



Logistique formelle ou informelle... :
Le cas béninois, une lecture pragmatique
des deux modèles. *Par J. TOLOFON.*
Page 69

Parole d'expert-e : Mode africaine: bâtir
une stratégie de distribution durable. *Par*
H. EGUI. Page 20

Formation : l'enjeu caché de l'emploi et
des compétences dans le e-commerce et
la logistique africains.. *Par La Rédaction.*
Page 80

MAGAZINE

K-WORLD



Bimestriel d'information pour les entrepreneurs Janvier - Février 2026 n°18

Editorial

**Les Agodjiés, ce que le modèle
stratégique enseigne à
l'entrepreneure africaine du 21^{ème}
siècle.**

Page 6

Économie

**Afrique anglophone, francophone,
lusophone...où se crée réellement la
richesse en Afrique aujourd'hui ?**

Page 28

Parcours inspirant

**Olouwafemi KIDJO veut reprendre
le contrôle de la valeur.**

Page 88

Benchmark

**La maternelle chinoise, une
infrastructure sociale et un
modèle à décrypter pour
l'Afrique.**

Page 24

En couverture: Ms. Olouwafemi KIDJO

— DOSSIER SPÉCIAL —

**Les solutions E-Commerce, Logistiques et
transport pour la distribution en Afrique :**

De l'infrastructure au dernier kilomètre ; là où se joue la valeur de la distribution africaine.

Pages 36 à 84



Communiquez dans le magazine K-World

Contact : +229 01 91 40 02 02

commercial@kworldmagazine.online

Crédit photo @Yuriarcuspeopleimages - Freepik.com



Ms. Olouwfemi KIDJO - Brand & Agrobusiness Strategist - Fondatrice de DOKUNVI

En couverture

Ce qui vient d'Afrique circule dans le monde mais ne vaut pas toujours ce que cela devrait valoir. C'est dans cet écart, invisible mais déterminant, qu'Olouwfemi Kidjo a choisi de s'installer. Non pour dénoncer, mais pour structurer. ▶▶ Lire la suite page 88

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 : redaction@kworldmagazine.online

Directrice de la publication

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

Rédacteur principal

Nathalie Daouda
Email : redaction@kworldmagazine.online

Communication et publicité

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

ISSN 2741-8251-19



06

Éditorial : Les Agodjiés, nos mères, nos modèles. Le modèle de gouvernance stratégique du Danhomey...

10

K-Sô rô, La chronique socio-économique de PDady : Paru-vendu, c'est sûr ... livré, peut-être !

14

Société & Mutations Contemporaines : Recrudescence de burn-out dans les diasporas africaines, coïncidence ?

18

Parole d'expert-e : L'expérience client au cœur de la performance des espaces de coworking.

20

Parole d'expert-e : Mode africaine : bâtir une stratégie de distribution durable.

Informations socio-économiques



24

Société & Modèles de Développement : La maternelle chinoise, une infrastructure sociale et un modèle à décrypter pour l'Afrique.

28

Économie & Modèles de Développement : Où se crée réellement la richesse en Afrique aujourd'hui ?

32

Encadré : Puissance des passeports africains (54 pays), Rang mondial & score de mobilité (Janvier 2026)

34

Économie & Gouvernance : La libre circulation des biens sans celle des entrepreneurs : grand paradoxe africain.

Dossier spécial

Les solutions E-Commerce, logistiques et transport pour la distribution en Afrique : de l'infrastructure au dernier kilomètre : là où se joue la valeur de la distribution africaine



38

Introduction au dossier spécial : E-commerce et logistique en Afrique, de la promesse au réel..

40

Économie & Chaîne de valeur : Enjeux, contraintes et opportunités pour les investisseurs africains.



43

Étude de cas : Jetstream Africa | Importer, exporter et passer les frontières : la face invisible du e-commerce africain.



46

Étude de cas : Paps | Distribuer dans les villes africaines, ou la bataille du dernier kilomètre.



52

Étude de cas : TradeDepot | Quand la data structure la distribution intérieure.

55	Étude de cas : Lori Systems Le défi infrastructurel du transport lourd et des corridors régionaux.
58	Étude de cas : Noki Noki Opérer en environnement contraint : le cas extrême qui éclaire tout le système.
64	Analyse des études de cas : Regards croisés sur les vrais leviers de création de valeur dans la filière.
67	Glossaire : Comprendre les termes clés de la distribution et de la logistique.
69	Économie & Écosystème : Logistique formelle ou logistique informelle : quel choix faut-il faire ?
71	E-Commerce & Marketing digital : Quand la qualité du contenu détermine le succès de la distribution.
74	Ressources humaines : E-commerce, logistique et transport en Afrique : la bataille décisive des compétences.
78	Encadré : Métiers & parcours possibles dans le e-commerce et la logistique africains.
80	Formation : L'enjeu caché de l'emploi et des compétences dans le e-commerce et la logistique africains
84	Encadré : Formations E-Commerce, Logistique, Transport et Distribution existantes sur le continent.
88	Parcours inspirant : Olouwafèmi Kidjo : reprendre le contrôle de la valeur.
92	Économie & Investissement : La filière mangue ou l'examen logistique.
94	Encadré signature de Olouwafèmi KIDJO : La « Mangue Totale »
96	Économie & Modèles économiques : es Garment factories sont le chaînon industriel décisif de la souveraineté textile africaine.

Données & structures

K-World Data Insight

05	#01 Afrique 2026 : Les 15 indicateurs structurants
37	#02 Corridors africains : Où se trouve réellement la valeur ?
49	#03 Logistique : Le coût invisible de la compétitivité africaine.
61	#04 ZLECAf : Ce que l'intégration continentale change réellement pour une PME.
85	#05 Capital Humain : Le déficit structurel qui freine la souveraineté économique
100	#06 Financement & infrastructures : La variable décisive 2026 - 2035



64

Analyse des études de cas :

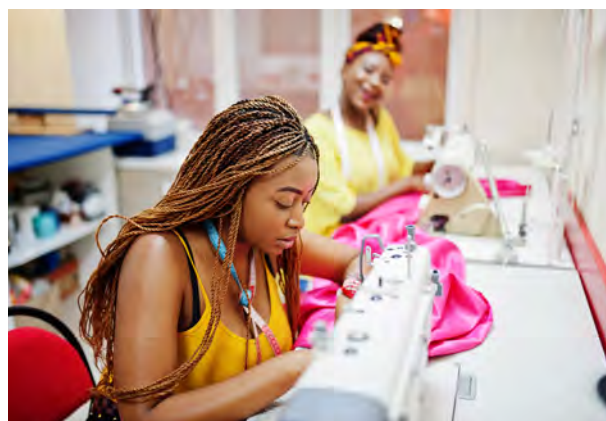
Regards croisés sur les vrais leviers de création de valeur dans la filière.



94

Encadré signature de Olouwafèmi KIDJO :

La « Mangue Totale »



96

Économie & Modèles économiques :

Les Garment factories sont le chaînon industriel décisif de la souveraineté textile africaine

Afrique 2026 | Les 15 indicateurs structurants

INDICATEUR CLÉ	DONNÉE 2025/2026	LECTURE STRATÉGIQUE
Population totale	≈ 1,48 milliard	Premier réservoir démographique mondial
Part des -25 ans	≈ 60 %	Pression sur emploi, opportunité consommation
PIB cumulé	≈ 3 100 Md USD	Masse critique atteinte mais fragmentation forte
Croissance moyenne	≈ 3,8 – 4,2 %	Résilience malgré chocs extérieurs
Urbanisation	≈ 45 %	Accélération hubs secondaires
Commerce intra-africain	≈ 15–18 %	Potentiel massif inexploité (en comparaison, UE ≈ 60%)
Coût logistique moyen	14–18 % du PIB	Frein structurel à la compétitivité

INDICATEUR CLÉ	DONNÉE 2025/2026	LECTURE STRATÉGIQUE
Taille marché e-commerce	≈ 50–60 Md USD	Croissance à deux chiffres maintenue
Taux pénétration mobile	> 85 %	Infrastructure digitale déjà installée
Comptes Mobile Money	> 800 millions	Avantage compétitif mondial
IDE entrants 2024	≈ 45–50 Md USD	Concurrence accrue entre blocs régionaux
Dette publique moyenne	≈ 60 % PIB	Vulnérabilité budgétaire
Part agriculture PIB	≈ 17 %	Sous-industrialisation persistante
Part industrie PIB	≈ 25 %	Faible transformation locale
Besoin infrastructures (2030)	> 100 Md USD par an	Opportunité financement structuré

Ce que ces chiffres disent réellement :

- L'Afrique n'est plus un marché marginal mais un **système continental**.
- Le principal déficit n'est pas la demande, mais l'**infrastructure**.
- La **démographie** crée une pression immédiate sur emploi et formation.
- La **logistique** et l'**industrialisation** sont les deux variables critiques de la décennie.

Faits structurants

- 4 des 10 villes à la croissance la plus rapide au monde sont africaines.
- Le **mobile money africain** représente plus de 65 % des transactions mondiales.
- Le coût logistique en Afrique est en moyenne 2 à 3 fois supérieur à celui des économies développées.

Note méthodologique :

Les données sont arrondies pour lisibilité et issues de bases internationales consolidées.

Sources : Banque mondiale, BAD, FMI, CNUCED, GSMA (données 2024-2025 consolidées).

Éditorial

Les Agodjiés, nos mères, nos modèles. Ce que le modèle de gouvernance stratégique du Danhomey enseigne à l'entrepreneure africaine du 21^{ème} siècle.

par Nathalie DAOUDA

Les **Agodjiés** dérangent sans doute pour leur force, leur devise sans équivoque ...«*É gblé ma kou!*» (Jusqu'à la mort !). Mais elles nous obligent à regarder l'histoire du Danhomey, l'histoire de l'Afrique, sans filtres idéologiques, sans romantisme commode, sans posture victimaire. Vous noterez que j'écris « *Agodjiés* »

et non « *Amazones* », car ce dernier ce n'est pas leur identité authentique. C'est une adaptation, un polissage de la réalité historique de ces guerrières sans compromis. Les Agodjiés sont danhoméennes, les Amazones sont [scythes](#).

Saviez-vous que [jusqu'à 40 %](#)¹ de l'armée régulière du Royaume du Danhomey était composée de ces

femmes. Elles n'étaient ni des figurantes, ni une garde symbolique mais bien une force combattante structurée, entraînée, redoutée.

Ce chiffre en dit beaucoup sur la société danhoméenne du 18^{ème} siècle, sur son rapport au pouvoir et sa posture face au réel. L'Afrique entrepreneuriale contemporaine gagnerait à s'en inspirer.

¹ Note historique : Des travaux de synthèse (UNESCO ; The SAGE Encyclopedia of War) indiquent que les Agodjiés ont pu représenter jusqu'à 40 % de l'armée du Royaume du Danhomey à certaines périodes. Les recherches académiques fondées sur des effectifs chiffrés, notamment celles de Robin Law, situent plus généralement leur proportion autour d'un tiers de l'armée à la fin du XIX^e siècle.



Agodjié danhoméenne - 1905 - Extrait de 'L'homme de la terre' - Auteur : Elisée Reclus (1830-1905) |

Source : Wikipédia Commons

Un État sans états d'âme.

Le Danhomey n'était ni tendre, ni égalitariste, ni progressiste au sens occidental du 21^{ème} siècle. C'était un État centralisé, militarisé, concentré sur sa survie et la préservation de sa souveraineté. Dans cet univers et en ces temps, la seule préoccupation était de réunir les forces vives de la nation pour la sauver, quoiqu'il en coûte. Les Agodjiés ne sont donc pas nées d'un débat sur le genre, loin de là. Elles sont la réponse stratégique à une problématique existentielle d'une nation en péril.

Voilà une première leçon que l'entrepreneure africaine connaît intuitivement. Le réel ne s'accommode pas de beaux discours. Le marché non plus. Le monde des affaires récompense la solidité, sanctionne l'approximation, ignore les bonnes intentions. Il est pragmatique et agile.

La légitimité n'est pas un sentiment.

Les Agodjiés ne se sont pas battues pour être reconnues. Elles se sont battues puis elles ont été reconnues après coup.

Aujourd'hui encore, trop de femmes entrepreneures, brillantes, formées, expérimentées, perdent de l'énergie à chercher une validation extérieure



Crédit photo @ yuroslav-astakbov_Freepik.com

(sociale, institutionnelle, parfois même familiale).

L'histoire danhoméenne est édifiante de ce point de vue, en cela qu'elle met en évidence que la légitimité ne se demande pas. Elle se démontre avec le temps et les faits d'armes concrets (chiffres, performances mesurables, capacités diverses avérées, résilience etc...). Tout le reste, c'est du bruit... c'est du «*kpaflotage*» 😊!

Sortir du périmètre assigné.

Les Agodjiés n'étaient ni des épouses, ni des mères ou des commerçantes. Elles avaient un statut social particulier pensé par l'État, assumé et respecté par la société danhoméenne au même titre que les autres statuts sociaux existants. Cela signifie que la culture danhoméenne du 18^{ème} siècle savait fonctionner et

s'accommoder de plusieurs figures féminines, selon les besoins du collectif.

Voilà un deuxième enseignement précieux pour les entrepreneures de l'Afrique contemporaine. Tant que les femmes resteront concentrées dans les seuls secteurs jugés «*acceptables*» ou «*respectables*» tels que le commerce de détail, les services périphériques, ou encore les micro-activités, leur indépendance économique demeurera fragile. Car là où se joue la souveraineté économique, les marges durables et l'influence réelle, ce sont encore des territoires largement dominés par les hommes, tels que l'industrie, l'énergie, la logistique, la finance structurée, les chaînes-de-valeur régionales, la gouvernance.

Bien entendu ces assertions sont à nuancer (beaucoup !) car les lignes ne sont jamais autant démarquées dans le réel actuel. Mais vous comprenez l'idée. Retenons néanmoins que les Agodjiés incarnent le fait qu'une place prise plutôt que donnée revêt un caractère plus indiscutable.

La discipline avant le storytelling.

«*Empowerment*» ! Le mot est presque galvaudé à force d'être utilisé partout et sous tous les tons dès qu'il s'agit de parler de leadership, de gouvernance, de posture managériale. Mais que dire du mot «*discipline*» ? Assurément, on l'entend beaucoup moins, et pour cause ! Ce n'est pas la même dynamique, ni la même énergie induite pour les personnes concernées.

Les Agodjiés vivaient selon des règles strictes, avec un entraînement quotidien rigoureux, un système hiérarchique inflexible, l'injonction d'une loyauté absolue envers la couronne et leur mission. Leur puissance ne venait pas d'un discours inspirant, mais d'un cadre exigeant.

La traduction contemporaine pour les entrepreneures africaines est que

l'indépendance économique ne doit ni ne peut être indéfiniment un slogan. Elle doit être la conséquence naturelle d'une construction rigoureuse (gestion financière sans complaisance, vision stratégique claire, capacité à dire non aux distractions, aux projets mal alignés, à la visibilité creuse...). Et clairement, ce niveau de discipline n'est pas accessible à toutes les personnalités.

Le mythe de l'héroïne solitaire.

Les Agodjiés n'étaient pas des figures individuelles mises en scène. Elles formaient un corps, intégré à une stratégie d'État. C'est un point clé pour l'entrepreneuriat féminin africain.

En l'occurrence, la réussite isolée de telle ou telle entrepreneure impressionne, mais elle ne transforme pas une communauté. Ce qui façonne un territoire, ce sont des écosystèmes portés par des entreprises qui forment, structurent, transmettent, investissent, créent des standards. Là encore, le Danhomey du 18^{ème} siècle était lucide. Pour qu'il soit solide et utile au plus grand nombre, le pouvoir se doit d'être collectif. « *Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin* » disent les anciens africains.

Une autorité sans justification permanente.

Les Agodjiés n'avaient pas besoin d'être aimées mais respectées. C'est la condition fondamentale pour une fonction aussi structurante et stratégique pour la société.

Beaucoup de femmes dirigeantes, aujourd'hui encore, tombent dans le piège de la sur-explication, de la pédagogie excessive, de la diplomatie permanente. C'est énergivore et intrinsèquement contre-productif. Le leadership n'est pas émotionnelle. C'est une capacité à décider, à tenir une ligne, et à en assumer toutes les conséquences. Il se reconnaît à travers une autorité exercée avec calme, une vision transmise avec clarté, et toujours, de la cohérence dans la posture et sur la durée.

La souveraineté sur soi, avant tout.

Les Agodjiés n'étaient donc pas définies par le regard extérieur, ni les conventions classiques sociales réservées aux femmes africaines (mariage, maternité, conformité sociale). Elles incarnaient une souveraineté intérieure liée à leurs faits-d'armes.

Cela pourrait se traduire pour l'entrepreneure africaine contemporaine par une volonté et une capacité à dissocier la valeur personnelle du rôle social, refuser les injonctions contradictoires tout en se construisant une identité professionnelle solide, autonome, assumée. Concrètement, on peut être multiple, sans être fragmentée. On peut être ancrée culturellement, sans être enfermée.

Ce que je garde de cette exploration du passé.

Je ne suis pas remonté dans le temps, et vers nos mères (**Minons**) les Agodjiés, pour chercher des modèles à copier. Je voulais surtout m'affranchir des récits simplistes sur l'Afrique et sur les femmes africaines.

Le Danhomey nous rappelle que ce continent a produit en pleine lucidité et en toute intelligence, des formes de pouvoir féminin dures, stratégiques, efficaces, ni décoratifs, ni symboliques. À l'heure où l'Afrique cherche à bâtir des entreprises capables de traverser les cycles, les crises et les frontières, cet héritage dit une chose essentielle : pour être pérenne et efficiente, la souveraineté économique doit prendre racine dans la souveraineté sur soi, s'entretenir grâce à la discipline, et s'inscrire dans une dynamique collective.

Hotep ! ■

Tribune libre

Paru-vendu, c'est sûr ... livré, peut-être !

par Patrick DADY



Patrick DADY - Crédit photo @UVK Studio

On peut aujourd'hui commander un produit sur WhatsApp, le payer avec son téléphone, négocier le prix par message vocal, envoyer un emoji pour confirmer... mais passer quinze minutes à expliquer au livreur où l'on habite. Bienvenue dans le e-commerce africain, ce monde fascinant où la technologie avance à la vitesse de la 5G, tandis que la livraison progresse parfois à celle d'un célèbre mollusque. Cherchez l'erreur.

Le consommateur africain n'attend plus personne. Il est prêt, équipé, connecté. Il compare, clique, commande, souvent sans site web, parfois sans ordinateur, mais jamais sans téléphone. Le e-commerce

africain n'est plus une promesse lointaine, ni une diapositive d'investisseur : c'est une réalité quotidienne, bien vivante et bien bruyante, mais bien imparfaite souvent.

Et pourtant, le vrai suspense commence après le clic.

Entre le moment où le client appuie sur « *commander* » et celui où le colis arrive, il se passe quelque chose de très africain : la réalité reprend ses droits. Une réalité faite de routes parfois héroïques, d'adresses approximatives, de villes qui poussent plus vite que leur plan d'urbanisme, et de frontières qui transforment un simple trajet régional en épreuve de patience. Le e-commerce africain ne manque pas de clients. Il ne manque pas d'idées. Il ne manque même pas de solutions technologiques. Ce qui manque encore, trop souvent, c'est une logistique à la hauteur des ambitions.

En Afrique, l'adresse n'est pas une donnée. C'est une conversation. On ne « *localise* » pas, on raconte. On contextualise. On négocie presque.

« Tu vois la station ? Oui. Bon, tu continues tout droit, tu dépasses l'ancienne pharmacie, pas la nouvelle hein, puis tu m'appelles. »

Dans cette phrase, tout est normal. Le client est sérieux. Le livreur l'est tout autant. Et la livraison a de bonnes chances de réussir. Grâce à un outil miraculeux et universel : le téléphone, sans qui le e-commerce africain s'écroule. Avec lui, tout devient possible. Le téléphone remplace l'adresse, le GPS, parfois même le service client. Il est le vrai centre logistique du continent. Mais aussi génial soit-il, ce système repose sur l'humain, sur l'improvisation, sur la débrouille permanente. Très efficace à petite échelle. Beaucoup moins quand les volumes augmentent, quand les commandes se multiplient, quand il faut livrer vite, bien, souvent, partout.

Le dernier kilomètre est devenu une discipline sportive non reconnue, mais largement pratiquée.

A moto, à vélo, parfois à pied. Sous le soleil, dans les embouteillages, entre



Crédit photo @chartphoto_Freepik.com

les marchés, les klaxons et les détours improvisés. Le livreur africain connaît la ville mieux que ses maires et souvent mieux qu'une application de navigation en temps réel. Il est un GPS humain, un

négociateur urbain, un psychologue à ses heures et un VRP du e-commerce sans badge et sans costume.

