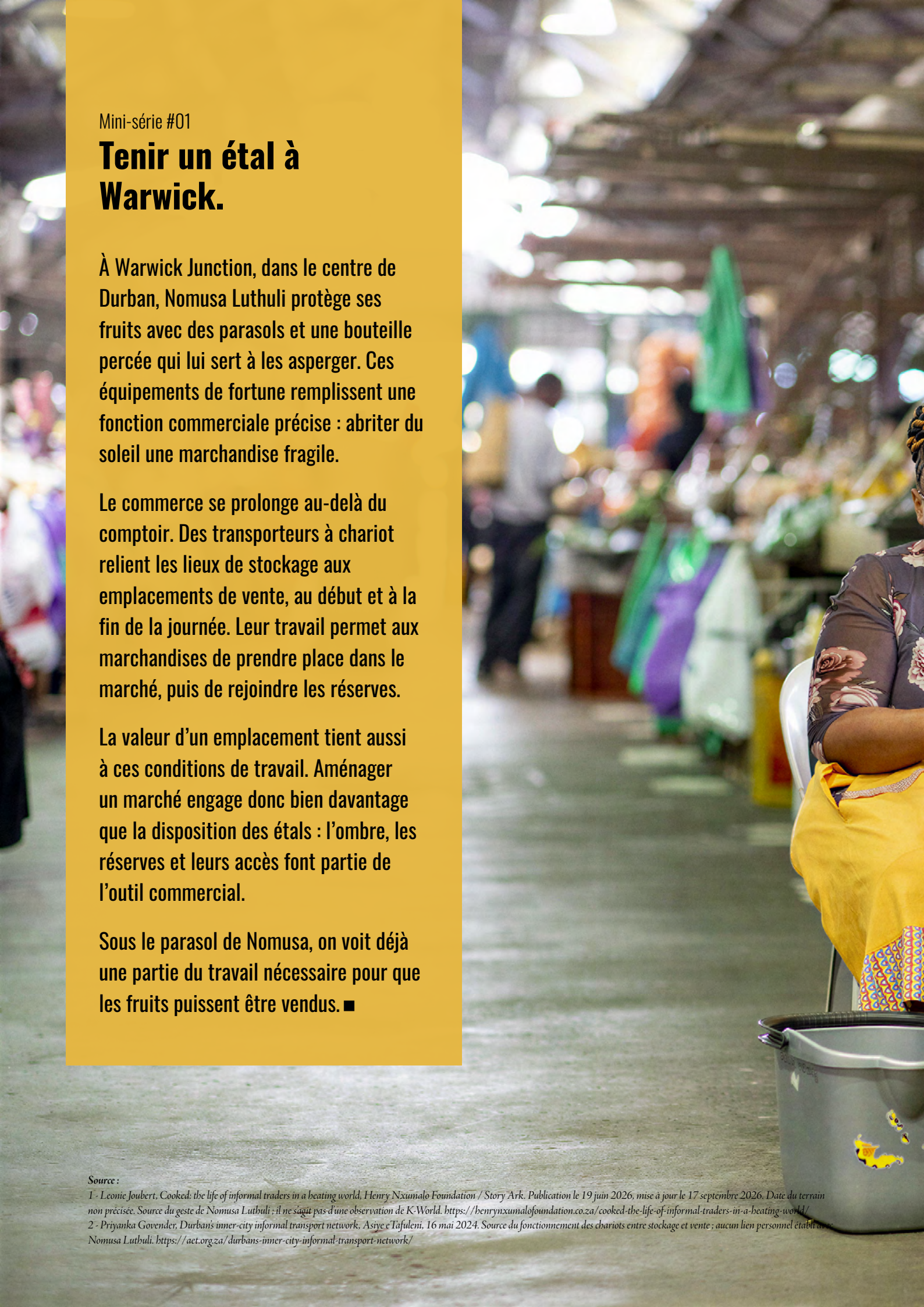
Tenir un étal à Warwick.

À Warwick Junction, dans le centre de Durban, Nomusa Luthuli protège ses fruits avec des parasols et une bouteille percée qui lui sert à les asperger. Ces équipements de fortune remplissent une fonction commerciale précise : abriter du soleil une marchandise fragile.

Le commerce se prolonge au-delà du comptoir. Des transporteurs à chariot relient les lieux de stockage aux emplacements de vente, au début et à la fin de la journée. Leur travail permet aux marchandises de prendre place dans le marché, puis de rejoindre les réserves.

La valeur d'un emplacement tient aussi à ces conditions de travail. Aménager un marché engage donc bien davantage que la disposition des étals : l'ombre, les réserves et leurs accès font partie de l'outil commercial.

Sous le parasol de Nomusa, on voit déjà une partie du travail nécessaire pour que les fruits puissent être vendus. ■



Source :

1 - Leonie Joubert, Cooked: the life of informal traders in a heating world, Henry Nxumalo Foundation / Story Ark. Publication le 19 juin 2026, mise à jour le 17 septembre 2026. Date du terrain non précisée. Source du geste de Nomusa Luthuli ; il ne sagit pas d'une observation de K-World. https://henrynxumalofoundation.co.za/cooked-the-life-of-informal-traders-in-a-heating-world/

2 - Priyanka Govender, Durban's inner-city informal transport network, Asiye eTafuleni, 16 mai 2024. Source du fonctionnement des chariots entre stockage et vente ; aucun lien personnel établi avec Nomusa Luthuli. https://aet.org.za/durbans-inner-city-informal-transport-network/



Warwick Junction, Durban - Afrique du Sud - Crédit photo @ WRI Ross Center Prize for Cities _ presentation

#MiniSérieKWorld

Mini-série #02

Tombouctou, au fil des échanges.

Dans l'un des récits de fondation de Tombouctou, des Touaregs laissent leurs grains et leurs ustensiles sur place avant de reprendre la route. Au XVII[e] siècle, le chroniqueur Abderrahmane es-Saadi rapporte qu'ils en confiaient la garde à Bouctou, une femme à laquelle ce récit rattache le nom de la ville. L'association malienne SAVAMA-DCI transmet aujourd'hui ce passage du Tarikh es-Soudan.

Cette histoire fait apparaître un lieu à travers le service qu'il rend. Les voyageurs se déplacent ; une partie de leurs biens demeure sous une garde identifiée. L'emplacement prend son sens dans cette relation entre ceux qui repartent et celle qui reste.

Dans cette mémoire des origines, Tombouctou offre ainsi un autre visage: celui d'un point d'appui où l'on peut laisser ce qui compte, avec l'intention de revenir le chercher. ■



Sources :

1. SAVAMA-DCI, Écrire l'histoire de la fondation de Tombouctou, exposition sur Google Arts & Culture, consultée le 5 octobre 2026. Présentation de passages du Tarikh es-Soudan d'Abderrahmane es-Saadi, chronique du XVIIe siècle. La date du récit écrit ne date pas les événements racontés. https://artsandculture.google.com/story/wwURL84sotle9g?hl=fr

2. ICOMOS, Tombouctou, mai 1988, p. 1 : reprise au conditionnel d'une tradition de campement confié à Bouctou. Cette reprise ne constitue pas une preuve indépendante de la fondation. https://whc.unesco.org/document/152017



#MiniSérieKWorld

Mosquée de Djingareyber, Tombouctou, Mali © Credit photo : Delphine Perrault_Fotolia.com



Crédit photo @ Drazen Zigic _ magnific.com

Repères

Finance islamique : ce que le contrat change.

Une entreprise veut acquérir une machine. Une autre prépare un bâtiment dont les revenus n'arriveront qu'après la livraison. Dans les deux cas, il faut engager de l'argent avant que l'activité puisse en produire. La finance islamique offre plusieurs manières de franchir cette étape. Sa particularité apparaît lorsqu'on regarde ce que le financeur fait, possède et assume pendant l'opération.