Force est de constater qu'on ne construit

pas un marché continental uniquement sur le courage individuel. À force, le dernier kilomètre devient le premier problème. Quand chaque livraison ressemble à une mission spéciale,



Le plaisir du Naturel
à chaque gorgée !



- Ananas
- Baobab
- Bissap

100%
Production
Bio

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

📍 DANDJI, COTONOU, BENIN



il n'y a plus de modèle économique, seulement des exploits quotidiens. Le dernier kilomètre ne peut plus être une performance. Il doit devenir une infrastructure, mutualisée, organisée, digitalisée, pensée pour durer. Micro-hubs de quartier, flottes partagées, outils de dispatch intelligents, données exploitables. Rien de révolutionnaire. Juste du bon sens appliqué au terrain.

Autre paradoxe africain, et non des moindres : il est parfois plus simple de faire venir un produit de l'autre bout du monde que du pays voisin. Oui, c'est absurde. Oui, tout le monde le sait. Et pourtant, cela continue : formalités multiples, coûts imprévisibles, délais fluctuants, ruptures de charge à répétition. Le véhicule du commerce intra-africain avance encore souvent avec le frein à main, quand il ne cale pas complètement. Et c'est dommage, car dès que le transport régional fonctionne, les effets sont immédiats : les prix baissent, les délais se raccourcissent, les marchés s'élargissent.

Le transport n'est pas un simple support logistique. C'est une arme économique massive. Une arme que l'Afrique commence à peine à manier avec cohérence. Ironie délicate dans ce paysage parfois chaotique : sur la question du paiement, l'Afrique a pris une longueur d'avance. Pendant que certains marchés débattent encore de la « *confiance dans le digital* », ici, le problème est réglé depuis longtemps. Mobile Money, Flooz, Orange Money, paiement à la livraison, solutions hybrides. On paie avant, après, ou quand le livreur arrive. On s'adapte chaleureusement.

Le consommateur africain a une philosophie simple qui consiste à dire que la confiance ne se décrète pas avec des certificats, elle se construit avec l'expérience. En clair, je paie quand j'ai confiance. Je vois, je reçois, je vérifie, je paie. Et ce modèle, aussi simple soit-il, fonctionne remarquablement bien parce qu'il colle aux usages réels.

Le vrai danger du e-commerce africain n'est donc pas l'absence de solutions. C'est l'illusion qu'un modèle importé, pensé pour des villes quadrillées, des adresses fixes et des routes prévisibles, fonctionnerait tel quel. Copier-coller est tentant. Échouer dans ce format peut l'être rapidement.

L'Afrique n'a pas besoin de clones. Elle a besoin de solutions locales, frugales, adaptables, pensées pour l'imperfection. Parce que l'imperfection est la norme. Et c'est précisément dans cette norme que naissent les meilleures innovations.

Ces solutions existent déjà. Elles sont souvent portées par des entrepreneurs locaux qui font beaucoup avec peu. Ils bricolent, testent, ajustent, échouent, recommencent. Ce qu'il leur manque n'est pas l'idée, ni l'énergie. C'est un écosystème : des financements patients, des partenariats intelligents, des politiques publiques cohérentes, et une vraie reconnaissance du rôle stratégique de la logistique.

Car la logistique ne fait pas rêver. Elle ne fait pas la une. Elle ne vend pas de storytelling glamour. Jusqu'au jour où elle fonctionne. Et ce jour-là, tout change.

Quand la logistique fonctionne, les prix baissent pour le consommateur. Les PME

vendent plus loin que leur quartier. Les emplois se créent, pas seulement pour livrer, mais pour organiser, planifier, analyser. Les territoires se connectent, les marchés s'intègrent, les économies respirent.

La logistique n'est pas un coût. C'est un choix stratégique. Et souvent, un choix politique. Choisir d'investir dans la logistique, c'est choisir de structurer l'économie réelle, pas seulement les vitrines numériques. Distribuer en Afrique ne sera jamais simple. Et tant mieux. Parce que cette complexité oblige à inventer, à coopérer, à penser autrement. Elle empêche les solutions paresseuses et force l'intelligence collective. Le jour où livrer un colis en Afrique deviendra facile, fluide et silencieux, ce sera le signe qu'un véritable système aura été construit.

En attendant, le e-commerce avance. La logistique s'organise. Le transport s'adapte. Les solutions locales s'affinent.

Le livreur appelle encore et toujours avec la même question, universelle, fondamentale : « *Tu es exactement où, là ?* » Alors il va falloir continuer à lui répondre avec précision, patience et humour.

L'avenir du commerce africain est peut-être déjà au bout du fil.

Il n'y a plus K dans notre World en pleine mutation. ■

Société et Mutations Contemporaines

La recrudescence de burn-out dans les diasporas africaines est-elle une coïncidence ou un phénomène prévisible ?

Quand l'accumulation de contraintes invisibles transforme la réussite internationale en facteur d'épuisement et reconfigure les trajectoires entrepreneuriales.

par Nathalie DAOUDA

Cadres, entrepreneurs et professionnels qualifiés issus des diasporas africaines sont de plus en plus nombreux à évoquer un même point de rupture... l'épuisement. Observé simultanément dans plusieurs pays et secteurs, ce phénomène interroge. Faut-il y voir une coïncidence ou le symptôme prévisible de conditions de vie et de travail structurellement plus coûteuses ? À la croisée du travail, de l'entrepreneuriat et des recompositions identitaires, cet article propose une lecture économique et stratégique d'un signal devenu impossible à ignorer.

Un signal faible qui devient visible.

La parole autour du burn-out s'est progressivement libérée. Témoignages publics, cercles professionnels, réseaux sociaux, ce qui relevait autrefois du non-dit apparaît désormais au grand jour. Cette visibilité peut donner l'illusion d'un

phénomène récent.

Pourtant, le burn-out est reconnu comme un syndrome lié à un stress chronique au travail mal géré. Ce qui change aujourd'hui n'est pas son existence, mais la capacité à le nommer, y compris dans des groupes où l'endurance, la réussite et la mobilité sociale étaient constitutives de l'identité. Il ne s'agit pas d'une fragilité nouvelle, mais d'une visibilisation tardive d'un coût humain longtemps absorbé en silence.

Une exposition différenciée au stress chronique.

Les trajectoires diasporiques révèlent une logique d'**empilement de contraintes**.

– Le **stress migratoire** d'abord. Dans de nombreux pays d'accueil, la stabilité professionnelle conditionne le séjour, le logement et l'accès aux



Credit photo : @TheYuriArcursCollection_Freepik.com

droits. L'emploi devient un pilier de sécurité existentielle.

- S'y ajoute une **sur-adaptation permanente** (langage, codes sociaux, posture, émotions), rarement reconnue comme une charge de travail à part entière.

- Les **discriminations systémiques et plafonds de verre** imposent un surinvestissement constant pour une reconnaissance équivalente.

- Le **déclassement professionnel**, fréquent chez les profils qualifiés dont les compétences sont partiellement reconnues, alimente frustration et perte de sens.

- Enfin, les **responsabilités familiales transnationales** (soutien financier, urgences sanitaires, rôle de pilier), alourdissent une charge déjà élevée, dans des contextes où la santé mentale demeure taboue.

Le moment de bascule et la tentation entrepreneuriale.

Le burn-out ne survient que rarement

sans avertissement. Un conflit managérial, une restructuration, une injustice ressentie ou un choc familial agissent comme déclencheurs, révélant une fatigue déjà installée.

C'est souvent à ce moment qu'émerge une idée récurrente, celle d'**entreprendre**, parfois comme un geste de reconquête de contrôle, parfois comme une réaction aux frustrations du monde professionnel dans le pays d'accueil.

Entreprendre en réaction n'est pas en soi une mauvaise idée. Cela peut même constituer une issue pertinente, **si et seulement si le projet est viable, rigoureusement conçu**

et stratégiquement structuré. Je veux parler d'une opportunité réelle, étude de marché sérieuse, capacités effectives du porteur, feuille de route cohérente et adaptable. Sans ce socle, l'entrepreneuriat risque de devenir une simple fuite et un amplificateur d'épuisement.

Entreprendre « au pays », opportunité stratégique et angles morts.

Pour certains, la sortie du burn-out s'accompagne d'un projet de retour entrepreneurial sur le continent africain. Cette trajectoire peut être féconde, mais elle comporte des **écueils spécifiques**, souvent sous-estimés.

Le premier est un **regard implicitement surplombant**, parfois qualifié de « *suprémaciste* », qui aborde l'Afrique et les Africains comme des causes à sauver, même lorsque l'on en est originaire. Cette posture humanitaire, morale ou messianique, est l'une des voies les plus sûres vers une intégration ratée, socialement comme économiquement.

Le second tient à une erreur stratégique classique, celle de **faire « pour » plutôt que « avec »**. Ignorer les compétences locales, les savoir-faire existants, les dynamiques informelles et les réalités opérationnelles conduit mécaniquement à

l'échec. Les projets viables sont ceux qui s'ancrent dans les écosystèmes locaux, combinent ressources locales et globales, et reconnaissent pleinement la valeur des acteurs déjà en place.

Les codes, les pratiques et le facteur culturel comme actifs stratégiques.

Que l'entrepreneuriat se déploie dans le pays d'accueil ou sur le continent africain, les facteurs décisifs demeurent la **connaissance**, la **compréhension** et surtout le **respect des codes et des pratiques locales**. Les usages, les temporalités, les hiérarchies implicites, les modes de décision ne sont pas des détails culturels ; ce sont de véritables **actifs stratégiques**. Les ignorer expose à des incompréhensions coûteuses, des partenariats fragiles et des erreurs d'exécution majeures. La réussite durable repose moins sur la transposition de modèles que sur la capacité d'adaptation intelligente aux contextes réels.

Panafricanisme, réappropriation culturelle et connaissance de soi.

La recrudescence de burn-out diasporique coïncide avec la résurgence d'un panafricanisme contemporain et avec un mouvement de réappropriation culturelle porté par la jeunesse africaine (alimentation, vêtements, esthétiques, spiritualités, nouveaux rapports au temps et au travail). Ces dynamiques ne sont ni la cause directe du burn-out, ni une solution miracle. Elles agissent plutôt comme des **révélateurs** et, pour certain-e-s, comme des **ressources de reconstruction**. Elles posent la question centrale de savoir au service de quel projet collectif chacun travaille.

À cet égard, la formule attribuée à Socrate « *Connais-toi toi-même et tu connaîtras l'univers et les dieux* », prend une résonance particulière. La capacité à résister à l'épuisement, ou à s'en relever, passe aussi par une **connaissance profonde de soi**, de son histoire, de sa culture, de son système de valeurs. C'est ce socle qui permet de s'adapter à d'autres systèmes sans se perdre, ni céder aux injonctions d'assimilation ou d'infériorité culturelle.

La recrudescence de burn-out dans les diasporas africaines n'est pas une coïncidence. Elle révèle des conditions de production de la valeur humaine plus coûteuses, mais aussi des **reconfigurations stratégiques** des trajectoires professionnelles et entrepreneuriales. Prévisible ne signifie pas inévitable. Y répondre suppose de conjuguer lucidité économique, rigueur entrepreneuriale, intelligence culturelle et connaissance de soi. ■

AREOLIS

Crédit photo : Oronce Houmkozonou

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

COWORKING À COTONOU

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

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

Parole d'expert-e

L'expérience client au cœur de la performance des espaces de coworking.

par Jarolle W. TOLOFON



Jarolle W. TOLOFON - Responsable Expérience Client

L'essor du travail en ligne, ajouté à la crise sanitaire de 2019, a favorisé l'émergence et le développement des espaces de coworking. Contrairement aux bureaux traditionnels, ces espaces proposent des alternatives flexibles et durables adaptées aux nouvelles réalités du monde du travail. Au-delà de leur fonction première d'espace de travail, les espaces de coworking s'imposent aujourd'hui comme de véritables lieux de rencontres et d'échanges. Les utilisateurs n'hésitent plus à investir dans ces environnements dans l'objectif de créer de nouvelles relations professionnelles et sociales. Cette dynamique a encouragé la multiplication de nouveaux espaces

de travail partagés, renforçant ainsi la concurrence dans le secteur.

Dans ce contexte, les espaces de coworking doivent mettre en place des stratégies efficaces d'optimisation de l'expérience client afin de fidéliser les coworkers et de leur offrir des expériences uniques.

L'expérience client désigne l'ensemble des perceptions, émotions et réactions qu'un client développe depuis la découverte puis tout au long de ses interactions avec l'espace avant, pendant et après l'utilisation d'un service de l'espace. À une époque où le client fait face à un nombre important de possibilités, et de services, proposer une expérience client qualitative est indispensable pour la pérennité d'un espace de coworking. L'un des piliers fondamentaux de l'expérience client repose sur une écoute attentive et continue des utilisateurs. Des freelances aux startups, en passant par les PME et les travailleurs nomades, chaque profil présente des attentes spécifiques. Il est donc primordial de comprendre ces

besoins afin de personnaliser les services proposés et d'y répondre efficacement.

Au-delà de la simple mise à disposition de bureaux, les espaces de coworking doivent se positionner comme de véritables lieux d'échanges. L'organisation d'activités telles que des afterworks, des pauses café ou des événements professionnels favorise les discussions, les présentations informelles et le partage de contacts entre les membres, renforçant ainsi le sentiment de communauté. De plus, la catégorisation des espaces partagés selon les secteurs d'activité peut contribuer à développer chez les coworkers un sentiment d'appartenance à un groupe.

Par ailleurs, la mise à disposition d'outils de travail adaptés et performants constitue un facteur clé de satisfaction. La connexion Internet, véritable socle du coworking, représente un critère déterminant dans le choix d'un espace de travail. Travaillant majoritairement en ligne, les utilisateurs accordent une importance particulière à la stabilité et à la qualité de la connexion, ce qui impose



Crédit photo : @senipetro_Freepik.com

aux promoteurs d'espaces de coworking d'investir dans une connexion fiable et irréprochable.

L'environnement joue également un rôle majeur dans l'expérience client. Des espaces ergonomiques, esthétiques et confortables, intégrant une bonne luminosité, une propreté irréprochable et une ambiance sonore adaptée, contribuent significativement au bien-être et à la productivité des clients.

L'investissement dans le capital humain demeure un élément déterminant. S'entourer d'un personnel professionnel, attentif et à l'écoute permet non seulement d'améliorer la qualité du

service, mais aussi d'accompagner le client dans l'identification de ses besoins réels, parfois encore flous. Grâce à des conseils avisés et des recommandations pertinentes, le personnel contribue à renforcer la satisfaction globale et à fidéliser durablement les coworkers.

Enfin, l'investissement dans le site internet, constitue un levier essentiel pour optimiser l'expérience client. Afin de simplifier l'expérience des utilisateurs, en particulier ceux qui ne souhaitent pas se déplacer, les promoteurs d'espaces de coworking doivent concevoir des sites internet facile d'utilisation, permettant une réservation rapide et efficace des espaces et services. Cette plateforme

digitale doit également intégrer des moyens de paiement accessibles à tous, afin de répondre aux habitudes et contraintes des différents profils de clients. Une expérience de réservation facile et sécurisée contribue non seulement à améliorer la satisfaction des utilisateurs, mais aussi à renforcer l'image professionnelle et innovante des espaces de coworking.

Pour satisfaire les besoins de ses clients, un espace de coworking doit constamment évoluer, en mettant l'écoute active des utilisateurs, l'ajustement des services et l'innovations régulières au cœur de ces actions. ■

Parole d'expert-e

Mode africaine : bâtir une stratégie de distribution durable.

par Hervé EGUI



Hervé EGUI - Community Manager, Marketing de la Mode

Dans l'écosystème de la mode africaine, la créativité n'est plus le principal défi. Partout sur le continent, des marques émergent avec des identités fortes, des récits cohérents et un savoir-faire affirmé.

Pourtant, peu d'entre elles parviennent à franchir un cap de croissance durable. La raison est souvent la même : une stratégie de distribution insuffisamment pensée.

Distribuer une marque de mode ne consiste pas simplement à vendre des pièces. Il s'agit d'organiser l'accès au produit, de maîtriser l'expérience client

et de garantir une cohérence entre le discours de marque et la réalité du marché.

La première étape stratégique est la définition du marché prioritaire. Trop de marques cherchent à être présentes partout, trop vite. Or, une distribution efficace repose sur des choix clairs : vente directe en atelier, points de vente partenaires, pop-up stores ciblés ou e-commerce. Chaque canal implique des contraintes spécifiques en matière de stock, de communication et de logistique. Les multiplier sans stratégie affaiblit la marque.

Le digital joue aujourd'hui un rôle central dans cette structuration. Un dispositif e-commerce bien pensé permet de dépasser les limites géographiques tout en conservant le contrôle de l'image. Cela suppose des solutions de paiement adaptées aux réalités locales, une gestion fluide des commandes et une relation client réactive. Les réseaux sociaux, quant à eux, doivent être envisagés comme des outils de conversion et de relation, et non comme de simples

vitrines de visibilité.

La logistique demeure le maillon le plus sous-estimé de la chaîne. Dans la mode, les délais de livraison, la qualité de l'emballage et le suivi post-achat influencent directement la perception de la marque. Une création valorisée sur les réseaux sociaux peut être disqualifiée par une livraison approximative. La logistique n'est donc pas un détail opérationnel, mais un élément central de l'expérience de marque.

Enfin, la distribution doit être pensée dans le temps. Tester un marché local, affiner les processus, sécuriser les flux, puis s'ouvrir progressivement à d'autres villes ou marchés régionaux grâce à des partenaires logistiques adaptés aux réalités africaines. Copier des modèles étrangers sans adaptation conduit souvent à l'échec.

Dans la mode africaine, la distribution n'est pas une conséquence du succès.

Elle en est l'une des conditions fondamentales. ■







ND CONSULTANT GROUP

**AUDIT
CONSEIL
FORMATION
ACCOMPAGNEMENT
ÉVÉNEMENTIEL**

Les entités du groupe ND Consultant accompagnent les entreprises et les entrepreneurs dans la construction de leur stratégie de développement d'affaires.

Notre vocation est d'aider ces organisations à augmenter leur chiffre d'affaires durablement, tout en respectant les personnes, l'environnement et l'éthique. C'est ce que nous appelons, le Capitalisme Responsable

[En savoir plus](#)



contact@nd-consultant-group.com

Société & Modèles de Développement

La maternelle chinoise, une infrastructure sociale et un modèle à décrypter pour l'Afrique.

par la Rédaction

Et si la maternelle n'était pas seulement une question d'enfance, mais une question d'infrastructure ? En Chine, l'éducation préscolaire s'inscrit dans une logique de stabilisation sociale et de performance économique à long terme. Ce décryptage propose un regard décentré sur ce modèle, avant d'interroger sa portée comme source d'inspiration stratégique pour le développement africain.

En Chine, la maternelle n'est pas seulement une étape éducative. C'est une pièce d'infrastructure sociale, pensée pour répondre à un ensemble d'objectifs nationaux :

- Stabiliser la société,
- Soutenir la participation économique des familles,
- Organiser la socialisation de masse et
- Réduire, autant que possible, le coût collectif de la démographie.

Cette logique a récemment été consolidée par une loi nationale dédiée à l'éducation préscolaire, qui intègre formellement la maternelle au système éducatif et met l'accent sur l'inclusivité et la responsabilité publique. ([Ministère chinois de l'Éducation](#))

Pour un regard africain, l'intérêt n'est pas d'« importer » une pédagogie, mais de comprendre **comment la Chine industrialise une fonction sociale** et ce que cela révèle d'un modèle de développement où l'enfance est déjà un enjeu économique.

Une institution de socialisation collective avant d'être une école.

La maternelle chinoise organise très tôt une compétence centrale qui est, **l'intégration au collectif**. Les journées sont structurées par des routines, des transitions en groupe, des séquences

codifiées. L'enfant y apprend moins à « s'exprimer » qu'à se réguler, s'aligner sur des règles communes, fonctionner en coopération sans friction.

Ce socle n'est pas un « durcissement éducatif » car il s'inscrit dans un objectif de gouvernance sociale. Dans une société dense, mobile, compétitive, la stabilité dépend aussi de la capacité des individus à **absorber la contrainte** et à se synchroniser. La maternelle est l'un des premiers lieux où cette compétence est rendue visible, pratique, et quotidienne. **Ce que cela dit du modèle chinois** est que la petite enfance est traitée comme une composante de la qualité institutionnelle d'un pays au même titre que la logistique par exemple.



Crédit photo @ibrarabmed53445_Freepik.com

La doctrine « pǔhuì » pour rendre le préscolaire abordable et extensible.