La finance islamique s'appuie sur des principes issus de la charia, le droit musulman, appliqués aux transactions financières. Elle écarte la rémunération d'un prêt par un intérêt, sans écarter celle du financeur. Celui-ci peut percevoir une marge sur la vente d'un bien, un loyer ou une part des bénéfices d'une activité. Le contrat précise d'où vient ce revenu et quels engagements l'accompagnent.

Dans une mourabaha, l'établissement achète la machine avant de la revendre à son client à un prix convenu, qui comprend sa marge. Pour un bâtiment à réaliser, un contrat d'istisna'a organise la commande d'un ouvrage défini à l'avance. Une association entre financeur et porteur de projet suit encore une autre logique : chacun apporte des moyens et les résultats sont répartis

selon les conditions prévues. La vente, la construction et l'association donnent ainsi au financeur des rôles différents. Elles répartissent aussi différemment les responsabilités et les risques.

Ces différences prennent tout leur sens lorsque le calendrier se décale. La machine arrive tard ou les premiers occupants du bâtiment mettent du temps à s'installer. Les recettes attendent, tandis que les engagements suivent leur cours. Le contrat indique alors à qui appartient le bien pendant cette période, qui assume les dépenses imprévues et à quelle date les paiements deviennent exigibles. Ces réponses peuvent déterminer la capacité du projet à traverser un retard.

Deux financements d'un même montant peuvent donc peser très différemment sur une activité. Leur comparaison demande de suivre le chemin de l'argent jusqu'au bien ou à l'entreprise, puis de comprendre comment il revient au financeur. Ce parcours précise la place de chacun, au-delà du prix annoncé. ■

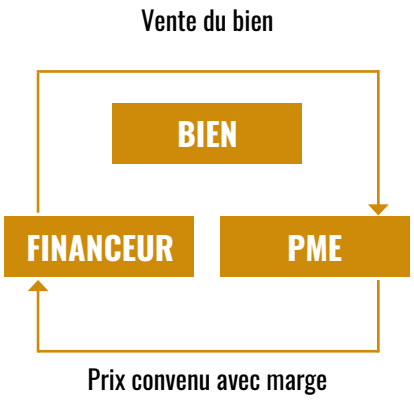
Un besoin, trois relations financières

Une PME veut accroître sa capacité de production.

MOURABAHA

Acheter

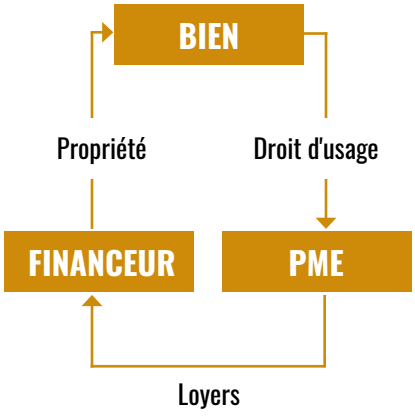
Achat puis revente du bien



IJARA

Utiliser

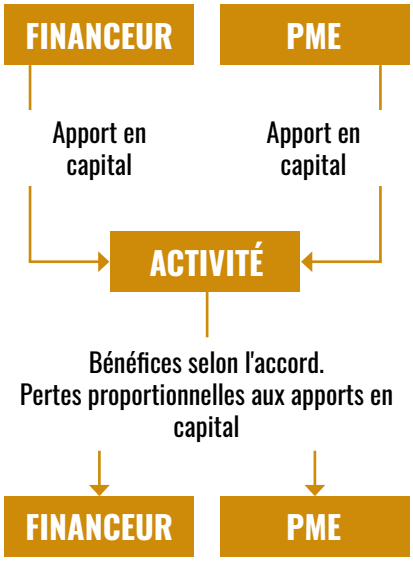
Le financeur possède le bien et le loue



MOUCHARAKA

Développer ensemble

Les parties investissent dans une activité commune



Le contrat détermine la propriété, la rémunération et le risque.

Sources : 1. Banque centrale saoudienne (SAMA), Rulebook, § 4 « Definitions »
2. Conseil des services financiers islamiques (IFSB), glossaire des contrats et principes de gestion des risques. https://www.ifsb.org/wp-content/uploads/2023/10/Islamic-Financial-Services-Industry-Development-_-Ten-Year-Framework-and-Strategies-A-MID-TERM-REVIEW_En.pdf - https://www.ifsb.org/wp-content/uploads/2023/10/eng_IFSB13-Guiding-Principles-on-Stress-Testing-_Mar2012.pdf

Financement

Finance islamique : qui possède le bien, qui reçoit les revenus ?

À Nairobi, une organisation a acquis un immeuble de bureaux dont les loyers soutiennent des activités éducatives et sanitaires en Somalie. À Dakar, une banque mobilise des fonds pour financer davantage de petites entreprises. Ces opérations montrent la finance islamique à deux endroits de la chaîne : dans le contrat qui permet d'acquérir un actif, puis dans les ressources dont dispose une banque pour accompagner ses clients.

par La Rédaction

À Nairobi, des loyers pour soutenir des services en Somalie.

Towfiq Trust, une structure établie au Kenya, a acquis un immeuble de bureaux à Nairobi pour soutenir des activités éducatives et sanitaires en Somalie. SOMAK House, un bâtiment de sept niveaux, offrait déjà une base locative : selon la Banque islamique de développement (BID), il était occupé à près de 97 % lors de l'évaluation du projet[1].

L'acquisition représentait 3,5 millions de dollars, dont 2,75 millions apportés par l'APIF, le Fonds d'investissement des propriétés de waqf. L'accord a été signé en juillet 2017. Le financement reposait sur la mourabaha. Le waqf donnait, lui, une destination durable aux revenus du patrimoine : soutenir les activités éducatives et sanitaires bénéficiaires en Somalie.

L'organisation acquérait ainsi une source de revenus dont il fallait aussi assurer les charges et le remboursement. Les prévisions distinguaient les sommes disponibles pendant cette période de celles attendues après son achèvement. Le rapport annuel 2024 de l'APIF mentionne des remboursements au titre de cette opération ; il ne permet cependant pas d'établir les sommes actuellement versées aux activités bénéficiaires[2].

L'intérêt du montage tient à cette articulation : financer l'acquisition d'un actif productif, puis affecter les revenus disponibles à une mission définie. Sa solidité dépend autant des engagements contractuels que de la capacité à louer et à entretenir l'immeuble.

1 *BID–APIF, « The Towfiq Waqf in Kenya: Establishing a Model to Tackle Fragility in Somalia », présentation du projet, sans date affichée, consultée le 30 octobre 2026. Acquisition de SOMAK House, mourabaha, accord de juillet 2017, coût et occupation lors de l'évaluation ; les revenus annoncés pendant et après remboursement sont des prévisions. https://www.isdb.org/apif/towfiq-waqf-kenya-establishing-model-tackle-fragility-somalia*

2 *APIF, rapport annuel 2024, p. 48, tableau 4 (« Total Repayments by Project »), et p. 51, tableau 6 (« APIF's Repayments by Project »), opération Towfiq Trust. Les deux tableaux ont des périmètres distincts ; le texte ne les additionne pas. https://www.isdb.org/apif/sites/apif/files/2025-07/AWQAF%20PROPERTIES%20INVESTMENT%20FUND%20ANNUAL%20REPORT%202024%20%28ENGLISH%29.pdf*



Crédit photo @ magnific.com - Image générée par IA

À Dakar, financer aussi la capacité de la banque.

La Banque Islamique du Sénégal (BIS) intervient à une autre échelle. Elle propose notamment la mourabaha: la banque achète un bien, puis le revend à son client avec une marge convenue. Pour financer davantage d'entreprises par ce type d'opération, elle doit elle-même accéder à des ressources conformes aux principes de la charia et adaptées à la durée de ses engagements[3].