Depuis plusieurs années un mot-clé structure le secteur. C'est le mot « *pǔhuì* ». Le terme renvoie à une idée d'accès large et bénéfique à des services préscolaires suffisamment bons, à coût maîtrisé, capables de couvrir massivement la population. ([ScienceDirect](#))

Autrement dit, la question avant tout est de savoir **comment assurer**

une offre standardisée, décente, scalable. La logique est ainsi, moins celle de l'excellence rare que celle de la **couverture extensive.** **Là se trouve sans doute une leçon directe pour l'Afrique.** Les politiques sociales efficaces ne sont pas toujours celles qui visent d'abord la sophistication, mais celles qui visent la reproductibilité.

Un paradoxe chinois qui veut contenir la pression scolaire afin de préserver l'équité.

La Chine est associée à une culture de la performance. Pourtant, l'État combat explicitement la « *primarisation* » de la maternelle. Il s'agit en fait de limiter l'enseignement prématuré de contenus du primaire et de décourager la logique de tests et d'avance académique. ([moe.gov.cn](#))

Selon le point de vue chinois, la motivation pour la mise en œuvre de cette approche n'est pas une défense romantique d'une enfance « libre ». La démarche est avant tout **structurelle.** Si la compétition scolaire commence trop tôt, elle creuse mécaniquement les écarts entre familles, alimente un marché privé inflationniste et fragilise la promesse d'un départ relativement homogène / égalité des chances, pour chaque chinois. La régulation vise donc à retarder l'**inégalité**, pas à nier la compétition.

Ce que cela dit du modèle chinois c'est que même dans une société performative, l'État cherche à contrôler les zones où l'inégalité devient explosive.

La maternelle comme politique économique pour résoudre l'équation démographie, travail, coût de l'enfant.

La petite enfance est devenue une variable macroéconomique en Chine, dans un contexte de vieillissement de la population, et de baisse de la natalité. Les annonces sur une montée progressive de la gratuité de la maternelle (au moins pour la dernière année en public, avec réduction pour certaines structures privées éligibles) s'inscrivent dans une stratégie pour **réduire la charge financière des familles**, soutenir la fécondité, sécuriser l'activité économique. ([Reuters](#))

Ici encore, la logique fondamentale est utile au benchmark africain. En effet, la maternelle n'est pas juste un « *coût social* », c'est un **levier de productivité**, notamment via la participation des femmes au travail et la réduction des arbitrages « *enfant vs carrière* ».

Un benchmark réaliste pour l'Afrique.

La transposition « *copier-coller* » n'a pas de sens en l'occurrence car la Chine dispose d'une capacité d'administration centralisée, d'un contrôle normatif et d'une chaîne d'exécution que beaucoup de pays africains n'ont pas au même degré. Mais la **structure du raisonnement** est transférable.

Ce que l'Afrique peut reprendre :

- Penser la **maternelle comme infrastructure** (service de base, stabilisateur social, soutien au travail).
- Construire une catégorie « *pubhui africaine* », c'est-à-dire, une **offre abordable, standardisée, labellisée**, entre public et privé.
- Mettre au cœur du modèle la **nutrition, le soin, les routines, la sécurité** (gains immédiats + capital humain futur).
- Réguler la « *course* » aux contenus académiques précoces pour éviter que l'inégalité ne commence à 3 ans.

Ce que l'Afrique doit adapter :

- La **gouvernance municipale/communautaire/PPP** plutôt que strictement centralisée.
- Une culture éducative qui s'articule autour des principes fondamentaux de familles élargies, langues locales, normes

communautaires...

- Des modèles de formations **courtes, certifiantes**, orientées socialisation et soin pour les ressources humaines (corps enseignant maternel)

Opportunités d'investissement et de développement économique en Afrique.

Si l'on observe la maternelle comme une « *industrie sociale* », plusieurs marchés et chantiers émergent immédiatement, mais bien entendu, il convient d'approfondir la réflexion avec pragmatisme et réalisme écosystémique selon les territoires du continent.

- 1. Élaboration de chaînes de maternelles « low-cost / high-impact » :** Modèles franchisés ou PPP, standardisés, avec labellisation qualité minimale, forte couverture urbaine et péri-urbaine.
- 2. Économie matérielle de la petite enfance, de conception et de confection locale :** Uniformes (textile), mobilier, cuisines/cantines, matériel pédagogique simple, hygiène. Création de chaînes de valeurs locales, PME structurées et formalisées, emplois jeunes qualitatifs.
- 3. Formation de masse et certification d'éducateurs :**



Crédit photo @ibrarabmed53445_Freepik.com

Programmes courts, centrés sur les routines enfantines, la sécurité, le développement de l'enfant, la gestion de groupe. C'est un secteur d'impact à fort effet multiplicateur.

4. Maternelles intégrées aux zones économiques : Zones industrielles, minières, logistiques au sein desquelles la maternelle devient un outil d'attractivité employeur et de stabilité sociale locale (réduction d'absentéisme, rétention, acceptabilité sociale, emplois qualifiés pour les femmes).

Le modèle de maternelle chinois n'est pas « pédagogique » mais institutionnel.

La Chine traite la maternelle comme un pilier discret de son projet de

société. Elle l'organise, la régule, la rend extensible, et l'inscrit dans une logique macro (démographie, travail, stabilité).

Pour l'Afrique, le benchmark n'est pas de « faire comme la Chine », mais d'adopter la même question stratégique sur le devenir de nos sociétés à travers une prise en charge spécifique de la petite enfance. ■

Économie & Modèles de Développement

Afrique anglophone, francophone, lusophone...où se crée réellement la richesse en Afrique aujourd'hui ?

par la Rédaction

On analyse spontanément l'économie africaine à travers des catégories linguistiques héritées. Mais les écosystèmes obéissent désormais à des logiques bien plus structurales. Croissance, marchés, secteurs moteurs. Où se crée réellement la valeur sur le continent en 2025 ? Cet article propose une lecture économique comparée de l'Afrique, au-delà des raccourcis habituels.

Dépassez les catégories héritées.

Les catégories linguistiques (anglophone, francophone, lusophone) continuent de structurer les discours sur l'économie africaine.

Pourtant, en 2025, elles expliquent de moins en moins où se crée réellement la richesse. L'Afrique n'est ni homogène, ni figée dans des blocs hérités de l'histoire coloniale. Elle est traversée par des dynamiques sectorielles, démographiques et productives qui dépassent largement ces classifications.

Les questions pertinentes sur le plan

économique sont donc de comprendre où sont les marchés, où se crée la valeur, et quels secteurs tirent la croissance aujourd'hui ?

Une Afrique à plusieurs vitesses structurales et pas linguistiques.

L'Afrique avance à plusieurs vitesses, non pas en fonction de la langue, mais selon la structure des économies, leur degré de diversification et leur capacité

à transformer la croissance en valeur ajoutée.

Pour rendre ces écarts lisibles, nous avons observé quatre ensembles permettant une lecture comparative utile. Il s'agit des pays de l'Afrique anglophone, les pays lusophones, les pays francophones subsaharienne et les pays du Maghreb.

Ce ne sont pas des blocs homogènes, mais des outils d'analyse permettant de comparer des ordres de grandeur (PIB, population, trajectoires de croissance) et d'éviter l'illusion d'une Afrique uniformément « en retard ».



L'analyse des poids économiques réels révèle des marchés déjà massifs.

L'agrégation des données 2023–2025 révèle des contrastes nets. Le bloc anglophone concentre près de la moitié du PIB africain et plus d'un milliard d'habitants, offrant une profondeur de marché favorable aux services, à la consommation et à l'émergence de hubs régionaux.

Le bloc lusophone, plus restreint, repose sur des économies fortement structurées par l'énergie, les infrastructures et les grands projets. L'Afrique francophone subsaharienne affiche une croissance élevée, portée par la démographie, mais

avec un PIB par habitant encore faible, signe d'un potentiel de transformation considérable. Le Maghreb, enfin, combine solvabilité relative et forte cyclicité, étroitement liée à l'énergie, à l'agriculture et à la conjoncture européenne.

L'Afrique n'est définitivement pas un marché unique, mais une constellation de marchés déjà significatifs.

Cinq secteurs clés créent la valeur sur le continent.

La croissance africaine est avant tout sectorielle. Cinq secteurs structurent aujourd'hui l'essentiel de la création de valeur :

- **L'énergie**, socle indispensable de toute industrialisation ;

- **Les mines et minerais critiques**, piliers des recettes d'exportation ;
- **L'agro-industrie**, principal réservoir d'emplois et de transformation ;
- **Le digital et les services**, moteurs de productivité et d'intégration ;
- **Le BTP et la logistique**, secteurs « ponts » entre emploi et industrialisation.

L'enjeu n'est plus d'identifier ces secteurs car ils sont connus, mais de **créer les conditions de leur articulation régionale**.

Une croissance réelle, mais encore fragmentée.

Tableau comparatif enrichi Croissance – PIB cumulé – Population

BLOC	CROISSANCE PIB REEL 2023	2024	2025	PIB CUMULE (USD)	POPULATION CUMULEE	LECTURE STRATEGIQUE
Afrique anglophone (20 pays)	~3,6 %	~4,0 %	~4,6 %	≈ 2 400 – 2 600 Md USD	≈ 1,05 – 1,10 Md	Marchés profonds, hubs régionaux structurants
Afrique lusophone (6 pays)	~3,2 %	~3,6 %	~4,2 %	≈ 430 – 470 Md USD	≈ 155 – 165 M	Économies projets, énergie & infrastructures
Francophone – SSA (17 pays)	~4,1 %	~4,3 %	~4,8 %	≈ 900 – 1 050 Md USD	≈ 430 – 460 M	Croissance forte, rattrapage productif
Maghreb (5 pays)	~3,8 %	~2,8 %	~4,4 %	≈ 1 350 – 1 500 Md USD	≈ 105 – 110 M	Solvabilité élevée, cyclicité marquée

Sources croisées : Fonds monétaire international, Banque mondiale
NB : PIB cumulés en USD courants, ordres de grandeur 2024–2025. Croissance : PIB réel. Agrégation par blocs selon convention éditoriale K-World.



Image générée par IA - Crédit photo : @banibapixel_Freepik.com

Malgré ces dynamiques, la croissance africaine demeure fragmentée. Les chaînes de valeur restent largement nationales, les marchés régionaux incomplètement intégrés, et la ZLECAf progresse plus vite sur le papier que dans la réalité opérationnelle. Les biens circulent mieux que les facteurs de

production, notamment humains. En d'autres termes, **les marchés existent, mais ils se rencontrent mal.**

L'Afrique de 2025 est économiquement plus lisible qu'on ne le croit. Les marchés sont là, la croissance est réelle, les secteurs moteurs identifiés. Ce qui

fait défaut n'est ni la demande, ni le capital, mais les conditions systémiques permettant à ces marchés de se connecter. Parmi elles, un angle mort demeure central, **la mobilité des entrepreneurs africains.** ■

Encadré

Puissance des passeports africains (54 pays), Rang mondial & score de mobilité.

- Janvier 2026 -

État des lieux à février 2026 basé sur le Henley Passport Index – Global Ranking (édition datée du 9 janvier 2026), qui mesure le nombre de destinations accessibles sans visa préalable (visa-free + visa on arrival + eTA).

PAYS	RANG MONDIAL (HENLEY)	SCORE « VISA-FREE » (DESTINATIONS SANS VISA PRÉALABLE)
Seychelles	24	154
Maurice	27	147
Afrique du Sud	48	101
Botswana	59	81
Namibie	62	76
Lesotho	63	74
Maroc	65	72
Eswatini	65	72
Malawi	66	71
Kenya	68	69
Gambie	68	69
Ghana	69	68
Tanzanie	69	68
Bénin	70	67
Rwanda	70	67
Tunisie	70	67
Ouganda	71	66
Cap-Vert	72	65
Zambie	72	65

PAYS	RANG MONDIAL (HENLEY)	SCORE « VISA-FREE » (DESTINATIONS SANS VISA PRÉALABLE)
Sierra Leone	74	62
Zimbabwe	74	62
Mozambique	76	60
São Tomé-et-Príncipe	76	60
Togo	77	58
Burkina Faso	78	57
Côte d'Ivoire	78	57
Gabon	78	57
Madagascar	78	57
Sénégal	78	57
Mauritanie	79	56
Algérie	80	55
Niger	80	55
Guinée équatoriale	81	54
Guinée	81	54
Mali	82	53
Tchad	83	52
Guinée-Bissau	83	52
Comores	84	51

Puissance des passeports africains (54 pays) , Rang mondial & score de mobilité - suite

PAYS	RANG MONDIAL (HENLEY)	SCORE « VISA-FREE » (DESTINATIONS SANS VISA PRÉALABLE)
Égypte	85	50
Angola	86	49
Burundi	86	49
République centrafricaine	86	49
Liberia	86	49
Cameroun	87	47
Congo (République du)	87	47
Djibouti	88	46

PAYS	RANG MONDIAL (HENLEY)	SCORE « VISA-FREE » (DESTINATIONS SANS VISA PRÉALABLE)
Nigeria	89	44
Congo (RDC)	90	43
Éthiopie	90	43
Soudan du Sud	91	41
Soudan	91	41
Libye	93	39
Érythrée	94	38
Somalie	97	33



Économie & Gouvernance

La libre circulation des biens sans celle des entrepreneurs est sans doute l'un des plus grands paradoxes africains.

par la Rédaction

L'Afrique avance vers un marché continental intégré, mais les règles qui encadrent la mobilité de ses entrepreneurs restent largement inchangées. Alors que les biens et les capitaux circulent de mieux en mieux, les acteurs économiques africains peinent encore à se déplacer sur leur propre continent. Ce décalage constitue l'un des freins les plus sous-estimés de l'intégration économique africaine.

L'un des plus grands paradoxes africains.

Les marchés africains sont vastes et l'intégration économique est revendiquée par tous... dans les discours. Pourtant, pour un entrepreneur africain, circuler sur son propre continent demeure souvent complexe, incertain et coûteux.

Sur le papier, la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf) promet une intégration progressive des marchés. Dans la réalité, les marchandises circulent plus facilement que celles et ceux qui les produisent, les financent et les développent. L'Afrique s'organise pour

commercer, mais beaucoup moins pour entreprendre à l'échelle continentale.

La mobilité comme contrainte économique.

Dans la pratique, entreprendre à l'échelle africaine commence par la contrainte de l'obtention du droit à se déplacer. Les régimes de visa intra-africains restent hétérogènes, peu lisibles et rarement pensés pour les besoins économiques. Les délais, les coûts indirects et l'incertitude administrative constituent un frein réel à la prospection régionale et aux implantations multi-pays. Ce déséquilibre

est d'autant plus frappant que, dans de nombreux pays, les investisseurs non africains bénéficient de procédures plus rapides et plus prévisibles. La mobilité professionnelle des entrepreneurs africains reste ainsi traitée comme une exception administrative, non comme un levier de compétitivité.

Un coût invisible mais structurant.

Cette faible mobilité a un coût économique réel, bien que rarement mesuré. Elle ralentit la prise de décision, limite l'expansion régionale des entreprises et freine l'émergence

de groupes africains intégrés. Dans les secteurs qui structurent aujourd'hui la croissance (énergie, infrastructures, agro-industrie, mines, services numériques), la présence physique et la coordination transfrontalière sont essentielles. Lorsque la mobilité est entravée, les projets deviennent plus lents, plus coûteux et plus risqués. Faute de pouvoir circuler librement, les entrepreneurs africains se trouvent désavantagés face à des acteurs internationaux mieux mobiles, capables d'opérer à distance ou de mobiliser des équipes multinationales. La restriction de mobilité devient ainsi un facteur indirect de dépendance économique.

Intégration commerciale sans intégration humaine.

La ZLECAf a posé les bases d'un marché continental des biens. Elle n'a pas encore créé les conditions d'un marché continental de l'entrepreneuriat. Les accords commerciaux progressent plus vite que les politiques de circulation, qui restent largement nationales et sécuritaires.

Or, un marché ne se construit pas uniquement par la suppression des droits de douane. Il repose aussi sur la circulation des compétences, des décideurs et des porteurs de projets. En traitant la mobilité humaine comme un sujet secondaire, l'intégration



Crédit photo @maxx-studio_Freepik.com

africaine se prive d'un levier essentiel de transformation économique.

La mobilité comme infrastructure économique.

La mobilité des entrepreneurs africains n'est ni une question migratoire, ni un enjeu symbolique. C'est une

infrastructure économique

immatérielle, au même titre que l'énergie ou la logistique. Sans elle, l'industrialisation reste théorique et l'intégration régionale incomplète.

Tant que les entrepreneurs africains ne pourront pas circuler avec prévisibilité et fluidité, le marché africain restera économiquement prometteur, mais opérationnellement fragmenté. Et la promesse d'une croissance véritablement intégrée demeurera partiellement inaboutie. ■

Produire ne suffit pas !

En 2024, l'Afrique représente environ **3 % du commerce mondial de marchandises**, alors même qu'elle regroupe plus de **17 % de la population mondiale** et une **part significative des ressources stratégiques globales**. L'écart ne s'explique pas uniquement par la production. Il s'explique par la structuration.

Produire est une condition nécessaire. **Livrer de manière fiable** est une condition suffisante.

Selon la Banque africaine de développement, les **coûts logistiques en Afrique** peuvent atteindre **30 à 40 % du prix final d'un produit**, contre 8 à 10 % dans les économies les plus efficaces. Cet écart constitue une marge d'amélioration considérable. Il ne reflète pas seulement une insuffisance d'infrastructures, mais un **besoin de coordination, de standardisation et de discipline opérationnelle**.

La **Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf)**, entrée en phase opérationnelle en 2021, vise à créer un marché de plus de **1,3 milliard de personnes** et un PIB combiné supérieur à 3 400 milliards de dollars. Selon la Banque mondiale, sa pleine mise en œuvre pourrait **accroître les exportations intra-africaines de plus de 80 % d'ici 2035**.

Mais la libéralisation tarifaire ne suffit pas. Les gains potentiels dépendront de la capacité à **réduire les frictions non tarifaires** : délais aux frontières, normes hétérogènes, faiblesse de la traçabilité, insuffisance de la chaîne du froid.

La compétitivité africaine se jouera moins sur l'abondance que sur l'exécution. ■



Corridors africains | Où se crée réellement la valeur ?

En Afrique, la dynamique économique ne suit pas les frontières linguistiques mais les corridors logistiques, énergétiques et commerciaux.

CORRIDOR	PAYS STRUCTURANTS	POIDS ÉCONOMIQUE ESTIMÉ	SECTEURS DOMINANTS	LECTURE STRATÉGIQUE
Abidjan – Lagos	Côte d'Ivoire, Ghana, Togo, Bénin, Nigéria	> 500 Md USD cumulés	Commerce, industrie légère, fintech	Corridor le plus dense d'Afrique de l'Ouest
Dakar – Abidjan	Sénégal, Côte d'Ivoire	≈ 150–200 Md USD	Services, agro-industrie	Hub ouest-africain francophone structuré
Nairobi – Mombasa	Kenya	≈ 120–140 Md USD	Logistique, fintech, innovation	Corridor digitalisé et intégré
Addis-Abeba – Djibouti	Éthiopie, Djibouti	≈ 180–200 Md USD	Industrie textile, logistique	Accès stratégique mer Rouge
Johannesburg – Durban	Afrique du Sud	≈ 400 Md USD	Industrie, mines, services financiers	Corridor le plus industrialisé
Le Caire – Alexandrie	Égypte	≈ 400–450 Md USD	Industrie, énergie, logistique	Porte Méditerranéenne stratégique

Ce que ces corridors révèlent

- La valeur se concentre autour des ports et des axes logistiques.
- Les hubs urbains secondaires montent en puissance.
- L'intégration régionale progresse plus vite que l'intégration continentale.
- Les corridors maritimes structurent davantage que les accords politiques.

Faits structurants pour 2026

- Plus de 70 % du commerce africain passe par moins de 10 ports majeurs.
- Les corridors côtiers concentrent la majorité des IDE industriels.
- Les hubs fintech suivent les mêmes axes que les hubs logistiques.

Note méthodologique :

Les corridors sont définis selon continuité logistique, intensité commerciale et densité urbaine. Données consolidées Banque mondiale, BAD, FMI (2024–2025). Chiffres arrondis pour lisibilité.

Les solutions E-Commerce, logistiques et transport pour la distribution en Afrique :

De l'infrastructure au dernier kilomètre, où se crée réellement la valeur dans la distribution africaine ?

Introduction au dossier spécial

E-commerce et logistique en Afrique, de la promesse au réel.