C'est l'objet de son opération avec la Société financière internationale (IFC). Annoncée en octobre 2025, la facilité de finance islamique porte sur jusqu'à 40 millions de dollars. IFC indique vouloir aider la BIS à porter son portefeuille de financements aux micro, petites et moyennes entreprises à près de 350 millions de dollars en cinq ans. Sa fiche de projet indique que l'investissement a été réalisé en décembre 2025 et relève la rareté des ressources de longue durée conformes à la charia sur ce marché. Les informations publiées ne permettent pas encore de mesurer les financements accordés aux entreprises grâce à cette ligne[4,5].

Pour une PME, l'accès à la finance islamique dépend donc aussi de ce qui se passe avant sa rencontre avec la banque. Celle-ci doit pouvoir mobiliser des fonds compatibles avec les contrats qu'elle propose et avec le temps nécessaire à leur remboursement. L'opération BIS–IFC agit à ce niveau : elle renforce la capacité de financement de la banque. Son effet chez les entreprises reste à observer.

3 *IFC, fiche de projet BIS, activité en mourabaha. https://disclosures.ifc.org/project-detail/SII/50240/mfp-sme-bis*
4 *IFC, communiqué du 7 octobre 2025, partenariat BIS. https://www.ifc.org/fr/pressroom/2025/ifc-announces-first-islamic-financing-in-sub-saharan-africa-partnership-with-banqu*
5 *IFC, fiche de projet BIS, statut au 12 décembre 2025. https://disclosures.ifc.org/project-detail/SII/50240/mfp-sme-bis*



Crédit photo @ magnific.com - Image générée par IA

Nairobi et Dakar éclairent deux usages distincts. Dans le premier, un contrat finance l'acquisition d'un immeuble dont les loyers soutiennent une mission définie. Dans le second, une banque obtient des ressources pour développer ses financements aux entreprises. Leur analyse porte sur le bien ou l'activité qui reçoit le capital, les engagements assumés par chaque partie et la destination des revenus. ■

Financement

Financer une récolte, équiper une entreprise.

Au Cameroun, Savana Finance est un établissement de microfinance basé à Douala qui propose des services d'épargne et de financement selon les principes de la finance islamique. Acheter des engrais, acquérir du matériel ou disposer de trésorerie figurent parmi les besoins qu'il accompagne. Deux opérations décrites par l'établissement permettent de comprendre comment ces financements s'organisent dans la pratique.

par La Rédaction

Acheter les engrais, rembourser à la récolte.

La campagne agricole impose son rythme. Les agriculteurs doivent acheter leurs engrais avant de récolter. Dans le cadre d'Agriverte, Savana indique avoir formé et financé 600 agriculteurs, avec une enveloppe de 50 millions de francs CFA d'Afrique centrale (XAF) consacrée à cet achat.

L'opération repose sur une mourabaha. Savana acquiert les engrais, puis les revend aux agriculteurs avec une marge convenue contractuellement.

Selon Savana, les durées varient de six à douze mois et les remboursements interviennent à la récolte. Le contrat associe ainsi le bien acheté, les conditions de sa revente et une échéance liée au cycle agricole.

Du matériel et des moyens pour l'activité quotidienne.

Pour l'entreprise Walde Kossam, Savana décrit près de 150 millions XAF de financements, répartis entre l'acquisition de matériel d'exploitation et le besoin en fonds de roulement. Ce dernier couvre les dépenses courantes que l'entreprise doit engager avant de récupérer les recettes correspondantes.

Les équipements et les règlements fournisseurs suivent des calendriers différents. Pour le matériel, Savana privilégie l'achat-revente, avec un remboursement à moyen terme. Pour les fournisseurs, elle mobilise notamment des mourabahas à court terme.

Une même famille de contrats peut donc accompagner une dépense appelée à servir plusieurs années ou un achat lié au fonctionnement courant. Le choix des échéances compte autant que celui du bien : l'entreprise conserve les équipements dans son activité, tandis que ses achats courants se renouvellent au fil de l'exploitation.



Yaourt « Walde Kossam » versé dans des gobelets en vue de sa distribution dans le cadre du programme HGSF - Crédit photo @ PAM Cameroun_cameroon.un.org

Obtenir aussi de la trésorerie.

Savana indique également utiliser le tawarruq pour les avances de trésorerie de Walde Kossam. Cet instrument vise à procurer des liquidités.

Dans son principe général, le client achète une marchandise à paiement différé, puis la revend au comptant à un tiers. Cette seconde vente lui procure des fonds disponibles, tandis qu'il reste tenu de régler son achat initial selon les conditions convenues. Le bien sert ici à obtenir de la trésorerie, alors que les engrais d'Agriverte ou les équipements de Walde Kossam sont destinés à l'activité elle-même.

Ces exemples donnent une portée concrète au choix du contrat. Derrière une demande de financement, il peut y avoir un bien à acquérir, un fournisseur à régler ou un besoin de liquidités. La discussion avec le financeur porte alors sur toute l'opération : ce que l'entreprise reçoit, le prix qu'elle s'engage à payer et le moment où elle devra le régler. ■

Sources : *Réponses de Savana transmises à K-World le 16 octobre 2026 ; présentation officielle de Savana Finance (savanafinance.com/about/) ; Banque centrale saoudienne, Rulebook, définition du tawarruq (rulebook.sama.gov.sa/en/4-definitions-0)*

Parole d'experte

Partager les gains, parler aussi des pertes.

par Yacine BIO-TCHANÉ



Mme Yacine BIO-TCHANÉ - Fondatrice & Directrice Générale de T-Ventures

Un entrepreneur peut obtenir un marché public sans disposer encore des fonds nécessaires pour acheter les équipements ou payer les personnes qui vont l'exécuter. Quelqu'un accepte de lui avancer l'argent contre une part des bénéfices. Mais que devient cet accord si les gains sont faibles, ou si l'opération se solde par une perte ? Yacine Bio-Tchané part de cette situation concrète pour parler de financement, de risques et des conditions dans lesquelles deux parties peuvent réellement s'engager ensemble.

Vous évoquez une transaction informelle entre un entrepreneur et un apporteur de fonds. Comment fonctionne-t-elle?

En réalité, les transactions informelles dans les affaires utilisent beaucoup l'un des principes de la finance islamique où deux parties financent une activité ou effectuent une transaction dans l'unique but de partager les gains (mais ils ne sont pas prêts à partager les risques !). Par exemple, un entrepreneur souhaitant exécuter un marché public mais ne disposant pas du montant de l'avance se tourne vers un commerçant liquide qui lui avance cette somme avec comme contrepartie un partage des bénéfices du marché selon une répartition convenue entre eux. Elle se fait souvent sans signature de contrats, avec parfois une garantie ou une tierce personne qui se porte garant, et l'exigence de percevoir la part de gain initialement convenue quelle que soit l'évolution de l'activité/de la transaction.

Ainsi, lorsque les gains sont moindres ou une perte est finalement constatée, le financeur exige quand même sa part et cela crée des différends.

De quelle avance l'entrepreneur a-t-il besoin pour démarrer ?

Par rapport au montant de l'avance, un emprunt en banque te demande généralement un apport en fonds propres. Un marché public que tu dois exécuter requiert souvent que tu débutes une activité avec tes fonds propres s'il y a des équipements à acheter, des agents à payer, etc. Souvent, les entrepreneurs n'ont pas cette somme. Avec la finance islamique, selon le produit, l'entrepreneur n'a pas à contribuer autant qu'en finance classique car soit il reçoit un financement en fonction de ce qu'il peut contribuer ou ne contribue rien du tout mais travaille le capital d'un investisseur.

Vous avez étudié le lancement d'une offre bancaire de finance islamique au Bénin. Que cherchiez-vous à établir et quels besoins avez-vous identifiés ?

J'ai eu le privilège de conduire l'étude de marché pour le lancement de la première offre en finance islamique dans le secteur bancaire au Bénin il y a environ dix années de cela. Il s'agissait de tester la faisabilité de cette offre, d'identifier les besoins réels du public pour fournir des produits adaptés et de choisir par ordre prioritaire la localisation la plus pertinente de cette offre. L'offre en finance islamique n'a pas grandement évolué depuis lors dans le secteur privé. [...]

Le besoin initial à financer est double: i) ceux en quête d'une solution qui priorise le co-financement et le partage de risques, l'éclosion de secteurs productifs ou non nocifs à la société conformément à la Shariah; ii) ceux qui y trouvent un modèle dont le financement ne dépend pas uniquement de leur apport et qui comprend une certaine flexibilité.

Vous associez cette approche au partage des risques. Est-ce, selon vous, un principe commun aux différents produits ?

Le partage de risques, soit de gains et de pertes, est un des piliers principaux de la finance islamique, quel que soit le produit.

Comment se traduit cette souplesse dans la durée du financement ?

En vrai ce que je veux dire par là est que dans la finance classique par exemple, on t'accorde un prêt de 18 mois par exemple à un taux donné. En finance islamique, la période de remboursement de prêt n'est pas aussi rigide. Vu que le montant est remboursable en fonction du déroulement d'une activité, la période est plus souvent à plus long terme ou convenue en gré à gré.

Quels sont aujourd'hui les principaux freins à l'usage des offres formelles ?

Le premier frein est la connaissance et la perception sur ces financements. Très peu de personnes savent que ces financements existent et en quoi ils consistent. Il y a un travail de sensibilisation et d'information qui doit se faire dans le grand public. Il faut également la dissocier de sa confession religieuse pour intéresser plus de personnes.

Ensuite, la compréhension des contrats et de leurs exigences est importante compte tenu de la subtilité. Commençons par les secteurs d'activité qui sont éligibles à ces financements, cela restreint un grand nombre d'entre elles. Puis, l'accord entre financeur et entreprise sur le coût de la transaction et le partage de risques et gains nécessite beaucoup de négociations.

Enfin, la faible bancarisation ou formalisation de manière générale ne favorisent pas le développement de produits nécessitant certaines exigences réglementaires pour le secteur bancaire et de microfinance.

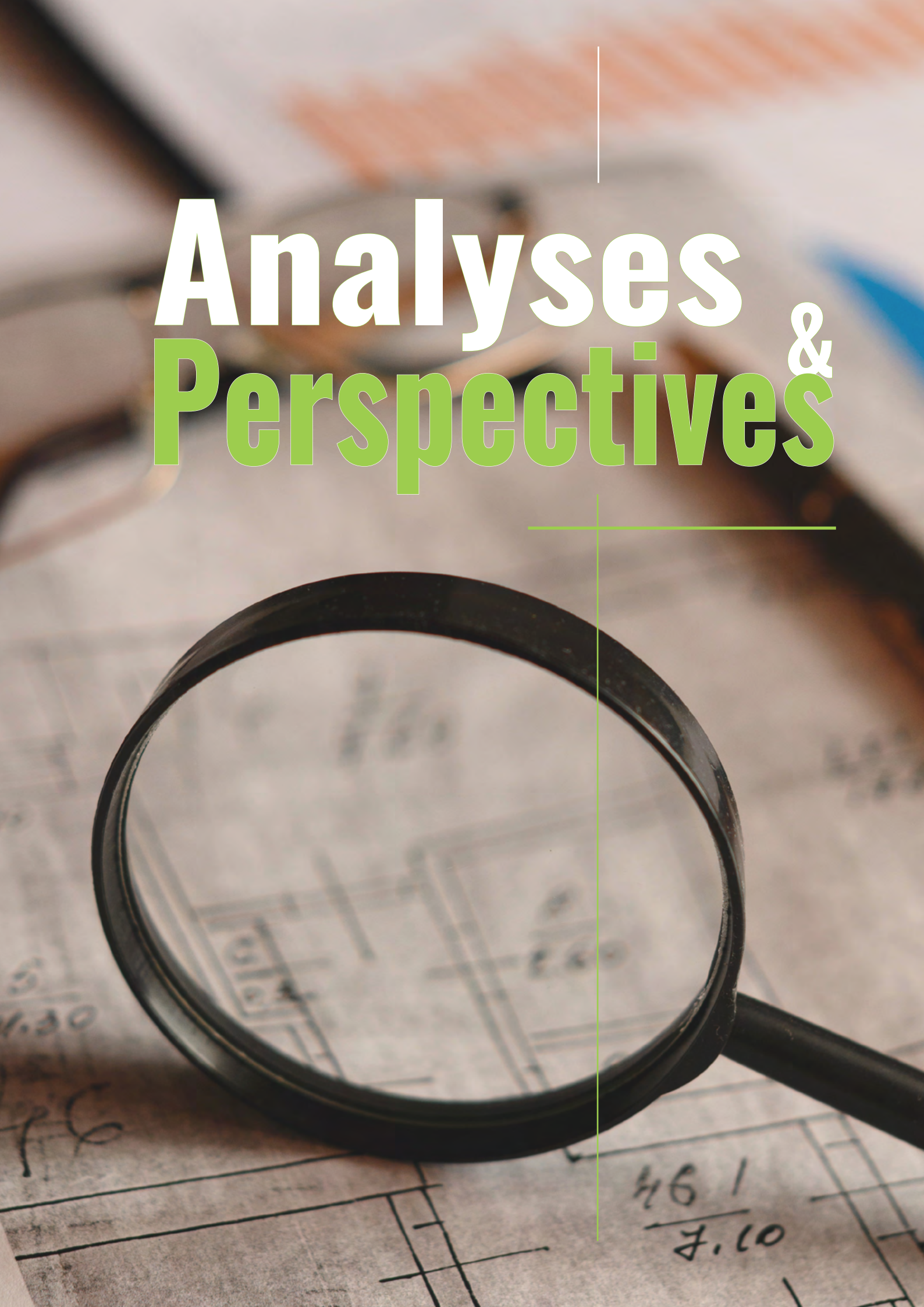
Que recouvre, concrètement, la restriction de certains secteurs ?

Concernant les secteurs éligibles, oui si l'activité est dans un secteur estimé haram (alcool, drogue, pornographie, jeux de hasard, armement, etc.), une transaction ne peut pas avoir lieu. Donc il faut être regardant sur cela.

Que conseilleriez-vous aux deux parties avant de s'engager ?

À un.e entrepreneur.e, je conseillerais de s'assurer de faire ses estimations financières incluant divers scénarios et d'être conscient des risques de son activité. Ces risques doivent être présentés clairement car ils affectent la transaction. Je lui dirais que la base de confiance sur laquelle repose ce type de financement engage sa bonne foi, sa rigueur et sa transparence, notamment via un partage régulier d'informations.

À un.e investisseur.e, je conseillerais de comprendre l'activité ainsi que les risques et les opportunités liés à cette activité avant de s'engager. J'ajouterais que la perspective de gain doit s'associer à l'éventualité de la perte en qualité d'apporteur de capital.■



Analyses & Perspectives

Gestion d'entreprise

Votre partenaire peut-il tenir ses engagements ?

À Aréolis Coworking, trois artisans locaux avaient réussi nos premiers essais de mobilier et accepté le calendrier de la commande complète. Nous avons pourtant accusé plus de huit mois de retard. Pour le réseau informatique du centre, un petit cabinet que nous avons choisi pour son expertise et son écoute assure, lui, l'installation, la maintenance et le support depuis le début de l'aventure. Ces deux expériences m'ont appris à examiner les moyens derrière une promesse commerciale, et la part que prend le donneur d'ordre dans la possibilité de la tenir.

par Nathalie DAOUDA

Lorsque nous avons commencé à installer Aréolis, notre centre de coworking à Cotonou, je tenais à faire réaliser le mobilier sur place. Nous avons confié les tables, les chaises, le comptoir et quelques rangements à trois artisans ébénistes et matelassiers.

Nous avons d'abord commandé de petites quantités pour éprouver la qualité du travail et le respect des délais. Les essais se sont bien passés. Les artisans ont accepté le calendrier de la commande globale, avec un enthousiasme que j'ai trouvé rassurant sur le moment.

Puis le volume a changé la nature du travail. La qualité est devenue irrégulière, les livraisons ont pris du retard et notre planning a finalement dérivé de plus de huit mois.