L'e-commerce africain est souvent présenté comme l'un des grands relais de croissance du continent. Jeunesse connectée, diffusion du mobile money, multiplication des plateformes : les signaux sont réels. Mais entre l'acte d'achat et la livraison effective, une réalité plus exigeante s'impose. Car si la transaction peut être digitale, l'exécution reste profondément physique, et c'est précisément là que se joue la viabilité des modèles.

Ce dossier part du constat qu'il n'existe pas de e-commerce durable sans chaîne logistique performante. Routes, entrepôts, frontières, paiements, équipes terrain, la valeur se crée ou se détruit dans la capacité à faire circuler les biens de manière fiable, répétable et économiquement soutenable. La croissance de la demande, aussi rapide soit-elle, ne compense pas une exécution défailante.

À travers cinq études de cas d'entreprises africaines et afro-descendantes, K-World explore les maillons critiques de cette chaîne incluant commerce transfrontalier, transport longue distance, distribution intérieure, dernier kilomètre et exécution

en environnements contraints. Loin des récits idéalisés, ces analyses montrent une réalité commune reconnaissant que la logistique africaine est une industrie d'exécution, où la technologie ne crée de valeur que si elle s'appuie sur des organisations disciplinées et des équipes formées.

Ce dossier élargit également la focale, d'une part, en s'intéressant aux compétences et à la formation, souvent sous-estimées alors qu'elles conditionnent directement la performance et la scalabilité. D'autre part, en rappelant que le contenu et le marketing digital constituent le premier maillon de la chaîne. En effet, sans confiance, sans compréhension linguistique et culturelle, aucune logistique ne peut tenir ses promesses.

Plus qu'un panorama sectoriel, ce dossier propose une lecture lucide sur le fait qu'en Afrique, la logistique n'est pas un coût à optimiser, mais un actif stratégique à structurer. C'est à cette condition que le e-commerce pourra dépasser le stade de la promesse pour devenir une économie durable. ■

Le développement du e-commerce africain repose sur une réalité souvent invisible : la capacité à transporter, stocker, livrer et encaisser. Ce dossier analyse les leviers concrets (infrastructures, systèmes, RH et capital) qui structurent aujourd'hui la distribution en Afrique.

par la Rédaction

Chaîne de valeur & Modèles économiques

Enjeux, contraintes et opportunités pour les investisseurs africains. Regards croisés de 5 entreprises du continent.

Derrière la croissance du e-commerce africain, une réalité s'impose : sans transport fiable, sans stockage organisé et sans systèmes d'exploitation solides, aucune plateforme ne peut passer à l'échelle. Cette série de cinq études de cas donne la parole à des opérateurs africains et afro-descendants qui, chacun à leur niveau, structurent les maillons critiques de la distribution sur le continent. Une plongée au cœur de la création de valeur logistique africaine.

par la Rédaction

Pourquoi la logistique est le vrai moteur et le vrai frein du e-commerce africain ?

Le e-commerce africain est raconté à travers ses usages visibles, les plateformes numériques, les paiements mobiles, la croissance des consommateurs connectés. Pourtant, derrière ces indicateurs flatteurs se cache une réalité plus rugueuse. Car si

l'acte d'achat peut désormais être digital, la livraison, elle, reste profondément physique. Produire, importer, transporter, stocker, distribuer, encaisser sont autant d'étapes qui conditionnent l'expérience finale et qui, en Afrique, demeurent fragmentées, coûteuses et parfois imprévisibles.

C'est là que se situe le paradoxe central du e-commerce africain. Car **la croissance de la demande ne garantit pas la performance de la chaîne logistique**. Les usages progressent plus vite que les infrastructures et les capacités d'exécution. Et lorsque la logistique échoue, ce n'est pas seulement une commande qui est annulée, mais la confiance du client qui s'érode, et avec

elle la viabilité économique du modèle.

Croissance du e-commerce ≠ performance logistique.

L'une des erreurs d'analyse les plus fréquentes consiste à assimiler le potentiel du e-commerce africain à la taille de sa population ou à la progression de la connectivité. Cette lecture, séduisante, masque une réalité plus complexe car **le passage à l'échelle ne dépend pas uniquement de la demande, mais de la capacité à**



Crédit photo @seventyfour_Freepik.com

livrer de manière fiable et répétable.

Dans de nombreux pays africains, les plateformes e-commerce atteignent rapidement un plafond opérationnel. Non pas faute de clients, mais parce que les coûts logistiques explosent, que les délais deviennent imprévisibles, ou que la gestion des paiements et des retours fragilise la trésorerie. Le problème n'est donc pas l'innovation digitale, mais l'asymétrie entre **front-end technologique et back-end logistique**¹.

Autrement dit, l'Afrique n'a pas un déficit d'idées ou d'entrepreneurs, mais un déficit de chaînes-de-valeur coordonnées. Et tant que cette coordination n'est pas assurée, la croissance reste fragile, souvent subventionnée, rarement durable.

Une chaîne e-commerce complète... mais fragmentée.

Contrairement à une idée reçue, les maillons de la chaîne e-commerce existent bel et bien en Afrique. Ils sont simplement **désarticulés**, rarement pensés comme un système intégré.

De la production au dernier kilomètre, la chaîne se déploie ainsi :

- **Production & sourcing**, souvent locaux ou régionaux
- **Import / export & transit**, via ports et corridors terrestres
- **Douanes & conformité**, avec des règles hétérogènes

- **Transport longue distance**, majoritairement routier
- **Stockage & hubs**, formels ou informels
- **Distribution intérieure**, B2B ou B2C
- **Paiement & règlement**, cash, mobile money, crédit
- **Ressources humaines & exécution terrain**, souvent sous-estimées

Chaque maillon fonctionne, mais rarement en synchronisation avec les autres. Les ruptures se produisent aux interfaces entre port et entrepôt, entre entrepôt et distributeur, entre livraison et encaissement. Ce sont ces zones grises, plus que l'absence d'infrastructures, qui expliquent la fragilité de nombreux modèles.

Les points de rupture critiques.

L'analyse de la chaîne-de-valeur met en évidence quelques points de rupture récurrents, observables dans la plupart des marchés africains.

- **Les douanes**, d'abord. Plus que les règles elles-mêmes, c'est leur imprévisibilité qui pose des problèmes. Les délais variables, les interprétations locales et les procédures manuelles créent un coût invisible qui pénalise toute la chaîne.
- **Le cash et le besoin en fonds de roulement**, ensuite. La logistique africaine est une activité à

forte intensité de trésorerie. Avances de frais, délais de paiement, retours, remboursements souffrant du manque de mécanismes financiers adaptés. La croissance devient un risque.

- **Les ressources humaines intermédiaires** constituent un autre angle mort. Chauffeurs, superviseurs, responsables de flotte, agents de conformité, coordinateurs terrain sont essentiels, mais rarement valorisés dans les business plans. Pourtant, c'est souvent là que se joue la différence entre exécution maîtrisée et chaos opérationnel.

- Enfin, **la qualité des données**. Une mauvaise donnée logistique (adresse imprécise, stock mal suivi, délai irréaliste), se transforme immédiatement en coût réel. La technologie ne crée pas la fiabilité : elle ne fait que refléter la qualité de l'organisation sous-jacente.

Le rôle stratégique des investisseurs africains.

Face à ces constats, la question de la responsabilité de la **structuration de la logistique africaine** est posée.

Les États jouent un rôle clé en ce qui concerne les infrastructures lourdes. Les entrepreneurs innovent sur les usages et les modèles. Mais entre les deux, les investisseurs (et en particulier les investisseurs africains) occupent

(ou devraient occuper) une position stratégique.

Pourquoi ? Parce que la logistique ne se finance pas comme un produit digital. Elle exige du **capital patient**, une compréhension fine du terrain et une tolérance aux cycles longs. Elle demande aussi un accompagnement stratégique, capable d'arbitrer entre actifs physiques, systèmes digitaux et investissement humain.

L'investisseur africain dispose ici d'un avantage comparatif décisif issu de la connaissance des contextes, des usages, des contraintes réglementaires et sociales. Là où un capital purement opportuniste cherche une croissance rapide, le capital enraciné peut contribuer à structurer des filières entières.

En Afrique, la logistique n'est donc pas un coût à optimiser, c'est un actif stratégique à structurer. C'est à cette lumière qu'il faut lire les cinq études de cas qui suivent. Elles ne racontent pas des success stories isolées, mais illustrent, chacune à leur manière, un maillon critique de la chaîne e-commerce africaine. Ensemble, elles permettent de comprendre que le futur du e-commerce africain se joue moins sur les écrans que sur les routes, dans les entrepôts, aux frontières, et au cœur des organisations humaines qui font circuler les biens. ■



Crédit photo @JetstreamAfrica_ <https://jetstreamafrica.com/>

Étude de cas

Jetstream Africa | Importer, exporter et passer les frontières : la face invisible du e-commerce africain.

Le commerce africain ne s'arrête pas aux frontières numériques. À travers le cas de Jetstream Africa, cet article explore les réalités souvent invisibles de l'import-export, du dédouanement et de la conformité, et montre pourquoi le commerce transfrontalier reste l'un des principaux gisements (mais aussi l'un des plus complexes) de création de valeur logistique sur le continent.

par la Rédaction

La face
cachée du
e-commerce
africain.

Quand on parle de e-commerce en

Afrique, l'attention se concentre souvent sur les plateformes, les paiements mobiles ou la livraison du dernier kilomètre. Pourtant, en amont de ces usages visibles se joue une bataille bien plus déterminante, celle du commerce transfrontalier. Importer des marchandises, les faire passer par les ports, franchir les frontières, respecter

les exigences douanières et acheminer les produits vers les marchés intérieurs constitue l'ossature silencieuse de tout écosystème e-commerce. Lorsque cette chaîne dysfonctionne, aucune plateforme ne peut véritablement changer d'échelle. C'est précisément dans cet espace souvent ignoré que s'inscrit Jetstream Africa.



Crédit photo @digitalpen_Freepik.com

Présentation du cas Jetstream Africa.

Jetstream Africa est une entreprise africaine positionnée sur le **freight forwarding digitalisé¹** et les opérations de commerce international, avec un ancrage fort en Afrique de l'Ouest. Elle accompagne entreprises locales, commerçants et PME dans leurs opérations d'import-export, en combinant expertise humaine, outils digitaux et coordination logistique. Contrairement aux plateformes e-commerce orientées consommateurs finaux, Jetstream

opère dans l'ombre, à l'interface entre producteurs, ports, administrations, transporteurs et distributeurs. Son activité touche à des sujets rarement médiatisés, mais absolument structurants tels que la documentation commerciale, le dédouanement, la conformité réglementaire, la planification du transport et la visibilité sur les flux.

Le cœur du modèle opérationnel.

Le modèle de Jetstream Africa repose sur l'idée de **réduire la friction du**

commerce transfrontalier africain en le rendant plus lisible, plus prévisible et plus maîtrisable. Concrètement, l'entreprise agit comme un intégrateur de chaîne-de-valeur. Elle ne possède ni navires ni flottes de camions à grande échelle, mais coordonne une multitude d'acteurs (compagnies maritimes, transitaires, autorités portuaires, douanes, transporteurs routiers) à l'aide d'outils digitaux et de processus standardisés.

La technologie joue ici un rôle d'orchestration entre la centralisation des documents, le suivi des expéditions, la visibilité sur les étapes critiques, l'anticipation des blocages. Mais cette couche digitale ne remplace

1

Voir le glossaire sectoriel page 67

pas l'expertise humaine. Au contraire, le modèle repose fortement sur des profils capables de comprendre les règles commerciales internationales, les pratiques locales et les zones grises administratives. La valeur créée ne vient pas tant de l'automatisation pure que de la réduction de l'incertitude pour les clients.

Contraintes structurelles rencontrées.

Le cas Jetstream Africa met en lumière plusieurs contraintes majeures du commerce africain. La première est la complexité réglementaire. Les règles douanières diffèrent d'un pays à l'autre, les interprétations varient, et les délais sont rarement prévisibles. Cette incertitude constitue un coût invisible, souvent plus pénalisant que les frais logistiques eux-mêmes.

La deuxième contrainte est l'hétérogénéité des infrastructures. Ports congestionnés, connexions routières inégales, procédures manuelles persistantes : ce sont là autant de facteurs qui compliquent la fluidité des échanges. À cela s'ajoute la question du paiement, avec des délais parfois longs entre l'avance des frais logistiques et le règlement final par les clients, créant une pression constante sur la trésorerie.

Enfin, la ressource humaine est

critique. Les compétences en «*trade logistics*²» sont rares, difficiles à former rapidement et fortement dépendantes de l'expérience terrain. Cette dépendance limite la vitesse d'expansion et rend la croissance plus qualitative que purement volumétrique.

Ce que le cas révèle pour les investisseurs.

Du point de vue des investisseurs, Jetstream Africa illustre un principe central qui est qu'en Afrique, le passage à l'échelle du e-commerce ne dépend pas du volume de la demande, mais de la capacité à livrer de manière fiable, répétable et économiquement soutenable. Dans le cas du commerce transfrontalier, cette capacité repose sur la structuration de flux prévisibles, la réduction de l'incertitude douanière et la maîtrise des interfaces réglementaires. Le modèle de Jetstream Africa montre que la valeur se crée à l'intersection de trois leviers, expertise humaine spécialisée, systèmes digitaux d'orchestration et compréhension fine des cadres commerciaux et douaniers.

Ce type de modèle n'est ni totalement «*asset-light*³» ni véritablement «*asset-heavy*⁴». Il requiert peu d'actifs physiques lourds, mais un investissement soutenu dans les équipes, les systèmes et la conformité. Les marges potentielles

sont liées à la capacité à capter une partie de la valeur aujourd'hui perdue dans les inefficiences (retards, pénalités, immobilisation de marchandises, ruptures d'approvisionnement).

Pour les investisseurs africains, le cas Jetstream Africa souligne aussi que le commerce transfrontalier est un actif stratégique, pas un simple service auxiliaire. Les entreprises capables de maîtriser ce maillon deviennent des facilitateurs incontournables de l'intégration régionale et du développement des marchés intérieurs.

Une leçon systémique.

Au-delà de l'entreprise elle-même, Jetstream Africa illustre une réalité fondamentale : sans logistique cross-border fonctionnelle, le e-commerce africain restera fragmenté et localisé. La promesse de marchés régionaux intégrés repose moins sur les plateformes visibles que sur des acteurs capables de faire circuler les biens, les documents et la confiance entre pays. En ce sens, le «*freight forwarding*» digitalisé n'est pas un service périphérique, mais une infrastructure invisible de souveraineté économique. Pour les investisseurs, comprendre et soutenir ce maillon revient à investir dans la capacité même du continent à commercer avec lui-même et avec le reste du monde. ■

2 Voir le glossaire sectoriel page 67

3 Voir le glossaire sectoriel page 67

4 Voir le glossaire sectoriel page 67



Crédit photo @Paps Logistics_ <https://papslogistics.com/>

Étude de cas

Paps | Distribuer dans les villes africaines, ou la bataille du dernier kilomètre.

Livrer en Afrique ne se résume pas à déplacer un colis d'un point A à un point B. Avec Paps, cet article plonge dans la réalité du dernier kilomètre : densité urbaine, gestion de flotte, cash, ressources humaines et arbitrages quotidiens entre qualité de service et viabilité économique.

par la Rédaction

Le dernier kilomètre, là où tout se joue.

Dans les écosystèmes e-commerce, le dernier kilomètre présente un véritable enjeu de livraison. En Afrique, il s'agit en réalité d'un **champ de bataille**

opérationnel où se concentrent la majorité des coûts, des frictions et des risques. Adressage incomplet, congestion urbaine, informalité, paiements en espèces, attentes élevées des clients. Ce sont là autant de contraintes qui transforment chaque livraison en micro-opération complexe. C'est dans ce contexte que Paps s'est imposé comme un acteur clé du last-mile en Afrique de l'Ouest, révélant ce que signifie réellement « distribuer » dans les villes africaines..

Présentation du cas Paps.

Paps est une entreprise de logistique et de livraison urbaine opérant principalement au Sénégal, avec une expansion régionale progressive. Elle s'adresse à des entreprises, des plateformes et des commerçants ayant besoin de solutions de distribution fiables,



Crédit photo @ fongbeerrdhot_Freepik.com

rapides et traçables. Contrairement à une vision idéalisée du last-mile comme simple exécution, Paps s'inscrit dans une logique d'**opérateur de terrain**, confronté quotidiennement aux réalités urbaines africaines. Son activité couvre la gestion de flotte, le dispatch des courses, le suivi des livraisons, la relation client et, surtout, la gestion humaine des équipes opérationnelles.

Le cœur du modèle opérationnel.

Le modèle de Paps repose sur une combinaison pragmatique de **flotte**, **organisation humaine et système**

d'exploitation logistique. Les véhicules (majoritairement des motos, complétées par des vans selon les usages), constituent l'outil central de l'activité. Mais la véritable valeur se situe dans la capacité à coordonner ces actifs en temps réel, à affecter les courses, à gérer les priorités et à absorber les imprévus.

Le dispatch et le suivi des livraisons s'appuient sur des outils digitaux

permettant de planifier, tracer et évaluer la performance. Cependant, comme pour beaucoup d'acteurs africains du last-mile, la technologie n'est jamais autonome. Elle fonctionne en tandem avec des superviseurs, des responsables d'équipe et des agents terrain chargés de résoudre les incidents, de réassigner des courses ou de gérer la relation client. Le modèle est donc **hybride par nature**, ni purement asset-light, ni lourdement capitalistique, mais profondément dépendant de l'exécution humaine.

Contraintes structurelles rencontrées.

- Le cas Paps met en lumière plusieurs contraintes spécifiques au dernier kilomètre africain. La première est la **gestion des coûts**. Carburant, maintenance, usure des véhicules, turnover des livreurs : chaque élément pèse sur les marges. Contrairement à des marchés plus structurés, les économies d'échelle sont difficiles à atteindre rapidement, car chaque nouvelle zone implique de nouvelles complexités locales.
- La seconde contrainte concerne le **paiement**. Le cash reste présent, qu'il s'agisse de règlements clients, de remboursements ou de gestion des retours. Cette réalité impose des processus rigoureux pour éviter les fuites de trésorerie et maintenir la confiance. À cela s'ajoute la gestion des SLA (délais, taux de réussite, qualité de service), cruciale

pour les clients professionnels, mais coûteuse à tenir dans des environnements imprévisibles.

- Enfin, la **ressource humaine** constitue le principal défi structurel. Recruter, former et fidéliser des «riders» et des superviseurs fiables est un effort constant. La performance du système dépend moins de la technologie que de la discipline opérationnelle, de la formation et de la capacité à créer des équipes stables.

Ce que le cas révèle pour les investisseurs.

Le cas Paps confirme la même logique à l'échelle urbaine : en Afrique, le passage à l'échelle du e-commerce ne dépend pas du nombre de commandes, mais de la capacité à assurer des livraisons fiables et répétables sans dégrader les coûts ni la qualité de service. Dans le dernier kilomètre, cette exigence se traduit par une organisation humaine disciplinée, une gestion rigoureuse de la flotte et une capacité à absorber l'imprévu du terrain urbain.

Pour les investisseurs, Paps offre une lecture lucide du **véritable coût du dernier kilomètre**. Contrairement à certaines narrations optimistes, le last-mile africain n'est pas un terrain de «quick wins». Il s'agit d'un métier d'exécution, à marges contraintes, où la création de valeur repose sur la maîtrise des opérations et la réduction progressive des inefficiences.

Le modèle montre aussi que l'arbitrage entre asset-light et asset-heavy est souvent théorique. Sur le terrain, posséder ou contrôler une partie de la flotte peut devenir indispensable pour garantir la qualité de service, même si cela augmente le capital immobilisé. L'enjeu pour l'investisseur n'est donc pas d'éviter les actifs, mais de **s'assurer qu'ils sont utilisés de manière disciplinée et rentable**.

Enfin, Paps met en exergue que dans le last-mile africain, **la RH est un actif stratégique**. Les entreprises capables de structurer des équipes, de former des superviseurs intermédiaires et de maintenir une culture opérationnelle solide disposent d'un avantage compétitif durable, difficilement répliquable.

Une leçon systémique.

Au-delà du cas Paps, cette étude révèle que le dernier kilomètre est le point de contact entre le e-commerce et la vie quotidienne des consommateurs africains. C'est là que la promesse digitale se confronte à la ville réelle. Les acteurs capables d'y opérer efficacement ne sont pas seulement des prestataires logistiques, mais des **architectes de la confiance**. Pour les investisseurs, soutenir ce maillon revient à investir dans la crédibilité même du e-commerce africain. Sans un last-mile robuste, aucune plateforme, aussi innovante soit-elle, ne peut tenir ses promesses. ■

Logistique | Le coût invisible de la compétitivité africaine

En Afrique, le différentiel logistique constitue l'un des principaux freins structurels à l'industrialisation et à l'intégration régionale.