La petite série avait réussi son test.

Les artisans savaient réaliser les premières pièces. Pour répéter ce résultat sur toute la commande, il leur fallait aussi des équipements adaptés, des gestes suffisamment stabilisés et des personnes disponibles pour absorber le volume. Leurs moyens étaient inégaux sur ces points.

Nous ne travaillions pas non plus avec les mêmes habitudes de planification. Notre expérience des grands groupes nous avait conduits à documenter les étapes et à suivre un calendrier détaillé. Les artisans n'organisaient pas leur production de cette manière.

Nous avions accepté les mêmes dates sans avoir établi ensemble comment les achats, la fabrication et les livraisons s'y inscriraient.

La trésorerie ajoutait une autre contrainte. Les artisans ne disposaient pas des fonds nécessaires pour acheter leurs intrants en quantité. Nous attendions un avantage tarifaire de la commande globale ; sans achat groupé des matières, ils ne pouvaient pas réaliser l'économie qui aurait permis de le proposer.

La petite série avait éprouvé un savoir-faire. La commande complète exigeait une capacité de production. Il nous manquait une vision commune des moyens nécessaires pour passer de l'une à l'autre.





Aréolis Coworking , Cotonou - Bénin - Crédit photos @ Oronce Hounkponou

Une petite structure, une expertise solide.

Pour installer le réseau et la sécurité informatique d'Aréolis, nous avons consulté plusieurs cabinets. J'avais le sentiment que les plus grands prestataires locaux approchés nous trouvaient à la fois trop petits et trop exigeants pour accorder à notre projet l'attention qu'il demandait.

Nous avons donné sa chance à un petit cabinet. Il détenait une certification rare sur la solution que nous recherchions et nous écoutait avec une précision remarquable. Cette compétence vérifiable nous a permis d'engager la discussion ; la qualité des échanges nous a permis de construire la suite.

Nous avons conçu ensemble une solution technique et financière, depuis les équipements et les logiciels jusqu'à la maintenance. La collaboration a commencé en 2019, pendant la construction du centre. Le cabinet a réalisé l'installation et assure depuis la maintenance ainsi que le support de nos utilisateurs internes.

Sa taille ne disait pas grand-chose de sa capacité à répondre à notre besoin. Sa spécialisation, sa disponibilité et la manière dont nous pouvions travailler ensemble en donnaient une meilleure mesure.

Le donneur d'ordre entre aussi dans l'équation

Je rapproche ces deux expériences parce que l'évaluation d'un partenaire ne s'arrête pas à ses références ou à la qualité d'une première prestation. Elle doit porter sur les moyens qu'exigera l'engagement précis que nous souhaitons lui confier.

Le fournisseur a la responsabilité de connaître ses limites et de les annoncer. Les artisans avaient accepté la commande et ses délais. De notre côté, nous avions choisi le volume, attendu un prix plus avantageux et validé un calendrier sans examiner assez tôt les conditions de production qu'ils impliquaient.

C'est une dimension du Capitalisme Responsable que je défends : le donneur d'ordre répond aussi des effets de ses choix sur les capacités dont il dépend. Un prix, un délai ou un volume se négocient avec une entreprise réelle, ses équipes, ses équipements et sa trésorerie.

Selon l'importance de la prestation et les conséquences d'une défaillance, la décision peut être de confier toute la commande, d'avancer par étapes, d'ajuster ses conditions ou de choisir un autre partenaire. Le choix se fait à partir des moyens réellement disponibles des deux côtés.

À Aréolis Coworking, une petite série réussie et une certification rare nous ont chacune apporté une preuve utile. Elles ne répondaient pas à la même question. Avant de m'engager aujourd'hui, je veux comprendre quelles ressources permettront au partenaire de tenir cette commande, dans ces conditions, jusqu'au bout. ■

Risques

Reprendre une activité après un incendie.

Après l'incendie de son installation de concentration, Grande Côte Opérations, filiale sénégalaise du groupe Eramet, a repris une partie de sa production grâce à une unité acquise quatre ans plus tôt pour développer l'extraction. L'équipement lui a ouvert une voie de redémarrage pendant la reconstruction. Mais reprendre la production ne signifie pas encore pouvoir livrer les clients au rythme habituel, ni financer sans difficulté les mois qui séparent ces deux moments.

par La Rédaction

Le 22 février 2026, un incendie endommage l'installation de concentration de Grande Côte, qui exploite des sables minéralisés au Sénégal. La production de concentré reprend partiellement fin avril. En juin, son directeur général, Frédéric Zanklan, situe ce redémarrage autour de 30 % de la capacité nominale.

La reconstruction se poursuit en parallèle ; Eramet prévoit alors un retour à pleine capacité au premier trimestre 2027[1,2].

Une unité mobile change de rôle.

En 2022, Grande Côte avait mis en service une unité mobile d'extraction à sec, montée sur chenilles. Elle devait exploiter certaines poches de minerai et compléter la drague afin d'augmenter la production. Après l'incendie, des aménagements temporaires permettent de s'en servir pour alimenter l'installation de concentration[3,4].

L'unité n'a pas remplacé toute la capacité perdue. Elle a néanmoins permis à l'entreprise de produire à nouveau sans attendre la fin des travaux. Un investissement destiné à la croissance a ainsi trouvé un second usage lorsque le circuit principal a été perturbé.

Ce cas ajoute un critère à l'examen d'un investissement industriel : si une installation essentielle s'arrête, un équipement peut-il servir autrement? Grande Côte montre ce qu'une réaffectation a rendu possible. Les sources consultées n'indiquent pas que l'unité avait été achetée comme équipement de secours.

1 *Agence de presse sénégalaise, 17 juin 2026 — GCO espère rouvrir totalement son usine d'extraction de zircon au premier trimestre 2027. https://aps.sn/gco-espere-rouvrir-totalement-son-usine-dextraction-de-zircon-au-premier-trimestre-2027/*

2 *Eramet, 29 juillet 2026 — Rapport financier semestriel 2026. https://www.eramet.com/fr/news/rapport-financier-semestriel-2026/*

3 *Grande Côte, 10 octobre 2022 — GCO met en service une unité complémentaire de production. https://grande-cote.eramet.com/fr/gco-met-en-service-une-unite-complementaire-de-production/*

4 *Eramet, 27 mai 2026 — Redémarrage partiel de la production de sables minéralisés au Sénégal. https://www.eramet.com/fr/news/redemarrage-partiel-de-la-production-de-sables-mineralises-au-senegal-a-environ-30-de-la-capacite-nominale/*



Crédit photos @ Eramet Grande Côte _ grande-cote.eramet.com

Redémarrer n'est pas encore livrer.

Le concentré produit doit alimenter l'usine de séparation, qui fournit notamment le zircon et l'ilménite destinés à la vente. Grande Côte doit donc reconstituer des stocks suffisants pour faire fonctionner cette usine, même de manière intermittente. Dans son communiqué de mai, Eramet conditionne la reprise des expéditions à cette remise en route progressive. Le groupe indique alors que le cas de force majeure applicable aux contrats clients et fournisseurs demeure en vigueur.

Ces étapes comptent pour un client autant que pour un investisseur. Une capacité de production annoncée ne dit pas encore quelles marchandises seront prêtes, à quelle date, ni quels engagements commerciaux l'entreprise pourra reprendre. La direction doit suivre le parcours complet, du concentré jusqu'à l'expédition, pour annoncer des volumes qu'elle pourra tenir.

Financer les mois entre reprise et pleine capacité.

Pendant cet intervalle, Grande Côte doit payer l'exploitation remise en service et remplacer les équipements endommagés. En juin, Frédéric Zanklan indique que l'entreprise continue de verser une partie des salaires à quelque 500 permanents en chômage technique. Elle a demandé des reports de certaines échéances fiscales et des exonérations douanières sur le matériel nécessaire à la reconstruction; les discussions sont alors en cours avec les autorités sénégalaises[5].