I - Comparaison internationale

RÉGION	COÛT LOGISTIQUE (% PIB)	DÉLAI EXPORT (JOURS)	DÉLAI IMPORT (JOURS)	LECTURE STRATÉGIQUE
Afrique subsaharienne	14-18 %	20-25	25-30	Coût structurel élevé
Union européenne	8-10 %	10-12	10-12	Infrastructure intégrée
Asie de l'Est	9-11 %	8-10	8-10	Chaînes industrielles optimisées
Amérique du Nord	8-9 %	7-9	7-9	Logistique hautement digitalisée

II - Effet sur une PME type

ÉLÉMENT	ÉCONOMIE DÉVELOPPÉE	AFRIQUE SUBSAHARIENNE
Coût transport produit	8%	18%
Fonds de roulement requis	Base 1	x1,5 à x2
Marge nette finale	12-15 %	5-8 %

Ce que cela signifie concrètement

- Chaque point logistique supplémentaire réduit la compétitivité exportatrice.
- Le besoin en fonds de roulement augmente mécaniquement.
- L'accès au financement devient critique.
- L'industrialisation locale devient plus risquée.

Faits structurants pour 2026

- Moins de 10 ports concentrent l'essentiel du commerce africain.
- Les corridors routiers restent dominants face au rail.
- La digitalisation logistique progresse mais reste inégale.

Note méthodologique :


Données issues Banque mondiale (Logistics Performance Index), BAD et FMI (2024-2025). Estimations moyennes régionales. Simulation indicative à visée pédagogique.

La fluidité comme multiplicateur

Le commerce intra-africain représente environ 15 % des échanges totaux du continent, contre près de 60 % en Europe et plus de 40 % en Asie. Cette faiblesse relative ne traduit pas un manque d'opportunités, mais une fragmentation structurelle.

Selon la Commission économique pour l'Afrique, une réduction significative des barrières non tarifaires pourrait générer des gains commerciaux supérieurs à ceux liés à la seule suppression des droits de douane. Chaque heure gagnée à une frontière, chaque norme harmonisée, chaque corridor sécurisé devient un multiplicateur de valeur. ▶▶





Dans les chaînes logistiques, le temps est un actif économique. Pour les produits périssables, il est un facteur de survie commerciale. Un retard de 48 heures peut transformer une cargaison exportable en perte sèche.

Les entreprises qui prospèrent dans ces environnements ne sont pas simplement innovantes. Elles sont organisées. Elles intègrent la conformité dans leur modèle économique. Elles investissent dans la prévisibilité.

La frontière devient alors un révélateur : elle distingue les structures opportunistes des systèmes robustes. ■



Crédit photo @TradeDepot_ <https://www.tradedepot.co/>

Étude de cas

TradeDepot | Quand la data structure la distribution intérieure.

En Afrique, la distribution intérieure repose largement sur des réseaux de commerçants informels. L'expérience de TradeDepot montre comment le B2B e-commerce, la donnée et les solutions de paiement peuvent structurer ces réseaux, améliorer la disponibilité des produits et transformer la logistique en véritable moteur de rentabilité.

par la Rédaction

La distribution intérieure, angle mort du e-commerce africain.

Dans de nombreux pays africains, la distribution intérieure constitue le véritable goulot d'étranglement de l'économie réelle. Les biens existent, la demande est là, mais la circulation entre producteurs, grossistes et petits commerçants reste fragmentée, coûteuse et peu prévisible.

Le e-commerce grand public attire l'attention, mais l'essentiel des volumes

continue de transiter par des réseaux informels de commerçants de quartier.

C'est précisément sur ce terrain, souvent invisible mais économiquement central, que TradeDepot a construit son modèle en structurant la distribution FMCG¹ à destination des petits détaillants grâce à la technologie, à la logistique et à la data.

¹ Voir le glossaire sectoriel page 67



Crédit photo @kadiric781_Freepik.com

Présentation du cas TradeDepot.

TradeDepot est une entreprise africaine de **B2B e-commerce**, principalement active au Nigeria et sur d'autres marchés africains. Elle met en relation fabricants et distributeurs avec des milliers de petits commerçants, leur permettant de commander des produits FMCG via une plateforme digitale. Contrairement aux marketplaces orientées consommateurs finaux, TradeDepot opère au cœur de l'économie informelle structurée, là où les volumes sont importants mais les marges unitaires faibles. Son ambition

n'est pas de restructurer le commerce existant, mais de le rendre plus efficace, plus prévisible et plus rentable pour l'ensemble de la chaîne.

Le cœur du modèle opérationnel.

Le modèle de TradeDepot repose sur une articulation étroite entre **commande digitale, logistique physique et intelligence des données**. Les commerçants passent commande via

une interface simple, souvent mobile, qui remplace des pratiques traditionnelles basées sur des appels, des visites ou des intermédiaires multiples. En arrière-plan, TradeDepot organise l'agrégation de la demande, la préparation des commandes et leur distribution.

Un élément clé du modèle est le **pré-positionnement des stocks**. Pour réduire les délais et les coûts de livraison, l'entreprise s'appuie sur des entrepôts ou des points de stockage intermédiaires, situés au plus près des zones de consommation. Ce choix introduit une dimension plus capitalistique que dans un modèle purement asset-light, mais il permet un meilleur contrôle de la

disponibilité des produits et de la qualité de service.

La data est au centre du système. Les historiques de commandes, les fréquences d'achat, les comportements de paiement et les volumes par zone permettent d'optimiser les tournées, d'anticiper la demande et d'améliorer la gestion des stocks. Ici, la technologie n'est pas un simple outil de confort, elle devient **un instrument de pilotage logistique et financier**.

Contraintes structurelles rencontrées.

– Le cas TradeDepot met en évidence plusieurs contraintes structurelles propres à la distribution intérieure africaine. La première est le **paiement**. Travailler avec de petits commerçants implique des cycles de règlement parfois longs et une forte sensibilité à la trésorerie. Pour soutenir la croissance, l'entreprise doit composer avec des mécanismes de crédit fournisseur ou de paiement différé, qui augmentent le besoin en fonds de roulement et le risque financier.

– La deuxième contrainte est la **complexité opérationnelle**. Servir des milliers de points de vente dispersés nécessite une coordination fine entre commandes, stockage, livraison et recouvrement. Les inefficiences, même marginales, peuvent rapidement éroder les

marges.

– Enfin, la gestion humaine reste centrale. Les équipes commerciales terrain, les opérateurs logistiques et les responsables de zone jouent un rôle clé dans l'adoption du service par les commerçants et dans la qualité d'exécution. La technologie facilite, mais ne remplace pas, la relation de proximité indispensable à ce type de marché.

Ce que le cas révèle pour les investisseurs.

L'exemple de TradeDepot montre que le passage à l'échelle du e-commerce africain repose moins sur la technologie que sur la structuration de flux récurrents et économiquement viables. En

organisant la distribution intérieure et en articulant logistique, data et finance opérationnelle, l'entreprise transforme une croissance de la demande en volumes réellement exploitables.

Pour les investisseurs, TradeDepot illustre qu'en Afrique, la **distribution B2B peut être plus structurante et plus durable que le B2C pur**. Les volumes sont récurrents, la demande est relativement prévisible et la fidélité des commerçants, une fois acquise, constitue une barrière à l'entrée significative.

Le modèle montre également que la création de valeur repose sur l'intégration de trois dimensions souvent analysées

séparément : la logistique, la finance et la data. Le crédit fournisseur, par exemple, n'est pas seulement un outil commercial, mais un levier stratégique qui conditionne l'accès au marché. De même, la data n'a de valeur que si elle se traduit en décisions opérationnelles concrètes, entre autres, une meilleure allocation des stocks, la réduction des ruptures, l'optimisation des tournées.

Pour l'investisseur africain, le cas TradeDepot répond à la question du **financement du BFR de la distribution intérieure**. Les acteurs capables de structurer ce financement, tout en maîtrisant le risque, se positionnent comme des pivots indispensables de l'économie réelle.

Une leçon systémique.

Au-delà de TradeDepot, cette étude de cas révèle que la modernisation du commerce africain passe moins par la substitution des acteurs existants que par leur structuration. En connectant les petits commerçants à des chaînes d'approvisionnement plus efficaces, TradeDepot agit comme un catalyseur de formalisation progressive. La distribution intérieure n'est pas un simple maillon logistique, c'est un **levier de transformation économique**. Pour les investisseurs, comprendre et soutenir ce type de modèle revient à investir dans la colonne vertébrale du commerce africain, là où se rencontrent volumes, data et confiance. ■



Crédit photo @Lori Systems_ <https://lorisystems.com/>

Étude de cas

Lori Systems | Le défi infrastructurel du transport lourd et des corridors régionaux.

Routes, camions, corridors régionaux : la logistique africaine se joue aussi à l'échelle des infrastructures lourdes. À travers Lori Systems, cet article analyse les défis du transport longue distance en Afrique de l'Est et montre comment technologie, organisation humaine et capital patient redessinent les chaînes d'approvisionnement régionales.

par la Rédaction

Le transport
lourd,
ossature
invisible des
économies
africaines.

La majorité de la valeur économique circule sur les routes interurbaines, les corridors régionaux, et les chaînes d'approvisionnement industrielles. Sans transport lourd fiable, il n'y a pas de distribution FMCG stable, pas d'agro-industrie compétitive, pas de commerce régional fluide. Le camion est souvent l'actif logistique le plus stratégique d'un pays... et paradoxalement l'un des plus

difficiles à rendre performant à grande échelle.

C'est ce maillon du **freight longue distance**, à la fois infrastructurel, financier et humain, que Lori Systems cherche à structurer. L'entreprise s'inscrit dans une tendance de fond de digitalisation d'un secteur fragmenté, dominé par des acteurs informels,



Crédit photo @The Yrui Arcurs Collection_Freepik.com

soumis à une forte volatilité des coûts, et dépendant de corridors parfois imprévisibles.

Présentation du cas Lori Systems.

Lori Systems est une entreprise de logistique basée en Afrique de l'Est, souvent présentée comme une plateforme de **gestion et d'optimisation du transport de marchandises** (trucking / freight). Elle opère à l'interface entre chargeurs (entreprises, industriels, distributeurs) et transporteurs (flottes, chauffeurs, acteurs indépendants), avec un objectif central qui est l'amélioration de la visibilité, la planification et la fiabilité des opérations. Le transport lourd africain souffre de trois faiblesses structurelles, l'irrégularité, la faible traçabilité et le coût caché de l'imprévu. Lori Systems se positionne comme un « système d'exploitation » (au sens pratique, non marketing) capable de réduire ces frictions.

L'entreprise illustre l'enjeu majeur pour les investisseurs, à savoir que la **logistique n'est pas seulement un sujet de technologie**, c'est également

un sujet d'infrastructure opérationnelle et de gouvernance d'exécution.

Le cœur du modèle opérationnel.

Le modèle de Lori Systems repose sur une logique d'orchestration qui commence par capter des demandes de transport, organiser l'affectation des véhicules, puis suivre l'exécution des trajets et produire de la visibilité pour le client. Dans le freight, la promesse n'est pas « *livrer vite* », mais de livrer en garantissant l'intégrité des biens, avec des délais crédibles, un suivi rigoureux et une gestion proactive des incidents.

Cette orchestration s'appuie sur plusieurs leviers :

- **Planification et matching:** faire correspondre des cargaisons avec des capacités de transport, en limitant les trajets à vide et en améliorant l'utilisation des camions.
- **Suivi opérationnel :** localisation, étapes de trajet, aléas, preuves de livraison, coordination avec l'expéditeur et le destinataire.
- **Standardisation des processus :** contractualisation,

qualité de service, règles d'exécution, exigences de sécurité, conformité opérationnelle.

- **Données de performance:** construire une mémoire opérationnelle (retards, incidents, temps de chargement/déchargement, zones à risque), afin d'améliorer progressivement la fiabilité.

La grande particularité du transport lourd est que la technologie ne remplace rien si le terrain ne suit pas. Un système d'opération (OS) transport n'est utile que s'il est adossé à une capacité réelle de supervision, à des équipes capables de gérer l'exception (pannes, incidents, blocages, retards, contrôles), et à une relation robuste avec les transporteurs.

Dans le cas de Lori Systems, le modèle est hybride car il se présente comme asset-light (plateforme), mais il dépend d'actifs physiques (camions) et d'un capital humain important pour fonctionner avec discipline.

Contraintes structurelles rencontrées.

Le cas Lori Systems met en relief quatre contraintes majeures du freight africain.

– **Les infrastructures et la variabilité des corridors :** Les routes, les temps de passage, les points de congestion et les aléas logistiques varient fortement. À l'échelle d'un corridor, quelques heures de retard peuvent devenir des jours, avec des impacts directs sur les contrats, la disponibilité des stocks et les pénalités.

– **La volatilité des coûts (carburant, maintenance, pièces):** Le transport lourd est sensible aux fluctuations du carburant et aux coûts de maintenance. La rentabilité dépend fortement de la discipline d'exploitation (prévention, gestion des pannes, optimisation des trajets, réduction des trajets à vide).

– **La sécurité et le risque opérationnel :** Accidents, vols, zones à risque, contrôles multiples. La sécurité est un facteur économique, pas un sujet périphérique. Les clients industriels, en particulier, valorisent la fiabilité plus que la vitesse.

– **La ressource humaine (chauffeurs et management intermédiaire) :** Le freight longue distance repose sur des chauffeurs qualifiés, mais aussi sur des superviseurs, planificateurs, contrôleurs qualité, responsables de flotte, un «*middle management*» rarement abondant et difficile à stabiliser. C'est souvent là que se joue la scalabilité.

Avec Lori Systems, la question du passage à l'échelle se déplace vers les corridors régionaux : la croissance ne tient que si le transport lourd devient prévisible, sécurisé et discipliné. Ici encore, scaler signifie réduire l'incertitude opérationnelle et transformer des flux fragmentés en chaînes fiables, capables de soutenir l'activité économique dans la durée.

Pour un investisseur, Lori Systems éclaire le fait qu'il convient de considérer **le transport lourd comme une industrie d'exécution**, pas un produit digital. La technologie apporte de la visibilité et de l'optimisation, mais le rendement dépend de la capacité à discipliner un écosystème (standards de service, sélection des transporteurs, incitations, contrôles, qualité).

Le cas Lori Systems pose aussi la question de la **barrière à l'entrée**. Où se situe-t-elle réellement ?

- Dans l'application ? Rarement.
- Dans la capacité à sécuriser des flux réguliers (chargeurs) ? Oui.
- Dans la capacité à construire un réseau fiable de transporteurs, géré dans la durée ? Oui, fortement.
- Dans la donnée opérationnelle accumulée sur les corridors et les performances ? Très probablement.

Du point de vue capital, ce type de modèle a besoin d'un financement aligné sur le fait que la croissance doit être soutenue sans sacrifier la discipline opérationnelle. Les investisseurs sous-estiment souvent l'importance du BFR (délais de paiement, avances

carburant, incidents), et surtout la nécessité d'investir dans le management intermédiaire. Un fret digitalisé qui ne finance pas sa capacité d'exécution devient fragile.

Enfin, Lori Systems met en évidence l'enjeu de la **consolidation**. Les corridors régionaux sont un terrain où les champions émergent lorsque l'entreprise parvient à standardiser l'offre, sécuriser des clients récurrents et améliorer progressivement la performance. Les rendements ne viennent pas d'un effet de mode, mais d'une amélioration continue du taux d'utilisation et de la fiabilité.

Une leçon systémique.

Au-delà de Lori Systems, ce cas rappelle que la logistique africaine ne se transforme pas uniquement par des applications, mais par la structuration progressive des corridors économiques. Le transport lourd est le maillon qui relie ports, zones industrielles, entrepôts et marchés intérieurs. En le rendant plus prévisible, plus traçable et plus discipliné, des acteurs comme Lori Systems participent à une forme d'infrastructure invisible, celle qui permet aux économies africaines d'industrialiser, de distribuer et d'intégrer leurs marchés. Pour les investisseurs, comprendre ce maillon, c'est comprendre où se fabrique la compétitivité réelle. ■

Ce que le cas révèle pour les investisseurs.



Credit photo @Noki-Noki_ <https://noki-noki.cg/>

Étude de cas

Noki Noki | Opérer en environnement contraint : le cas extrême qui éclaire tout le système.

Opérer dans des contextes logistiques complexes oblige à repenser les modèles classiques. Le cas de Noki Noki, née à Brazzaville en République du Congo et active dans un environnement régional exigeant, illustre comment l'adaptation locale, la confiance client et la résilience organisationnelle deviennent des leviers clés de performance là où les contraintes sont fortes.

par la Rédaction

Pourquoi les marchés «difficiles» sont souvent les plus instructifs.

Quand on analyse la logistique africaine, on se heurte vite au fait que les modèles « copiés-collés » depuis d'autres continents résistent rarement à la réalité du terrain. Adressage incomplet, infrastructures inégales, paiements irréguliers, sécurité, volatilité des coûts... Ces contraintes existent partout à des degrés différents, mais elles deviennent

particulièrement visibles dans les environnements où le système est le plus sous tension. L'Afrique centrale est aisément citée comme l'un des environnements logistiques les plus exigeants du continent avec son marché immense, des besoins massifs, mais une exécution logistique particulièrement complexe avec son marché immense,



Crédit photo @donidas_Freepik.com

des besoins massifs, mais une exécution logistique particulièrement complexe.

C'est précisément ce qui rend le cas Noki Noki intéressant. L'entreprise n'est pas seulement une histoire de livraison, c'est un exemple de **résilience opérationnelle**. Et dans une série d'études de cas comme celle-ci, c'est parfois le « *cas extrême* » qui permet de comprendre, par contraste, les conditions minimales de réussite d'un modèle logistique sur le continent.

Présentation du cas Noki Noki.

Noki Noki est une entreprise associée à des **services de livraison** et d'**e-commerce** au Congo-Brazzaville, au Sénégal, au Gabon, en Côte d'Ivoire et en RDC, avec une activité centrée sur la logistique urbaine et la mise à disposition de services aux consommateurs et aux entreprises. Dans un marché où la fiabilité est un avantage concurrentiel plus rare que la technologie, la proposition de valeur d'un opérateur comme Noki Noki repose sur une promesse simple mais difficile : **faire arriver les choses au bon endroit, au bon moment,**

dans un environnement où «le bon endroit» n'est pas toujours standardisé et où «le bon moment» est souvent imprévisible.

Le sujet n'est pas uniquement la livraison. Le sujet, plus profond, est la construction d'une chaîne de confiance dans l'adresse, dans le paiement, dans l'exécution, dans la capacité à résoudre les problèmes sans faire exploser les coûts.

Le cœur du modèle opérationnel.

Dans un environnement contraint, la logistique n'est pas un flux linéaire mais une succession d'exceptions à gérer. Le cœur du modèle de Noki Noki se lit donc en termes de **capacité d'adaptation** plutôt qu'en termes d'automatisation parfaite.

Trois éléments structurent généralement ce type de modèle :

1. Une organisation « micro-hubs » et points relais (souvent implicite) : Plutôt que de dépendre d'un grand entrepôt central, les

opérateurs s'appuient sur des micro-points de stockage, des zones de regroupement ou des relais urbains. Cela permet de réduire l'incertitude du dernier segment de livraison, de limiter les trajets inutiles et de mieux gérer les retours.

2. Une coordination humaine très dense : Le dispatch, la relation client, la confirmation des détails, le suivi des incidents. Une part importante de la valeur se fait par téléphone, par messagerie, par supervision. Dans ces contextes, l'outil digital sert à structurer la coordination, mais la coordination reste souvent humaine.

3. Une discipline de l'exécution : Ce n'est pas la technologie qui assure la fiabilité, c'est la capacité à créer des routines (validation d'adresse, confirmation de réception, preuve de livraison, procédures de remboursement, règles de sécurité). Chaque processus vise à réduire l'incertitude, donc le coût.

Dans ces marchés, la « *scalabilité* » ne se mesure pas seulement en nombre de livraisons, mais en capacité à **répliquer une discipline opérationnelle** dans plusieurs zones urbaines sans perdre la qualité.

Contraintes structurelles rencontrées.

Le cas Noki Noki permet de cartographier quatre contraintes majeures qui se retrouvent, à des niveaux différents, sur l'ensemble du continent :

- **Adressage et localisation:**

Quand les adresses sont approximatives, chaque livraison peut devenir une mini-enquête. Le coût n'est pas seulement en kilomètres, il est en temps, en communication, en tentatives répétées.

- **Sécurité et fiabilité :**

La sécurité n'est pas une variable externe. Elle influence la planification des tournées, les horaires, le choix des zones desservies et les coûts d'assurance ou de mitigation.

- **Paiement et confiance :**

Le paiement est souvent un facteur de friction, qu'il s'agisse de cash, de règlement à la livraison ou de remboursements. Les retours et litiges peuvent vite dégrader la rentabilité si les règles ne sont pas claires et si le suivi n'est pas rigoureux.

- **Ressources humaines**

polyvalentes : Dans des environnements où tout ne peut pas être spécialisé, les équipes doivent être polyvalentes (riders, superviseurs, agents customer care, coordinateurs terrain). La formation et la stabilité deviennent des conditions de performance. Le turnover est un coût caché.

Ce que le cas révèle pour les investisseurs.

Le cas Noki Noki rappelle, dans un environnement fortement contraint, que le passage à l'échelle du e-commerce africain repose avant tout sur la fiabilité de l'exécution.

Lorsque les conditions sont incertaines, scaler ne signifie pas aller plus vite, mais répéter correctement les opérations, créer de la confiance et limiter les exceptions qui détruisent la valeur.

Pour un investisseur, Noki Noki rappelle que dans les marchés contraints, la valeur n'est pas dans « l'idée », mais dans l'**exécution disciplinée**. La barrière à l'entrée n'est pas seulement technologique, elle est organisationnelle.

Le modèle révèle aussi que la rentabilité du last-mile ne dépend pas uniquement du volume, mais de la réduction progressive des exceptions (meilleure qualité d'information, meilleure planification, moins d'échecs de livraison, processus de retour plus robuste). Ce sont des gains incrémentaux, rarement spectaculaires, mais cumulativement déterminants.

Du point de vue du capital, ces entreprises ont souvent besoin de financements adaptés :

- Investissement dans les équipes de supervision (middle management),
- Outils de pilotage (même

simples),

- Micro-infrastructures (petits hubs, points relais),
- Mécanismes de gestion de trésorerie et de paiement.

En l'occurrence, on peut retenir en tant qu'investisseur, que le **risque n'est pas seulement un problème à éviter, c'est un paramètre à maîtriser**. Les entreprises qui opèrent efficacement dans des contextes complexes construisent la compétence rare de savoir livrer malgré l'incertitude. Cette compétence, lorsqu'elle est transférable, devient un actif stratégique.

Une leçon systémique.

Noki Noki illustre le fait que l'Afrique n'a pas un déficit de demande, elle a un déficit de fiabilité logistique. Dans les environnements contraints, la logistique réussie ressemble moins à un modèle « automatisé » qu'à une organisation capable de créer de la confiance au quotidien. Pour le e-commerce africain, ces entreprises jouent un rôle discret mais fondamental. Elles transforment l'intention d'achat en expérience réelle, et donc en confiance renouvelée. Pour les investisseurs, comprendre ce cas, c'est comprendre que la logistique n'est pas une couche technique ajoutée à l'économie mais une infrastructure sociale, opérationnelle et financière qui conditionne tout le reste. ■

ZLECAf | Ce que l'intégration continentale change réellement pour une PME

Entre promesse politique et réalité opérationnelle, quels effets tangibles pour les entreprises africaines en 2026 ?

I - État d'avancement (2026)

INDICATEUR	SITUATION 2026	LECTURE STRATÉGIQUE
Pays ayant ratifié	47+	Large adoption politique
Lignes tarifaires ouvertes	Progressif (selon pays)	Mise en œuvre inégale
Mécanisme règlement différends	Opérationnel	Sécurisation juridique
Règles d'origine	Définies pour plusieurs secteurs	Condition clé d'industrialisation
Système paiement panafricain (PAPSS)	Déployé partiellement	Réduction coûts de change potentielle

II - Effet sur une PME type

DIMENSION	AVANT ZLECAF	AVEC ZLECAF (POTENTIEL)
Droits de douane intra-africains	5-20 % selon pays	Réduction progressive
Accès marchés voisins	Complexe	Simplification progressive
Coût change	Elevé	Réduction via mécanismes panafricains
Scalabilité régionale	Limitée	Potentiel accru

Ce que cela change réellement pour une PME

- Possibilité d'élargir son marché au-delà du marché national.
- Incitation à produire localement pour répondre aux règles d'origine.
- Opportunité d'intégration dans des chaînes de valeur régionales.
- Nécessité d'anticiper conformité et traçabilité.

Limites actuelles

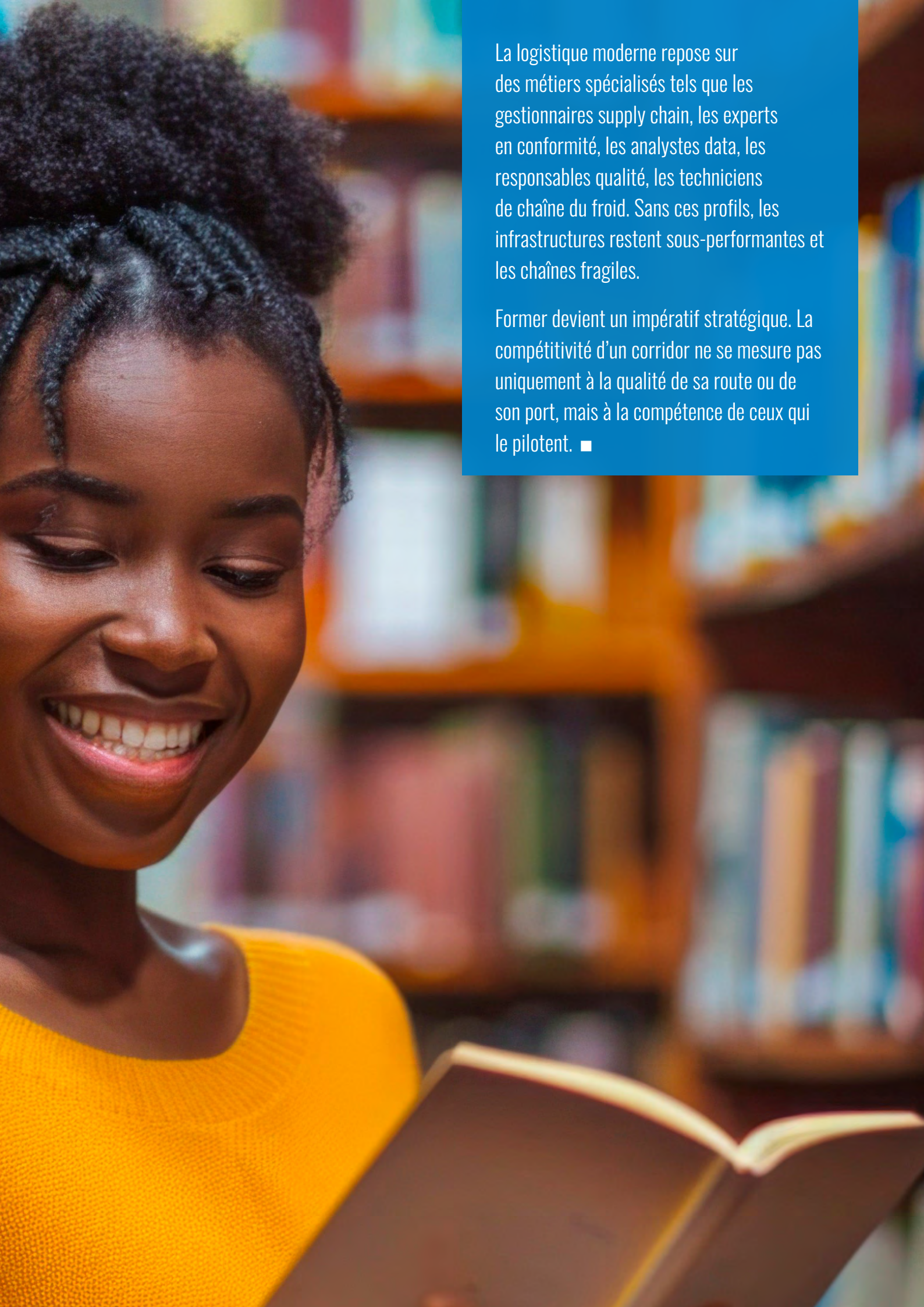
- Infrastructures logistiques encore insuffisantes.
- Harmonisation réglementaire incomplète.
- Mise en œuvre variable selon les États.
- Dépendance persistante aux corridors existants.

Note méthodologique :
Données issues Secrétariat ZLECAf, BAD, Afreximbank (2024-2025). Analyse rédaction K-World.

Capital humain et compétitivité.

L'industrialisation logistique du continent africain s'inscrit dans une dynamique démographique forte. L'Afrique devrait compter près de 2,5 milliards d'habitants d'ici 2050. Cette croissance représente une opportunité, mais aussi une responsabilité, celle de créer des systèmes capables d'absorber et de structurer cette énergie.

La mise en œuvre effective de la ZLECAf pourrait sortir jusqu'à 30 millions de personnes de l'extrême pauvreté, selon la Banque mondiale, si les réformes d'accompagnement (infrastructures, facilitation du commerce, développement des compétences) sont menées de manière cohérente. ▶▶



La logistique moderne repose sur des métiers spécialisés tels que les gestionnaires supply chain, les experts en conformité, les analystes data, les responsables qualité, les techniciens de chaîne du froid. Sans ces profils, les infrastructures restent sous-performantes et les chaînes fragiles.

Former devient un impératif stratégique. La compétitivité d'un corridor ne se mesure pas uniquement à la qualité de sa route ou de son port, mais à la compétence de ceux qui le pilotent. ■

Analyse

Ce que révèlent ces cinq études de cas sur la logistique africaine | Regards croisés sur les vrais leviers de création de valeur dans la filière.

Derrière les plateformes et les infrastructures, ce sont avant tout des femmes et des hommes qui font fonctionner la distribution africaine. Cet article explore les métiers clés (souvent invisibles) de la filière e-commerce, logistique et transport, et montre pourquoi les compétences intermédiaires sont aujourd'hui l'un des principaux goulots d'étranglement du passage à l'échelle.

par la Rédaction

Après l'analyse de cinq entreprises africaines opérant à des points clés de la chaîne e-commerce, du commerce transfrontalier au dernier kilomètre, une conclusion s'impose : **il n'existe pas de solution unique**, ni de raccourci technologique, capable de résoudre les défis logistiques du continent. En revanche, ces études de cas révèlent des **logiques communes, des angles morts récurrents et des leviers d'investissement concrets**.

Loin des narrations simplificatrices, la logistique africaine apparaît comme un **système composite**, où la valeur se crée à l'intersection de l'exécution, de la coordination et du capital patient.

Cinq entreprises, cinq maillons... une même réalité systémique.

Les cas de **Jetstream Africa, Paps, TradeDepot, Lori Systems et Noki Noki** couvrent des réalités très différentes (ports et douanes, villes denses, réseaux de commerçants, corridors routiers, environnements contraints). Pourtant, un fil rouge à retenir est qu'**aucun maillon ne**

fonctionne durablement en silo.

Le commerce transfrontalier ne peut se développer sans transport intérieur fiable. La distribution urbaine dépend de la qualité des stocks et des paiements. Le transport lourd n'a de sens que s'il alimente des marchés structurés. Et dans les environnements les plus complexes, la résilience organisationnelle devient le premier avantage compétitif.

Ces entreprises ne sont pas interchangeable, elles sont **complémentaires**. Ensemble, elles composent une cartographie réaliste de la chaîne e-commerce africaine telle qu'elle existe aujourd'hui, fonctionnelle, mais fragmentée.



Credit photo @stockking_Freepik.com

Ce qui crée réellement de la valeur (et ce qui n'en crée pas).

Une seconde leçon majeure concerne la **nature de la valeur**. Contrairement à une idée répandue, celle-ci ne provient pas principalement de la technologie en tant que telle. Les cinq cas montrent que la technologie est **nécessaire**, mais

insuffisante.

La valeur se crée là où :

- L'incertitude est réduite (délais, coûts, documentation),
- Les exceptions sont mieux gérées que chez les concurrents,
- La coordination humaine est structurée,
- La donnée est traduite en décisions opérationnelles.

Autrement dit, la valeur n'est pas dans l'application, mais dans la **capacité à faire fonctionner un système sur la**

durée. C'est pourquoi les entreprises étudiées investissent autant dans les équipes, les processus et la discipline d'exécution que dans les outils digitaux.

Le grand angle mort ce sont les ressources humaines intermédiaires.

Un point ressort avec une constance frappante. Cela concerne le **rôle central des ressources humaines intermédiaires**. Chauffeurs longue distance, riders, superviseurs, responsables de flotte, agents de conformité, coordinateurs terrain, ces profils constituent l'ossature invisible de la logistique africaine.

Ils sont rarement mis en avant dans les récits d'innovation, et souvent sous-financés dans les plans de croissance. Pourtant, ce sont eux qui absorbent les chocs, résolvent les incidents et maintiennent la continuité du service.

Les cinq études de cas montrent que la **scalabilité n'est pas qu'une question de volume**, mais de capacité à répliquer une organisation humaine disciplinée. Là où cette couche intermédiaire est faible, la croissance devient fragile et là où elle est structurée, la résilience augmente.

Cash, BFR et finance : le nerf de la guerre logistique.

Autre enseignement transversal : la logistique africaine est **structurellement intensive en trésorerie**. Avances de frais, délais de paiement, gestion des retours, carburant, maintenance, crédit aux commerçants... le besoin en fonds de roulement est omniprésent.

Les cas analysés montrent que la

rentabilité ne dépend pas uniquement des marges unitaires, mais de la capacité à **financer et piloter le cycle de trésorerie**. Beaucoup d'échecs attribués à un «*manque de marché*» sont en réalité des échecs de structuration financière.

Pour les investisseurs, cela implique une lecture plus fine des besoins. Financer la logistique, ce n'est pas seulement injecter du capital, c'est aligner le **financement sur les flux réels**.

Ce que ces cas disent du rôle des investisseurs africains.

Pris ensemble, ces cinq cas dessinent un espace clair pour les investisseurs africains. La logistique n'est pas un secteur de paris rapides, mais un **terrain de construction progressive**. Elle requiert :

- Du capital patient,
- Une compréhension fine des contextes locaux,
- Une capacité à accompagner la structuration organisationnelle,
- Une tolérance aux cycles longs.

C'est précisément là que les investisseurs africains disposent d'un avantage comparatif. Leur proximité avec les marchés, les usages et les réalités

sociales leur permet d'apprécier ce que les modèles importés sous-estiment souvent, le poids de l'exécution et de l'humain.

Une lecture stratégique pour l'avenir.

La principale leçon de cette série est peut-être la suivante. Le **futur du e-commerce africain ne se jouera pas uniquement sur les plateformes**, mais dans la capacité à faire circuler les biens de manière fiable, répétable et économiquement soutenable.

Les cinq entreprises étudiées n'offrent pas des solutions miracles. Elles montrent, en revanche, que des réponses existent, déjà à l'œuvre, portées par des acteurs africains qui construisent, souvent loin des projecteurs, les fondations logistiques du continent.

Investir dans la logistique africaine, ce n'est pas optimiser un coût. C'est structurer un actif stratégique, au cœur de la souveraineté économique et de la création de valeur durable. C'est à cette condition (lucide, patiente et systémique) que le e-commerce africain pourra tenir ses promesses. ■

Glossaire

Comprendre les termes clés de la distribution | E-commerce, transport & logistique – termes clés.

La filière e-commerce, logistique et transport utilise un vocabulaire largement dominé par des termes anglais, souvent employés sans être explicités. Ce glossaire propose des définitions simples et contextualisées des notions clés du secteur, afin de donner aux lecteurs une grille de lecture commune pour comprendre les enjeux opérationnels, économiques et humains de la distribution en Afrique.

TERME (EN / USAGE COURANT)	TERME / EQUIVALENT FR	DEFINITION SIMPLE (CONTEXTE AFRICAIN)
Asset-heavy model	Modèle asset-heavy	Modèle basé sur la possession de flotte, entrepôts ou infrastructures.
Asset-light model	Modèle asset-light	Modèle avec peu d'actifs possédés, reposant sur des partenaires.
Back-end (logistique)	Infrastructure opérationnelle / coulisses logistiques	Ensemble des opérations invisibles qui permettent de livrer réellement : stockage, préparation de commandes, transport, suivi, gestion des retours et des paiements. C'est là que se joue la rentabilité.
Cash on delivery (COD)	Paiement à la livraison	Paiement effectué lors de la réception du colis.
Cold chain	Chaîne du froid	Conservation à température contrôlée.
Cross-border trade	Commerce transfrontalier	Échanges commerciaux entre plusieurs pays africains.
Customs clearance	Dédouanement	Procédures administratives à l'import/export.
Demand forecasting	Prévision de la demande	Anticipation des volumes à livrer, clé pour optimiser les coûts.
Digital payments	Paiements digitaux	Mobile money, cartes, wallets, réduisant les risques liés au cash.

TERME (EN / USAGE COURANT)	TERME / EQUIVALENT FR	DEFINITION SIMPLE (CONTEXTE AFRICAIN)
E-commerce	Commerce en ligne	Vente de biens ou services via des plateformes numériques, dépendante d'une logistique fiable.
First-mile	Collecte / amont	Acheminement depuis producteurs ou fournisseurs vers les premiers hubs.
Fleet management	Gestion de flotte	Organisation, suivi et maintenance des véhicules.
FMCG (Fast-Moving Consumer Goods)	Produits de grande consommation	Produits du quotidien achetés fréquemment (alimentation, hygiène, produits ménagers). En Afrique, ils structurent la distribution intérieure et imposent des exigences fortes en logistique, stockage, trésorerie et disponibilité.
Freight / Freight forwarding	Fret / transit	Transport de marchandises, souvent international.
Front-end (technologique)	Interface visible / couche visible	Partie visible par le client : site web, application mobile, catalogue, panier, paiement en ligne. C'est l'expérience utilisateur, mais elle ne garantit pas à elle seule la performance logistique.
Front-to-back integration	Intégration front/back	Capacité à relier efficacement l'interface client (commande) aux opérations logistiques (préparation, livraison, encaissement). Point critique pour éviter les ruptures de service.

Comprendre les termes clés de la distribution | E-commerce, transport & logistique – termes clés. - suite

TERME (EN / USAGE COURANT)	TERME / EQUIVALENT FR	DEFINITION SIMPLE (CONTEXTE AFRICAIN)
Fulfillment cost	Coût de traitement	Coût total pour préparer et livrer une commande.
Human capital / Workforce	Ressources humaines	Livreurs, chauffeurs, agents, managers opérationnels.
Hybrid model	Modèle hybride	Combinaison d'actifs propres et de partenaires.
Informal retail	Commerce informel	Réseau de petits commerçants, central dans la distribution africaine.
Inventory management	Gestion des stocks	Pilotage des quantités stockées pour éviter ruptures ou surstock.
Last-mile delivery	Dernier kilomètre	Livraison finale au client ; souvent la partie la plus coûteuse et risquée.
Logistics OS	Système d'exploitation logistique	Outils numériques pilotant les opérations (dispatch, suivi, data).
Micro-fulfillment center	Micro-hub logistique	Petit entrepôt urbain proche des clients finaux.
Middle-mile	Distribution intermédiaire	Transport entre hubs, entrepôts et villes.
Operational resilience	Résilience opérationnelle	Capacité à fonctionner malgré des chocs (routes, sécurité, carburant).
Order fulfillment	Préparation de commande	Processus de préparation, emballage et expédition des commandes.
Returns management	Gestion des retours	Traitement des colis refusés ou retournés.

TERME (EN / USAGE COURANT)	TERME / EQUIVALENT FR	DEFINITION SIMPLE (CONTEXTE AFRICAIN)
Scalability	Passage à l'échelle	Capacité à croître sans explosion des coûts.
Service level (SLA)	Niveau de service	Engagements de délais et de qualité vis-à-vis des clients.
Supply chain	Chaîne d'approvisionnement	Ensemble des étapes entre production, transport, stockage et distribution.
Tracking & tracing	Suivi / traçabilité	Capacité à suivre les marchandises en temps réel.
Trade compliance	Conformité commerciale	Respect des règles, normes et documents liés au commerce international.
Trade logistics	Logistique du commerce international / logistique du commerce transfrontalier	Ensemble des opérations permettant de faire circuler des marchandises entre pays : transport international, dédouanement, conformité réglementaire, documentation, assurance, coordination port/route. En Afrique, c'est un maillon stratégique pour l'intégration régionale et la compétitivité des entreprises.
Value chain	Chaîne de valeur	Vision économique de la supply chain : où se crée la valeur (ou les coûts).
Value creation	Création de valeur	Ce qui justifie la marge : fiabilité, rapidité, information, confiance.
Warehouse	Entrepôt	Lieu de stockage des marchandises avant distribution.
Working capital / BFR	Besoin en fonds de roulement	Décalage entre dépenses et encaissements.