L'assurance fait également partie de l'équation. Dans sa publication semestrielle de juillet, Eramet fait état d'indemnités à hauteur de 50 millions d'euros liées à l'incendie et intègre 35 millions d'euros de dépenses de réparation au Sénégal dans ses

5 *Agence de presse sénégalaise, 17 juin 2026 — Demandes fiscales et douanières de GCO. https://aps.sn/gco-a-demande-aux-autorites-senegalaises-un-allegement-de-ses-charges-fiscales-et-douanieres-selon-son-directeur-general/*



Crédit photos @ Eramet Grande Côte _ grande-cote.eramet.com

prévisions d'investissement pour 2026. Ces montants éclairent les moyens prévus pour absorber le sinistre. Ils ne précisent pas, à eux seuls, les dates auxquelles les fonds sont disponibles pour payer les dépenses qui se présentent mois après mois.

Les travaux, les coûts d'une activité réduite et le retour des ventes n'avancent pas nécessairement au même rythme. Si l'un de ces calendriers se décale, Grande Côte doit pouvoir financer plus longtemps son fonctionnement et ajuster les engagements qu'elle prend auprès de ses clients.

L'unité mobile a permis de rouvrir une voie de production. La continuité de l'activité dépend ensuite de toute la chaîne : transformer le concentré, reprendre les livraisons et disposer des fonds nécessaires jusqu'au retour à pleine capacité. La période à financer se prolonge ainsi jusqu'au moment où l'entreprise peut de nouveau produire, livrer et tenir ses engagements dans la durée. ■

Marchés

Lorsque les petites commandes font un marché.

Au marché Atangana Mballa, à Yaoundé, des revendeuses achètent ensemble du poisson pour accéder aux quantités proposées par le vendeur. Leur pratique donne aux fabricants et aux distributeurs une piste commerciale : servir des clients dont les commandes, prises séparément, paraissent trop petites.

par La Rédaction

Une revendeuse souhaite acheter un paquet et demi de poisson, alors que la vente se fait par paquets entiers. Elle trouve une autre acheteuse ayant le même besoin ; ensemble, elles en prennent trois et se les répartissent. Dans l'enquête menée en 2024 au marché Atangana Mballa par les chercheurs camerounais Nsangou, Mba et Kapo, la revendeuse explique qu'elle peut s'associer à une personne qu'elle ne connaît pas. Attendre une proche absente risquerait de la priver de marchandise ce jour-là[1].

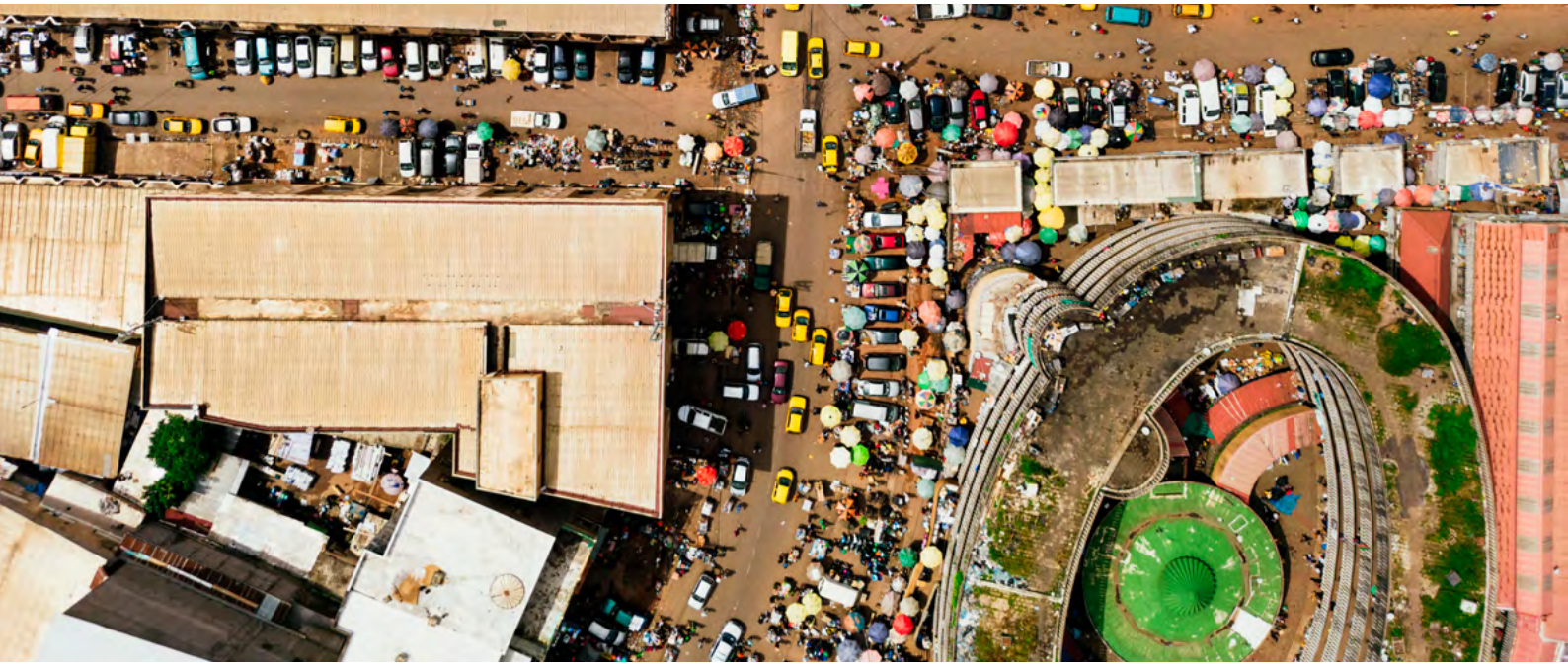
Une fois la marchandise partagée, chacune poursuit son activité. Les revendeuses ont organisé elles-mêmes la rencontre, l'achat et la répartition. Un professionnel qui voudrait proposer ce service devrait leur apporter un avantage concret : un achat plus facile à répéter, une préparation fiable ou une livraison mieux organisée.

À quel moment la demande devient-elle une commande?

Un fabricant d'emballages peut recevoir plusieurs demandes modestes portant sur un même format. Les additionner sur le papier ne crée pas encore un lot à produire. Il lui faut savoir quels clients acceptent les mêmes caractéristiques, quelles quantités ils commanderont et à quelle date. Pour des pièces de rechange, la référence exacte et le délai d'utilisation deviennent tout aussi décisifs : une maintenance programmée laisse du temps pour réunir des acheteurs ; une machine arrêtée en laisse beaucoup moins.

Une plateforme de mise en relation professionnelle peut aider des entreprises à se rencontrer autour d'une référence, d'une quantité et d'une échéance. Sa valeur ne se mesure pourtant pas au nombre de profils inscrits. Elle apparaît lorsque des demandes compatibles aboutissent à des commandes que le fournisseur peut exécuter.

1 *Moustapha Moncher Nsangou, Robert-Marie Mba et Saker Kapo, « Stratégies de résiliences des femmes dans les marchés de la ville de Yaoundé face à la vie chère », dans Femmes et développement durable en milieu urbain au Cameroun, Éditions de Midi, 2024, p. 39–51, particulièrement p. 45–46. Entretien du 28 août 2024 ; observations d'août–septembre 2024. https://www.researchgate.net/publication/387059903_Femmes_et_developpement_durable_en_milieu_urbain_au_Cameroun_Women_and_sustainable_development_in_urban_areas_in_Cameroon.*



Marché à Yaoundé - Cameroun - Crédit photo @ K _ pexels.com

Entre les deux, quelqu'un doit fixer le prix, confirmer la part de chacun et prévoir ce qui se passe si le volume commun n'est finalement pas atteint. Une fintech peut sécuriser le suivi des contributions et rapprocher les paiements des commandes. Pour le fournisseur, une liste d'acheteurs intéressés et des achats confirmés, réglés selon les conditions convenues, ne donnent pas la même visibilité.

Le grossiste-répartiteur peut assumer une autre part du travail : réunir les demandes, passer commande, préparer les quantités individuelles et organiser les retraits ou les livraisons. Ces fonctions peuvent être proposées ensemble, mais elles doivent être identifiées séparément. Chacune a un coût ; chacune peut aussi constituer une raison de payer le service et de revenir.

Le stock change la nature de l'investissement.

Une fois les commandes confirmées, le modèle dépend du moment où l'opérateur achète la marchandise. Si les clients paient avant l'achat auprès du fournisseur, les moyens à financer portent surtout sur la coordination et l'exécution. Si l'opérateur achète d'avance pour promettre une disponibilité immédiate, il immobilise de l'argent dans un stock et assume le risque de vendre moins vite que prévu. S'il accorde ensuite un délai de paiement, il doit aussi attendre le règlement des clients après la livraison.

Une plateforme qui rapproche des commandes, un répartiteur qui prépare des lots et un commerçant qui porte le stock peuvent s'adresser aux mêmes acheteurs sans avoir les mêmes besoins de capital ni les mêmes risques. Leurs résultats se jugent sur les transactions effectivement menées à terme : achats répétés, coût de préparation et de livraison, délais d'encaissement et marge conservée.

Le choix décisif appartient à l'entreprise qui veut servir ces achats dispersés. Elle peut vendre la rencontre entre acheteurs, la préparation de leurs commandes ou la disponibilité immédiate d'un produit. Chaque promesse ajoute du travail et peut immobiliser davantage d'argent. Avant d'investir dans la capacité, elle doit savoir quel service ses clients accepteront de payer régulièrement. ■

Intégration industrielle

Mai Shayi, de la tasse au champ.

Au Nigeria, Mai Shayi vend du café, mais aussi les moyens de bien le préparer. L'entreprise équipe et forme ses clients professionnels tout en développant, en amont, sa production et ses relations avec les cultivateurs. Son parcours pose une question utile à bien d'autres filières : jusqu'où faut-il investir chez soi, et que gagne-t-on à renforcer ceux avec qui l'on travaille ?

par La Rédaction

En juin 2021, la blogueuse nigériane Nwaanyi Ije retourne chez Mai Shayi, à Victoria Island, Lagos. Le café occupe désormais une salle plus petite dans le même bâtiment. Le personnel lui explique que ce déplacement a libéré de la place pour la torréfaction et la cuisine. Elle apprécie les boissons, mais trouve les tables serrées en ce dimanche fréquenté. Depuis sa place de cliente, elle voit l'effet très concret d'un choix de développement: consacrer davantage d'espace à la préparation[1].

Mai Shayi Coffee Roasters, créée en 2019, ne s'est pas limitée à servir des tasses dans ses propres établissements. L'entreprise travaille aujourd'hui avec des producteurs, torréfie, vend ses cafés et propose aux professionnels des machines, de la formation, une installation et un service après-vente. Derrière ces activités, une même préoccupation : la qualité promise par la marque doit tenir jusque dans la tasse servie par quelqu'un d'autre[2].

Grandir à la table des autres.

Un hôtel peut acheter un excellent café et décevoir ses clients au petit déjeuner. La machine est mal réglée, l'équipe a changé, personne ne sait résoudre une panne. Pour le torréfacteur, la vente des grains ne garantit donc ni l'expérience du consommateur ni la prochaine commande.

Mai Shayi s'est organisée pour intervenir à cet endroit. Une annonce de recrutement publiée dès 2020 demandait à son équipe commerciale de vendre du café et des équipements, de suivre les machines et les habitudes de commande des clients, puis de mobiliser les équipes de formation et de torréfaction. Son offre actuelle comprend également l'installation et l'assistance après-vente[3].

Le client apporte son lieu, son personnel et sa clientèle. Mai

1 *Nwaanyi Ije, « Mai Shayi Coffee », 21 juin 2021. Récit de visite ; https://nwaanyiije.com/mai-shayi-coffee/*

2 *Mai Shayi Coffee, « Our Story », consulté le 14 octobre 2026. Présentation de l'entreprise ; https://maishayicoffee.com/pages/our-story*

3 *MyJobMag, « Customer Care & Sales Management Trainee at Mai Shayi Coffee », 24 juin 2020 ; Mai Shayi, « Equipment », consulté le 14 octobre 2026 ; https://www.myjobmag.com/job/customer-care-sales-management-trainee-mai-shayi-coffee ; https://maishayicoffee.com/pages/equipment*



Crédit photo @ maliknabeelnicemalik _ magnific.com

Shayi apporte le café et contribue à la qualité du service. Pour un restaurateur ou un hôtelier, cela peut rendre une offre de café plus facile à lancer et à maintenir. Pour Mai Shayi, chaque établissement bien servi devient un débouché qui peut durer.

C'est aussi une piste pour d'autres fabricants de produits raffinés. Une huile, un chocolat ou une farine de qualité peuvent perdre leur avantage si le professionnel qui les achète les conserve mal, les utilise sans formation ou les présente sans soin. La compétence du client fait partie de la valeur du produit. La viabilité de cet accompagnement dépend de son coût (installation, déplacements et suivi) et des ventes régulières qui le soutiennent. L'accompagnement prend de la valeur lorsqu'il améliore à la fois l'expérience finale et la solidité de la relation commerciale.

Choisir les étapes que l'on veut maîtriser.

Mai Shayi a aussi remonté la chaîne du café, sans prendre en charge toutes ses opérations de la même manière. En 2022, Peterson Kimathi, alors responsable du contrôle qualité, expliquait que l'entreprise possédait

un petit moulin pour décortiquer le café, tandis que le classement des grains s'effectuait ailleurs. La frontière est précise : investir dans une étape et recourir à un tiers pour la suivante[4].

Cette progression a demandé des capitaux. Le cabinet nigérian Ascenix Consulting indique avoir travaillé sur un plan couvrant la culture, la transformation, l'exportation et la vente au détail. Il rapporte avoir accompagné une levée de plus d'un million de dollars en fonds propres[5].

Un café reçoit des clients tous les jours ; une plantation engage des dépenses longtemps avant la récolte; un moulin doit traiter assez de volume pour justifier son coût. Réunir ces activités sous une marque peut renforcer la maîtrise de la qualité. Cela oblige aussi à financer des besoins qui n'arrivent ni au même moment ni au même rythme. Chaque investissement doit pouvoir être relié à la qualité qu'il protège, aux volumes qui l'alimentent et aux autres activités qui en bénéficient.

La gamme dévoilée par Mai Shayi en août 2026 rend visibles plusieurs façons de s'approvisionner. Amina provient, selon l'entreprise, de son domaine de Shen ; Mountain Arabica renvoie aux communautés productrices berom ; House of Mai Shayi repose sur une sélection de cafés et de lots. Mai Shayi présente aussi son travail avec de petits producteurs au sein d'une coopérative. Son offre dépend ainsi de la tenue de plusieurs relations, au-delà de sa propre exploitation[6].

Sur le Plateau, rapprocher la récolte de l'acheteur

Les difficultés des cultivateurs montrent pourquoi cet amont demande plus que des plants. Dans un reportage de Trust Radio publié en mai 2025, Caroline Choji évoque le manque d'eau pendant la saison sèche et l'absence de débouchés qui avaient contribué à détourner sa famille du café. Nancy Christopher raconte avoir limité sa culture faute d'acheteurs. Dans le même article, Julie Onmoke, du Nigerian Export Promotion Council, indique que deux transformateurs présents dans l'État de Plateau, Kings Coffee et Copper Coffee, cherchent aussi du café dans des États voisins, leur approvisionnement local étant insuffisant[7].

Des productrices hésitent ainsi à cultiver parce qu'elles ne trouvent pas d'acheteurs, tandis que des transformateurs disent manquer d'approvisionnement à proximité. Entre les deux se trouvent des décisions très concrètes sur la collecte, la qualité des lots, leur préparation et leur acheminement. Distribuer des plants peut relancer la production. Donner à cette production une perspective de vente demande de construire le chemin jusqu'à l'acheteur.