Marché de Aidjido - Cotonou - Crédit photo @Présidence de la République du Bénin_Flickr.com

Économie & Écosystème

Logistique formelle ou logistique informelle : quel choix faut-il faire ?

Longtemps opposées, la logistique dite « informelle » et la logistique « formelle » coexistent aujourd'hui au cœur du e-commerce africain. À partir du cas béninois, cet article propose une lecture pragmatique de ces deux modèles, de leurs forces et de leurs limites, et montre pourquoi la création de valeur passe moins par une rupture brutale que par une structuration progressive et adaptée aux réalités locales.

par Jarolle W. TOLOFON

Sur un marché aussi concurrentiel que celui de l'e-commerce, où les clients exigent qualité et rapidité, il est indispensable de mettre en place des processus adaptés à la gestion et à l'expédition des commandes. Il est également nécessaire de définir une bonne gestion des flux afin de répondre efficacement aux attentes des clients.

efficacement une marchandise, sans erreur, tout en offrant une expérience client irréprochable, devrait être le mot d'ordre de toute marque ou entreprise qui se veut prospère et compétitive. Pour répondre à cette exigence, le e-commerçant a en réalité le choix entre deux modèles : la logistique informelle et la logistique formelle.

**Le poids de
la logistique
informelle dans
le e-commerce
africain.**

En effet, expédier rapidement et

On parle de logistique informelle lorsque les activités de livraison et de transport sont assurées par des livreurs indépendants (moto ou voiture), des réseaux non structurés ou peu réglementés, ainsi que par des acteurs ne disposant pas de processus standardisés (contrats légers ou inexistant).

La logistique informelle constitue le socle, souvent invisible mais décisif, du développement du e-commerce en Afrique. Au Bénin, elle n'est pas un simple complément du e-commerce : elle en constitue le pilier principal. Elle repose sur la connaissance du terrain, la confiance humaine et une grande flexibilité. Elle est rapide, flexible, moins coûteuse et bénéficie d'une parfaite maîtrise du contexte local.

Cependant, ce modèle présente plusieurs limites, notamment : le manque de traçabilité, les risques d'endommagement de la marchandise, la difficulté à gérer des volumes importants, l'irrégularité de la qualité de service, une facturation souvent aléatoire.

Le poids de la logistique formelle dans le e-commerce africain.

La logistique formelle en e-commerce désigne l'ensemble des activités de stockage, de transport et de livraison organisées de manière professionnelle,

structurée et réglementée. Elle se caractérise par : des infrastructures formelles et structurées visant à réduire les pertes et les erreurs ; des processus standardisés incluant la réception, le stockage, la préparation des commandes et le suivi des colis ; des acteurs professionnels constitués d'entreprises de logistique et de livreurs formés, assurés et encadrés.

La logistique formelle permet de créer un environnement de confiance avec les clients, de faciliter le passage à l'échelle lors de l'augmentation des volumes de commandes et d'attirer de potentiels investisseurs ou partenaires.

Cependant, dans le contexte béninois, elle présente plusieurs limites, notamment : coûts élevés liés aux infrastructures, la difficulté à constituer et maintenir un personnel qualifié, les défis liés à l'état des infrastructures routières, le manque de précision des adresses de livraison, obligeant souvent à se fier à des repères informels.

Vers une structuration progressive de la logistique du e-commerce au Bénin.

Dans un contexte comme celui du Bénin, il apparaît pertinent d'opter pour un **modèle hybride**, consistant

à restructurer la logistique informelle sans la supprimer. Il s'agira notamment de mettre en place des plateformes logistiques organisées, d'instaurer des règles claires pour les livreurs indépendants, de proposer un suivi basique des livraisons, d'introduire des emballages respectant la nature et la structure des marchandises, ainsi que de généraliser les paiements digitalisés. Formaliser progressivement la logistique au Bénin ne signifie pas exclure les acteurs existants, mais les intégrer dans une chaîne de valeur plus durable, plus fiable et plus performante.

La logistique du e-commerce au Bénin est à un tournant. Elle ne nécessite pas une rupture radicale, mais une transformation progressive et intelligente de l'existant. Le modèle hybride n'est pas une solution par défaut ; il représente une véritable opportunité d'innovation, d'investissement et de création de valeur locale. Aux entrepreneurs, ce contexte offre un terrain fertile pour inventer des solutions adaptées comme la conception d'application de localisation et autre. Aux investisseurs, il ouvre un marché en structuration avec un fort potentiel de croissance. Aux décideurs publics, il propose un levier stratégique pour soutenir l'économie numérique. L'enjeu n'est plus de choisir entre logistique formelle ou informelle, mais de construire ensemble la logistique béninoise de demain. Le Bénin gagnerait à développer une formalisation progressive et adaptée, aux réalités du pays. ■



E-Commerce & Marketing Digital

E-commerce en Afrique : quand la qualité du contenu détermine le succès de la distribution.

On associe souvent la performance du e-commerce africain à la logistique et au paiement. Pourtant, un autre levier décisif se joue en amont : la qualité du contenu. Cette contribution montre comment le multilinguisme, la localisation culturelle, le storytelling et l'usage maîtrisé de l'intelligence artificielle transforment le contenu en véritable moteur de confiance, de conversion et de distribution digitale sur le continent.

par Sara HOMEVO

Avec près de 700 millions d'internautes, le e-commerce a pris de l'ampleur en Afrique. Cependant, la logistique et le paiement mobile ne sont pas les seuls déterminants de ce succès : c'est surtout la capacité à communiquer efficacement avec des consommateurs de tous horizons linguistiques qui change la donne. Pour cela, il faut savoir parler le langage de ses cibles et les émouvoir tout en répondant à leur besoin.

L'impact du contenu multilingue sur les conversions.

Selon une étude mondiale de CSA Research menée auprès de 8 709

consommateurs dans 29 pays, 76% des acheteurs en ligne préfèrent acheter des produits avec des informations dans leur langue maternelle, même lorsqu'ils maîtrisent l'anglais. Plus impressionnant encore : **40% ne feront jamais d'achat sur un site dans une autre langue.**

Pour l'Afrique, cette réalité est amplifiée, avec 54 pays, deux grandes zones linguistiques (francophone et anglophone), et des milliers de langues locales. Ainsi, un e-commerçant basé à Lagos qui ne propose que l'Anglais passe à côté de marchés entiers au Bénin, au Sénégal ou au Cameroun. Et inversement. L'enjeu dépasse la traduction mot à mot : il faut une véritable localisation culturelle, une adaptation des fiches produit aux expressions qui résonnent localement, tout en saisissant les nuances entre le français d'Abidjan et celui de Cotonou. Si la cible ne comprend pas ce que vous

lui vendez dans un langage simple, elle n'achètera pas.

Les bonnes pratiques pour les boutiques en ligne africaines.

Avec autant d'internautes africains, le référencement naturel devient le premier canal d'acquisition client. Les descriptions de produits méritent un minimum d'attention. Au lieu de «*Robe en coton, disponible en rouge*», optez pour «*robe de soirée en coton, couleur rouge, disponible en livraison immédiate Cotonou Lagos Douala*». Cette approche intègre naturellement des mots-clés locaux tout en apportant de la valeur au client. Rappelez-vous : Google

ne « voit » pas vos produits, il lit votre contenu.

En outre, vos mots-clés doivent refléter les recherches réelles des consommateurs. Un béninois ne recherchera pas « *acheter ordinateur portable en ligne* » mais plutôt « *prix ordinateur Cotonou livraison* », ou « *PC pas cher Bénin* ». Ces nuances peuvent multiplier votre visibilité. Toutefois, pensez à apporter une réelle valeur plutôt qu'à faire du bourrage de mots-clés.

Le storytelling: raconter un produit pour créer la confiance en ligne.

En Afrique, où le contact est identitaire, l'achat en ligne représente encore un changement d'habitudes pour beaucoup. Parce que la confiance se construit, le storytelling devient alors un outil entrepreneurial puissant. Apprenez à parler de votre produit racontez-le. Par exemple, plutôt que « *sac à main en cuir, 50 000 FCFA* », dites « *Ce sac en cuir tanné artisanalement à Lomé accompagne Imane à Marrakech depuis 3 ans. Il est résistant et vieillit élégamment, transportant fidèlement ses effets professionnels.* » Raconter l'histoire humanise le produit et répond à une

question inconsciente de la cible : « *Qu'est-ce que ce produit va apporter à ma vie ?* ».

Les témoignages clients représentent aussi un levier décisif. La plateforme Jumia a identifié que **46% de ses nouveaux clients en Côte d'Ivoire rachètent dans les 90 jours** suivant leur premier achat, notamment grâce à des avis authentiques qui rassurent. La transparence est votre meilleur argument de vente. Présentez vos équipes, expliquez d'où viennent vos produits, accompagnez vos clients. Les entrepreneurs africains qui incarnent leurs marques créent une connexion émotionnelle impossible à reproduire.

L'usage de l'IA pour scaler la création de contenu e-commerce.

Au-delà du storytelling, un autre défi se pose aux e-commerçants : la scalabilité de la production de contenu. Avec un lourd catalogue de produits, il peut être compliqué de rédiger du contenu de qualité. D'où l'intelligence artificielle, outil incontournable aujourd'hui pour rivaliser avec les grands acteurs.

Les outils de génération d'images comme MidJourney permettent de créer des mises en scène réalistes sans budget photo conséquent. Les outils d'IA comme ChatGPT, Gemini, Claude, permettent

de générer rapidement des descriptions, articles de blog, newsletters. Pour un catalogue de 500 articles, l'IA peut réduire le temps de rédaction de plusieurs semaines à quelques jours, voire quelques heures. Attention : l'IA doit être votre assistante, pas votre remplaçante. Elle excelle pour la traduction multilingue, mais une révision humaine reste indispensable. Enrichissez les descriptions générées par l'IA avec votre expertise locale. Grâce à l'IA, les petites structures africaines peuvent produire un volume et une qualité de contenu comparables aux multinationales, transformant le contenu en arme entrepreneuriale décisive.

Ce qu'il faut retenir.

Le succès de la distribution en ligne en Afrique ne se joue pas uniquement sur les infrastructures logistiques. La vraie bataille se gagne en amont : dans la qualité du contenu qui transforme un visiteur en acheteur.

Un contenu de qualité se traduit directement en résultats mesurables : des descriptions bien rédigées augmentent les conversions jusqu'à 78%, les produits avec plus de 50 avis convertissent 4,6 fois mieux, et le storytelling peut multiplier la valeur perçue par plus de 27 fois. Les entrepreneurs qui domineront la distribution digitale africaine seront ceux qui auront compris que le contenu de qualité n'est pas une dépense marketing, mais le premier maillon de la chaîne de distribution. ■

Ressources Humaines

E-commerce, logistique et transport en Afrique : la bataille décisive des compétences.

L'essor du e-commerce et la transformation des chaînes de distribution (re)placent la logistique et le transport au cœur des économies africaines. Mais derrière les discours sur la taille des marchés, la croissance des usages et la digitalisation, une réalité plus structurante s'impose à propos de la performance économique du secteur, qui dépend d'abord de la qualité des compétences mobilisées.

par la Rédaction

Cet article adopte délibérément une lecture « investisseurs ». En ce sens, il ne s'intéresse ni aux parcours de formation, ni aux choix d'orientation individuelle, mais à uniquement à la question centrale de la création de valeur. Quelles compétences conditionnent réellement la rentabilité, la capacité de passage à l'échelle et la soutenabilité financière des modèles e-commerce et logistiques en Afrique ?

Une filière à deux vitesses entre emplois d'exécution et expertise stratégique.

La première caractéristique structurante est que la filière combine métiers peu qualifiés et profils très experts, parfois au sein d'une même entreprise. Préparateurs de commandes, manutentionnaires, chauffeurs et livreurs constituent la base quantitative de l'emploi. Ces métiers offrent un potentiel important d'absorption de main-d'œuvre, notamment urbaine et périurbaine.

À l'autre extrémité de la chaîne, une minorité de profils concentre l'essentiel de la valeur stratégique. Il s'agit de responsables supply-chain, data analysts, architectes de systèmes logistiques, experts en conformité et fiscalité du commerce... Ces compétences, rares et fortement concurrentielles, conditionnent directement la capacité des projets à atteindre la rentabilité et à passer à l'échelle.

Cette polarisation est particulièrement

marquée en Afrique. Elle crée ainsi un paradoxe avec un secteur capable de créer massivement de l'emploi, mais dont la performance repose sur une élite technique insuffisamment disponible localement. Pour les investisseurs, cela implique une lecture nuancée du fait que la création d'emplois ne garantit ni l'efficacité opérationnelle ni la soutenabilité financière. On passe en effet du simple constat social à un **risque d'exécution majeur**, souvent sous-estimé dans les business plans et les projections financières.

Data, supply chain et last mile: les métiers critiques de la rentabilité.



Crédit photo @studioworkstock_Freepik.com

Dans des modèles où les marges sont structurellement contraintes, la question n'est pas de savoir si ces compétences sont utiles, mais si leur absence rend le modèle économiquement non viable.

Trois familles de métiers apparaissent comme déterminantes pour la rentabilité des modèles e-commerce et logistiques en Afrique.

- Les **métiers de la data** constituent le premier pilier. Préviation de la demande, optimisation des stocks, pilotage du coût par commande, segmentation des clients. Sans une exploitation fine des données, la croissance se traduit souvent par une dégradation des marges. En Afrique où la volatilité de la demande et les contraintes d'infrastructure sont fortes, la data devient un outil de sécurisation économique.

- Le **supply chain**, ensuite, est devenue une fonction stratégique à part entière. Le responsable supply chain ne se limite plus à gérer des flux. Il arbitre entre délais, coûts logistiques, disponibilité des stocks et trésorerie. Dans des marchés majoritairement fragmentés, il joue un rôle clé dans la résilience des modèles économiques, notamment face aux ruptures d'approvisionnement ou aux contraintes transfrontalières.

- Enfin, le **last mile** concentre à la fois les coûts et la perception client. Adressage imparfait, échecs de livraison, retours fréquents, congestion urbaine...la livraison finale est souvent le point de fragilité majeur des projets africains. Les compétences capables d'optimiser les tournées, de mutualiser les flux et d'adapter les modèles aux réalités locales sont aujourd'hui parmi les plus critiques du secteur.

Ces trois piliers, data, supply chain et last mile, forment le noyau dur de la rentabilité. Toute faiblesse sur l'un d'eux compromet l'ensemble du modèle.

Les compétences intermédiaires constituent le maillon manquant.

Malgré des investissements croissants dans les plateformes numériques et les infrastructures logistiques, un frein structurel persiste dans de nombreux pays africains. Il s'agit du déficit de compétences intermédiaires, en

particulier aux niveaux Bac+2 et Bac+3 en logistique, transport et systèmes d'information.

Ces profils (chefs d'équipe logistique, planners transport, superviseurs de fulfilment, techniciens WMS/TMS)¹, constituent pourtant l'ossature opérationnelle du secteur. Leur absence crée un déséquilibre à cause des outils technologiques sophistiqués mal exploités sur le terrain ou encore, des équipes d'exécution nombreuses, mais insuffisamment encadrées.

Ce déficit se traduit par des coûts cachés élevés liés à des erreurs opérationnelles, des surstocks, des délais non maîtrisés, un turnover important. Pour les investisseurs, il s'agit d'un risque d'exécution majeur, souvent sous-estimé dans les projections financières et les business plans. In fine, il peut se matérialiser dans un projet, par une destruction silencieuse de valeur provenant de surcoûts opérationnels, délais non maîtrisés, sous-utilisation des actifs, et dépendance prolongée à l'expertise importée.

Former autant que digitaliser devient le facteur différenciant des projets performants.

Les projets les plus performants en Afrique partagent une caractéristique commune. Ils investissent autant dans la formation que dans la technologie. Contrairement à une approche purement centrée sur la technologie, ils considèrent la montée en compétences de leurs ressources humaines comme un actif stratégique.

Cela passe par des dispositifs variés tels que les formations internes, les partenariats avec des centres de formation professionnelle, les programmes de certification logistique, l'accompagnement des managers intermédiaires. Certaines entreprises vont jusqu'à structurer de véritables académies métiers, alignées sur leurs besoins opérationnels.

Cette approche répond au fait que la logistique soit une industrie de discipline et de process. Un entrepôt automatisé mal piloté reste inefficace. Un système de prévision sans utilisateurs formés devient une source d'erreurs. La technologie ne crée de valeur que si elle est appropriée par des équipes compétentes.

Une lecture «investisseurs» en pleine évolution.

La filière e-commerce et logistique en Afrique impose une évolution des grilles d'analyse. L'enjeu n'est plus seulement la taille du marché ou la rapidité

de croissance, mais la capacité des projets à structurer durablement leurs compétences clés.

Les dossiers les plus crédibles intègrent désormais :

- Une cartographie précise des métiers critiques,
- Un plan de recrutement réaliste,
- Un budget formation cohérent avec l'ambition de croissance,
- Et une gouvernance capable d'aligner technologie, opérations et capital humain.

Dans un contexte d'intégration progressive des marchés africains, notamment sous l'impulsion de cadres comme la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAF), la capacité à opérer efficacement à l'échelle régionale devient un avantage compétitif déterminant.

Une filière de compétences avant tout.

L'e-commerce, la logistique et le transport ne sont plus des secteurs périphériques de l'économie africaine. Ils constituent l'ossature de la distribution moderne et un levier majeur de compétitivité. Mais leur succès repose moins sur les plateformes que sur les compétences humaines qui les font fonctionner.

¹ Voir le glossaire sectoriel page 67



Crédit photo @embassy_Freepik.com

Pour les investisseurs, l'enjeu n'est plus de savoir si le e-commerce et la logistique vont croître en Afrique, mais dans quelles conditions cette croissance sera rentable et durable. Il faut garder à l'esprit que les projets les plus robustes sont désormais ceux qui intègrent

explicitement les compétences comme un actif stratégique.

Dans la logistique africaine, la technologie sans compétences crée des coûts. La croissance sans compétences crée des risques. À l'inverse, les

compétences structurées transforment le capital investi en performance réelle. ■

Encadré

Métiers & parcours possibles dans le e-commerce et la logistique africains.

La logistique se joue d'abord dans les métiers avant les applications. Entre le terrain et la stratégie, une chaîne de compétences structure ou fragilise toute la filière.

Le tableau ci-dessous rend visibles ces fonctions clés et les parcours de formation qui y mènent.