Mai Shayi offre un exemple d'entreprise qui travaille plusieurs maillons de ce chemin, depuis les producteurs jusqu'aux professionnels qui servent son café. Elle ne résout pas à elle seule les difficultés de la filière. Son parcours révèle cependant deux lieux d'investissement souvent laissés hors du portrait d'une marque : chez le fournisseur, pour obtenir un produit régulier ; chez le client, pour que ce produit soit bien utilisé et revendu.

Un projet de torréfaction, de transformation alimentaire ou d'hospitalité engage davantage que ses propres équipements. Il dépend aussi de ce que savent produire ses partenaires, de ce que savent faire ses clients et des engagements qui relient leurs activités. Le prochain investissement utile peut se trouver hors de ses murs, dans les moyens qui permettront à un producteur de vendre sa récolte ou à un client de servir correctement le produit. ■

4 *Peter Gakuo, Perfect Daily Grind, « Exploring the micro mill model in the coffee sector », mai 2022. Propos de Peterson Kimathi ; https://perfectdailygrind.com/2022/05/the-micro-mill-model/*

5 *Ascenix Consulting, « Mai Shayi Coffee Business Expansion Plan and Investor Pitching », consulté le 14 octobre 2026 ; Levée de fonds déclarée par le conseil. https://ascenixconsulting.com/works/mai-shayi-coffee-business-expansion-plan-and-investor-pitching/*

6 *Mai Shayi, « Three tiers, one Nigerian story », 19 août 2026 ; Mai Shayi, « Impact Report », consulté le 14 octobre 2026 ; Déclarations de l'entreprise. https://maishayicoffee.com/blogs/news/three-tiers-one-nigerian-story ; https://maishayicoffee.com/pages/impact-report*

7 *Trust Radio, « Coffee farming returns to Plateau amidst challenges », 3 mai 2025 ; https://trustradio.com.ng/en/coffee-farming-returns-to-plateau-amidst-challenges*

Jusqu'où faut-il posséder pour grandir ?

Mai Shayi, de la tasse au champ.

Une même offre, plusieurs façons de maîtriser sa réalisation.

01



CHEZ LE CLIENT

Hôtels, restaurants, cafés

FOURNIR | ÉQUIPER | FORMER

Accompagner le service du café dans des établissements indépendants.

02



DANS LA PRÉPARATION

Torréfaction et transformation

RÉALISER | CONFIER

En **2022** : décorticage en interne, classement des grains à l'extérieur.

03



À L'ORIGINE

Ferme propre, producteurs et lots sélectionnés

EXPLOITER | ACCOMPAGNER | S'APPROVISIONNER

Plusieurs relations avec la production, selon Mai Shayi en 2026.

Le développement d'une entreprise peut dépasser le périmètre de ses actifs.

Notes : *Lecture qualitative des activités et des relations ; aucun flux contractuel représenté.*
Sources : *Mai Shayi, présentation et gamme (2026) ; MyJobMag (24/06/2020) ; Perfect Daily Grind, propos de Peterson Kimathi (mai 2022).*

STRATÉGIE • PERFORMANCE • IMPACT • CAPITALISME RESPONSABLE

Performance durable

Croissance responsable



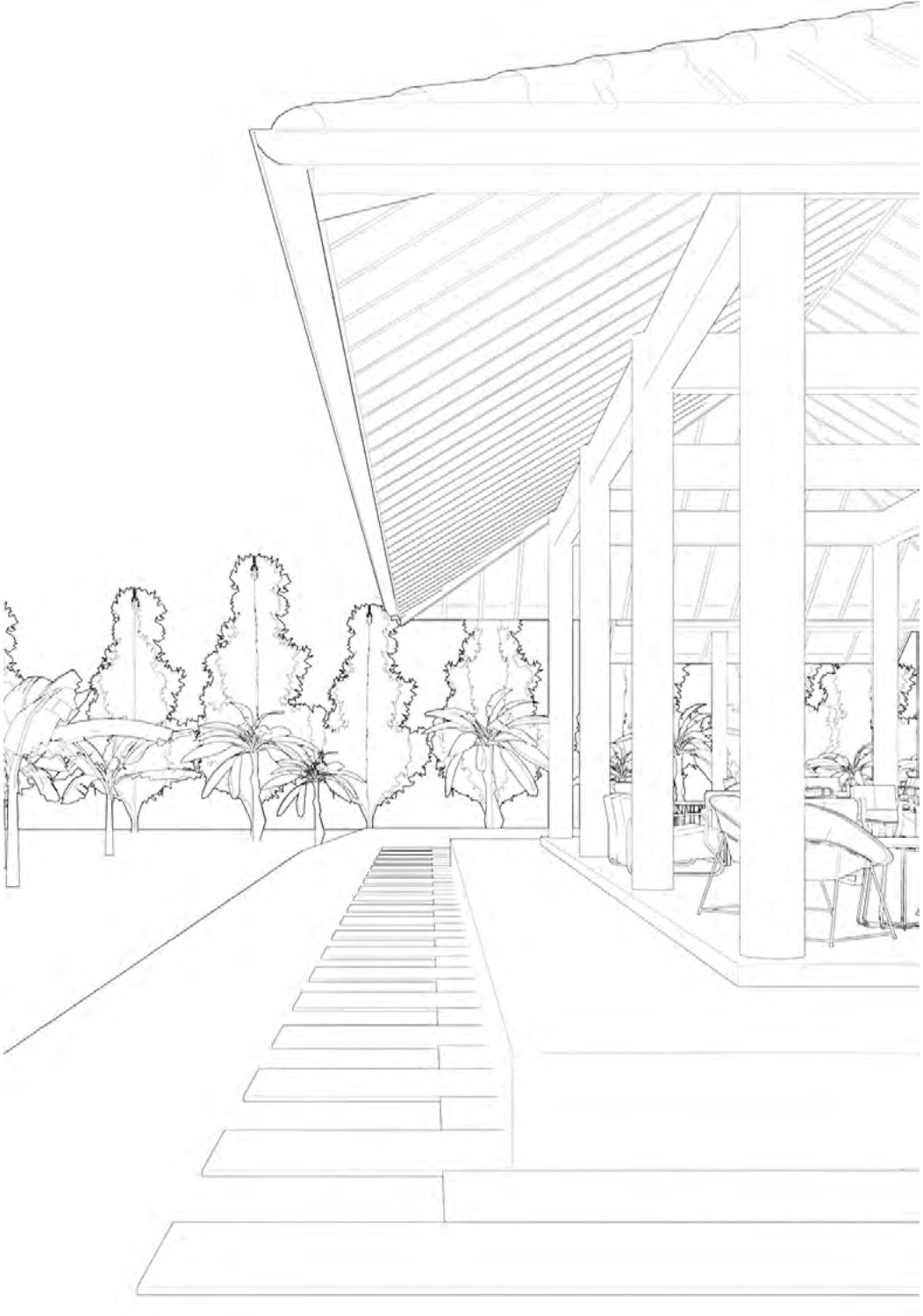
Dans un monde en mutation rapide, la véritable performance ne se mesure plus seulement en résultats financiers. Chez ND Consultant Group, nous croyons profondément que réussite économique et impact social se renforcent mutuellement.

C'est notre conviction fondatrice, **le Capitalisme Responsable.** Une approche qui allie vision stratégique globale et exécution locale maîtrisée, pour une performance pérenne qui honore vos ambitions autant que vos valeurs. Nous accompagnons dirigeants et équipes, là où elles se trouvent, à chaque étape de leur développement.

NDCONSULTANT

www.nd-consultant-group.com

Un lieu prend vie avec celles et ceux qui l'habitent, y travaillent et en prennent soin.



Crédit photo @ linda_ magnific.com

Ces pages se terminent. La réflexion continue dans vos projets.

La Rédaction K-World


Crédit photo@ Keylee Photography pexels.com