FAMILLE DE METIERS	METIER (EXEMPLES)	À QUOI SERT CE ROLE (EN UNE PHRASE)	FORMATION RECOMMANDÉE	CERTIFICATIONS UTILES (OPTION)	SALAIRE D'ENTREE (INDICATIFS, EXEMPLES PUBLICS)
Exécution terrain	Coursier / Rider / Livreur	Livrer vite et proprement, gérer la preuve de livraison, limiter les échecs	Formation courte + procédures + lecture GPS + service client	Certificat interne "SLA & sécurité"	Sénégal (Coursier) : 46 669-180 614 XOF / mois (fourchette publique) (Paylab)
Exécution terrain	Chauffeur-livreur	Acheminer et remettre les colis, gérer documents & retours	Permis + formation sécurité + procédures	Sécurité routière / manutention	Exemples d'annonces Sénégal ~100k-120k XOF / mois (très variable) (sn. coinafrique.com)
Exécution terrain	Agent de quai / manutention	Charger/décharger, trier, préparer expéditions	Formation pro + gestes & sécurité	HSE / manutention	(Variable; dépend fortement de la formalisation - à documenter par pays)
Supervision (maillon critique)	Dispatcher / Agent de dispatch	Assigner les courses, gérer priorités et incidents	Bac+2/3 ops/logistique OU formation pro solide	CILT Certif. (niveau opérationnel)	(Très variable ; à benchmarker localement)
Supervision (maillon critique)	Superviseur de zone / Team leader	Tenir le service au quotidien (SLA, qualité, discipline équipe)	Bac+2/3 + forte expérience terrain	CILT Certificate/Diploma selon pays (CILT)	Kenya (repère "logistics coordinator" médiane annuelle) : KSh 578 760/an (Payscale)
Entrepôt & hubs	Magasinier / Inventoriste	Fiabilité du stock (entrées/sorties), éviter ruptures et pertes	Bac / Bac+2 logistique	Outils WMS (formation courte)	(Variable ; souvent sous-payé alors que critique)
Entrepôt & hubs	Superviseur d'entrepôt	Organiser préparation/stockage, productivité, sécurité	Bac+2/3 + expérience	CILT / formations ops	Kenya (repère PayScale "logistics supervisor" : données publiques mais très dispersées) (Payscale)
Logistique « métier »	Coordinateur logistique	Coordonner transport, entrepôt, documents, prestataires	Bac+3 logistique / SCM	CILT Diploma / équivalent (ciltinternational.org)	Kenya (médiane annuelle "logistics coordinator") : KSh 578 760/an (Payscale)
Transport lourd	Fleet manager / Responsable flotte	Disponibilité véhicules, maintenance, coûts, sécurité	Bac+3 + pratique maintenance/ops	Fleet management (courts programmes)	(Variable ; dépend intensité flotte)

Métiers & parcours possibles dans le e-commerce et la logistique africains. - suite

FAMILLE DE METIERS	METIER (EXEMPLES)	À QUOI SERT CE ROLE (EN UNE PHRASE)	FORMATION RECOMMANDÉE	CERTIFICATIONS UTILES (OPTION)	SALAIRE D'ENTREE (INDICATIFS, EXEMPLES PUBLICS)
Commerce international	Agent import-export / transit	Dossiers, transit, coordination port/route	Bac+3 commerce international / logistique	CILT / modules freight (up.ac.za)	(Très variable ; souvent mieux payé que last-mile)
Douanes & conformité	Déclarant / Compliance logistics	Réduire risque réglementaire et imprévisibilité	Bac+3/5 + spécialisation conformité	CILT + modules conformité	(Variable ; forte prime à l'expérience)
Data & systèmes	Analyste opérations (KPI)	Transformer données terrain en décisions (tournées, stocks, SLA)	Bac+3/5 data/ops + bases SCM	Data + ops (hybride)	(Variable ; rare et recherché)
Finance opérationnelle	Responsable cash / recouvrement	Maîtriser paiements, retours, trésorerie	Bac+2/3 gestion/finance	Risk / credit control	Nigeria (Logistics Officer — repères publics très divergents selon sources) : NGN -143 333/an (Glassdoor) (Glassdoor) / autre base : ₦162k/mois entry-level (MySalaryScale) (mysalariescale.com)
Direction OPS	Responsable opérations / Head of Ops	Arbitrer coût/délai/qualité, structurer le système	Bac+5 + expérience terrain	Exécutive SCM	(À part : dépend du secteur et du pays)

Note de lecture :

- Les « métiers critiques » ne sont pas ceux qu'on met sur les affiches : supervision, entrepôt, cash/BFR, conformité.
- Le besoin le plus sous-couvert en Afrique est le Bac+2/3 professionnalisant « OPS » (dispatch, supervision, entrepôt, flotte), plus que le « tout ingénieur ».



Formation

Former pour livrer : l'enjeu caché de l'emploi et des compétences dans le e-commerce et la logistique africains.

Pourquoi la performance de la filière dépend d'abord de la formation locale.

Derrière les promesses de croissance du e-commerce et de la logistique africains se cache une réalité souvent sous-estimée : celle des métiers et des formations nécessaires pour faire fonctionner la filière. Cet article propose une lecture opérationnelle des emplois requis, des parcours possibles et des lacunes actuelles de l'offre de formation, en montrant pourquoi former localement est devenu un enjeu stratégique autant qu'économique.

par la Rédaction

Une filière stratégique, massivement créatrice d'emplois.

On peut analyser le **e-commerce et la logistique africains** sous l'angle des **infrastructures, des technologies ou des investissements**. Plus rarement sous celui des **parcours**

professionnels, des métiers concrets et des formations nécessaires pour faire fonctionner ces systèmes au quotidien.

Cet article fait volontairement un pas de côté. Il ne s'intéresse ni aux modèles économiques, ni aux stratégies d'investissement, mais à une question plus opérationnelle et plus humaine : quels métiers faut-il réellement pour faire fonctionner la filière e-commerce et logistique en Afrique, et comment former les talents capables d'occuper ces fonctions sur le continent ?

Contrairement à d'autres secteurs, la logistique ne peut être entièrement automatisée dans les contextes africains actuels. Elle repose sur la **capacité d'organisation**, la **discipline opérationnelle** et la **coordination humaine**. Dès lors, la question centrale n'est pas seulement celle de l'emploi, mais celle de la **qualification de ces emplois**.

Or, on constate que la filière souffre moins d'un manque de bras que d'un **déficit de compétences adaptées aux réalités locales**. Les enjeux



Crédit photo @FB / Suport Ukraine_Stock.adobe.com

de performance, de rentabilité et d'attractivité pour les investisseurs seront abordés dans un article complémentaire du dossier. Ici, l'accent est mis sur les métiers eux-mêmes, les compétences attendues et les parcours de formation possibles.

Une lecture objective des métiers nécessaires à une filière performante.

Cette cartographie des métiers ne vise pas à analyser la rentabilité des modèles logistiques, mais à rendre visibles des fonctions souvent mal connues, pourtant essentielles au bon fonctionnement quotidien de la filière.

Pour fonctionner de manière optimisée, la filière e-commerce/logistique africaine requiert une **architecture de métiers équilibrée**, du terrain à la stratégie.

1. Les métiers de l'exécution sont indispensables mais sous-valorisés.

Livreurs, chauffeurs, agents de manutention, agents de collecte constituent la base de la pyramide. Ces

métiers demandent rigueur, fiabilité, connaissance du terrain et respect de procédures. Ils sont souvent considérés comme peu qualifiés, alors qu'ils conditionnent directement la qualité de service.

Le problème n'est pas l'absence de main-d'œuvre, mais l'absence de **formation certifiante**, de parcours d'évolution et de reconnaissance professionnelle. Résultat, des turnover élevés, de la perte de savoir-faire et des baisses de performance globale.

2. Le maillon critique est celui des métiers intermédiaires de supervision.

C'est ici que se situe le principal point de rupture. Superviseurs de flotte, responsables de zone, chefs d'équipe, gestionnaires d'entrepôts, dispatch managers, tous ces profils traduisent la stratégie en exécution quotidienne.

Ils doivent savoir :

- Organiser des équipes,
- Lire des indicateurs simples,
- Résoudre des incidents,
- Arbitrer entre coûts, délais et qualité.

Or, ces métiers sont très peu couverts par l'enseignement supérieur classique. Ils ne relèvent ni de l'ingénierie pure, ni du management abstrait, mais d'un savoir-faire hybride, profondément ancré dans le terrain.

3. Les métiers spécialisés de la logistique et du commerce international.

Responsables supply chain, transport, import-export, douanes, conformité sont les fonctions qui structurent les flux à moyenne et grande échelle. Des formations existent sur le continent, mais elles restent souvent :

- Trop théoriques,
- Déconnectées des pratiques locales,
- Peu exposées aux contraintes africaines (informalité, variabilité, cash).

4. Data, systèmes et pilotage sont des compétences encore mal intégrées.

La filière a besoin de profils capables de lire, analyser et exploiter la donnée

opérationnelle (délais, coûts, incidents, taux de réussite). Mais la donnée n'a de valeur que si elle est comprise par des professionnels du terrain. Or, actuellement sur le continent, beaucoup de profils « data » ne comprennent pas la logistique, et beaucoup de logisticiens ne sont pas formés à la donnée. Ce décalage freine la montée en performance.

5. Finance opérationnelle et gestion du risque.

Peu de formations abordent la **finance appliquée à la logistique africaine**. Il s'agit particulièrement des sujets telles que la gestion du BFR, les cycles de paiement, le cash à la livraison, le crédit fournisseur, le pricing logistique. Pourtant, ces dimensions conditionnent directement la survie des entreprises du secteur.

Ce que l'offre de formation africaine fait bien... et ce qu'elle ne fait pas encore.

Ce qui existe :

- Écoles de commerce avec options supply chain
- BTS et licences en logistique
- Formations en commerce international
- Programmes privés de qualité

dans certains pays

Leurs limites :

- Insuffisante exposition au terrain
- Peu de stages réellement opérationnels
- Programmes conçus sans co-construction avec les entreprises
- Faible spécialisation sur les métiers intermédiaires

Ce qui manque structurellement :

- Des **formations professionnalisantes Bac +2 / Bac +3**, orientées exécution
- Des cursus hybrides logistique + data
- Des certifications métiers reconnues à l'échelle régionale
- Des modèles d'alternance réelle, pas symbolique.

Pourquoi investir dans la formation locale est un choix rationnel.

- **Pour les jeunes** : La filière offre des **débouchés concrets**, des carrières évolutives et des opportunités d'ascension professionnelle sans quitter le continent. Elle permet d'entrer par le terrain et de progresser vers des fonctions de supervision, puis de direction.



Crédit photo @seventyfour_Freepik.com

- **Pour les entreprises :**
Former localement, c'est réduire le turnover, sécuriser l'exécution et diminuer la dépendance à l'expertise importée. C'est aussi améliorer la rentabilité à moyen terme.
- **Pour les investisseurs:**
Sans compétences locales, les infrastructures et le capital restent sous-utilisés. Investir dans la formation n'est pas un geste philanthropique mais un **investissement de sécurisation** des actifs logistiques.

Ce que l'on peut retenir sur le sujet de la formation professionnelle dans la filière.

La logistique africaine ne se transformera pas uniquement par des routes, des entrepôts ou des plateformes digitales. Elle se transformera par la montée en compétence des femmes et des hommes qui la font fonctionner chaque jour.

La question de la formation dans la filière e-commerce et logistique africaine n'est pas abstraite. Elle se joue dans des choix d'orientation, des programmes concrets, des parcours professionnels visibles et crédibles.

Pour les jeunes, il s'agit de comprendre que cette filière offre des métiers réels, évolutifs et ancrés dans l'économie du continent. Pour les entreprises, de structurer des équipes capables d'exécuter durablement.

Former localement, ce n'est pas seulement préparer l'avenir, c'est rendre possible le fonctionnement quotidien de la logistique africaine, ici et maintenant. ■

Encadré

Formations existantes sur le continent.

L'Afrique dispose déjà d'une offre de formation en logistique et supply chain, mais elle reste inégale et souvent peu connectée aux réalités du terrain.

Le tableau ci-dessous propose une cartographie non exhaustive des formations existantes par région, afin d'identifier à la fois les pôles de compétences et les angles morts à renforcer.

REGION	PAYS	INSTITUTION / PROGRAMME (PUBLIC)	NIVEAU	CE QUE ÇA COUVRE	SOURCE
Afrique de l'Ouest	Ghana	University of Ghana Business School – MSc Logistics & Transportation Management	Master	Logistique + transport (approche managériale)	(ugbs.ug.edu.gh)
Afrique de l'Ouest	Sénégal	SupdeCo Dakar – Bachelor Transport-Logistique	Bachelor	Chaîne logistique de l'approvisionnement à la distribution	(supdeco.sn)
Afrique de l'Ouest	Nigeria	University of Lagos (UNILAG) – Higher Diploma Freight Forwarding & SCM / Advanced Diploma Transport & Logistics	Diploma	Freight forwarding, transport, logistique (carrière)	(ims.unilag.edu.ng)
Afrique de l'Ouest	Nigeria	Lagos Business School – Exec “Logistics & Supply Chain Management”	Exec	Amélioration coordination, coûts, service	(lbs.edu.ng)
Afrique centrale	RDC	ISDAL – Master Logistique & Transport	Master	Supply chain, plateformes logistiques, ordonnancement	(isdal-rdcongo.com)
Afrique centrale	Cameroun	International University of Cameroon (IUC) – MSc Logistics & Supply Chain	Master	Supply chain & logistique (programme dédié)	(myiuc.com)
Afrique de l'Est	Kenya	CILT (via centres agréés, ex. partenaires listés)	Certif/ Diploma	Certifications pro logistique/transport	(ciltinternational.org)
Afrique de l'Est	Kenya	CILT / centres (ex. Management University of Africa listée par CILT)	Diploma	Parcours pro (selon centre)	(ciltinternational.org)
Afrique australe	Afrique du Sud	University of Pretoria – programmes Supply Chain (BCom/Hons/MPhil + programmes pro)	Licence to Master/ Exec	Supply chain + freight management, fleet management (modules)	(up.ac.za)
Afrique du Nord	Maroc	UCA – Logistics & Supply Chain Management	(Université)	Techniques logistiques + mise à niveau continue	(Université Cadi Ayyad)
Afrique du Nord	Maroc	Mundiapolis (Casablanca) – Master Supply Chain Management	Master	Postes logistique/achats/transport/planification	(mundiapolis.ma)
Afrique du Nord	Maroc	UIC – Management Logistique & Achats	(Université)	Gestion supply chain à différents niveaux	(UIC au Maroc)
Afrique du Nord	Maroc	ESCA – Master spécialisé Achats & SCM	Master	Management achats & supply chain	(esca.ma)
Afrique du Nord	Maroc	Rabat Business School (UIR) – Executive Master SCM & Logistics (référéncé)	Exec	Formation cadres (format exécutif)	(mba.ma)

Capital Humain | Le déficit structurel qui freine la souveraineté économique

En Afrique, le principal goulot d'étranglement n'est plus la demande mais la disponibilité de compétences techniques intermédiaires.

I - Métiers stratégiques sous tension

FONCTION STRATÉGIQUE	NIVEAU DE DEMANDE	OFFRE DE FORMATION	NIVEAU DE TENSION
Supply chain manager	Très élevé	Insuffisante	Fort
Analyste data logistique	Élevé	Faible	Très fort
Responsable conformité douanière	Élevé	Limitée	Fort
Planificateur corridor	Croissant	Rare	Très fort
Technicien maintenance industrielle	Très élevé	Hétérogène	Fort
Responsable micro-hub urbain	Émergent	Très faible	Croissant

II - Indicateurs structurels

INDICATEUR	AFRIQUE	LECTURE STRATÉGIQUE
Part population <25 ans	≈ 60 %	Réservoir massif mais sous-formé
Taux chômage jeunes urbains	20–30 % (variable)	Décalage formation-marché
Dépenses éducation (% PIB)	≈ 4–5 %	Effort réel mais efficacité variable
Part formation technique	Faible	Faible industrialisation

Ce que cela signifie

- L'avantage démographique n'est pas automatique.
- La formation technique intermédiaire est le chaînon manquant.
- Sans montée en compétences, la ZLECAf restera théorique.
- Les investisseurs privilégieront les pays à capital humain structuré.

Note méthodologique :
Données issues Banque mondiale, UNESCO, OIT (2024–2025). Estimations régionales consolidées.

De l'accord commercial à la discipline opérationnelle.

La ZLECAf crée un cadre. Elle ne crée pas automatiquement la performance.

L'ouverture d'un marché de **1,3 milliard de consommateurs** constitue une opportunité historique. Mais un marché intégré exige des standards intégrés. Harmoniser les procédures douanières, réduire les délais, sécuriser les flux documentaires et renforcer la traçabilité sont des conditions de crédibilité.

Dans certaines filières agricoles africaines, les **pertes post-récolte atteignent encore 25 à 40 %**. Ces chiffres traduisent moins un déficit de production qu'un déficit d'organisation. La marge se perd dans la transition entre le champ et le marché. ▶▶



L'exécution devient ainsi un **avantage compétitif**. Standardiser, tracer, refroidir, documenter : ces actions, répétées avec constance, constituent la véritable infrastructure de la souveraineté économique.

C'est dans cette perspective que certaines trajectoires individuelles prennent une portée particulière. Elles incarnent la volonté de **transformer un potentiel abondant en système fiable**. ■



Entretien avec...

Olouwafèmi KIDJO veut reprendre le contrôle de la valeur.

par la Rédaction

Ce qui vient d'Afrique circule dans le monde mais ne vaut pas toujours ce que cela devrait valoir. C'est dans cet écart, invisible mais déterminant, qu'Olouwafèmi Kidjo a choisi de s'installer. Non pour dénoncer, mais pour structurer.



Un parcours d'excellence puis...

Il arrive un moment où l'on cesse d'être impressionné par les trajectoires dites « d'excellence ». Diplômes solides, carrière au sein de grands groupes internationaux, missions techniques et digitales à forte responsabilité, exposition globale, évolution de carrière...). Tout est cohérent et valorisable et pourtant, quelque chose murmure insidieusement. Pour Olouwafèmi Kidjo, cette résistance a été un signal. Née au Bénin et arrivée en France pour ses études, elle a évolué dans des environnements exigeants où la performance se mesure, s'optimise et se documente. Elle y a appris et perfectionné la discipline des processus, la culture du standard et la rigueur des systèmes.

Mais en parallèle, une observation s'est imposée progressivement. Les produits africains circulent dans les chaînes d'approvisionnement internationales de même que les matières premières. Les savoir-faire africains existent, pourtant, la narration est contrôlée ailleurs, les standards sont définis ailleurs et, surtout, la valeur ajoutée est captée ailleurs.

Sa frustration est rapidement devenue une lucidité stratégique. Il était évident pour Mme Kidjo qu'il fallait agir dans le sens de « *reprendre le contrôle de la perception pour reprendre le contrôle de la valeur* ».

Reprendre le contrôle de la perception pour contrôler la valeur ajoutée.

Il n'est pas uniquement question d'image dans ce constat : le décalage entre les produits africains, le narratif et la valeur produite, relève d'une architecture économique globale. Sur les marchés internationaux, la différenciation ne repose pas seulement sur la qualité intrinsèque d'un produit. Elle repose sur la capacité à structurer ce produit dans un système normé, documenté et répétable.

Car un acheteur international n'achète pas uniquement une saveur. Il achète une constance. Il a besoin de livrer semaine après semaine, donc il doit pouvoir s'appuyer sur une conformité traçable.



Ms. Oluwafemi KIDJO - Brand & Agrobusiness Strategist - Fondatrice de DOKUNVI

« *Une promesse tenue, semaine après semaine, un standard respecté, lot après lot* », insiste-t-elle.

La perception ne se limite pas à l'image.

Elle repose sur la confiance, la valeur économique anticipée et la capacité réelle à livrer. C'est cette combinaison qui fonde la crédibilité et, à terme, la bancabilité. Ce déclin provoque une réorientation profonde. Oluwafemi Kidjo décide de compléter son parcours par un MBA orienté projets digitaux, approfondit sa connaissance dans les mécanismes de l'import-export et se spécialise en

stratégie de marque. Elle ne quitte pas la rigueur « *tech* » qu'elle a apprise mais choisit désormais de la transposer dans les chaînes de valeur africaine.

Ce qui l'intéresse dorénavant n'est plus seulement la performance interne d'une organisation, mais sa capacité à exister durablement dans un système global exigeant. Être visible ne suffit pas. Être excellent ne suffit pas. Il faut être lisible, crédible et répétable.

Des paroles aux actes.

C'est dans cette logique qu'elle fonde **DOKUNVI**. Il s'agit d'une structure pensée comme un accélérateur de crédibilité. L'ambition est de transformer des projets prometteurs en offres structurées, finançables, exportables et défendables face à un acheteur international ou un investisseur institutionnel. Autrement dit, Mme Kidjo souhaite faire passer des projets « *prometteurs* » au statut de références crédibles, « *capables de tenir une promesse jusqu'au marché* ».

Car dans le commerce international et particulièrement dans l'agroalimentaire, l'approximation coûte cher. Un lot de produits agricoles mal calibré, une documentation incomplète ou une rupture de chaîne du froid peuvent anéantir une saison. Or la confiance est la véritable monnaie des chaînes de valeur.

En parallèle, Olouwafèmi Kidjo initie **Women in AfroFood**. Cette initiative

dépasse la simple mise en réseau car dans de nombreuses filières agroalimentaires africaines, la valeur est majoritairement produite par des femmes (tri, transformation, conditionnement, commercialisation locale). Pourtant, cette valeur est rarement structurée ou capitalisée dès le départ. Women in AfroFood devient ainsi un espace stratégique de professionnalisation et de structuration pour ses membres.

Car pour conserver la valeur il faut volontaire et stratégiquement comprendre et organiser non seulement le maillon mais également, la chaîne de valeur à laquelle on appartient. Puis il faut en maîtriser les normes et surtout en accepter la discipline.

Quelle est l'actualité pour 2026 ?

En 2026, Olouwafèmi pousse la logique plus loin. Elle prône moins de théorie et plus d'exécution. En ce sens, elle a initié des business trips en Afrique de l'Ouest, au rythme des saisons agricoles. Elle a entrepris d'observer les chaînes de valeur au moment précis où elles vacillent, c'est à dire après la récolte, avant l'export, dans cette zone grise logistique où se joue l'essentiel. Son ambition, dit-elle, est de « *documenter les chaînes de valeur* », de renforcer les partenariats et de faire émerger des opportunités concrètes entre producteurs, logisticiens et marchés. Car la souveraineté économique ne saurait se décréter.

Elle va se construire grâce à l'attention stratégique portée aux détails, à travers la gestion d'une température, dans la discipline d'un tri, ou encore dans la capacité à documenter chaque lot.

Sa réflexion s'inscrit également dans une dynamique continentale plus large, celle de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf). Structurer une chaîne de valeur ne signifie pas uniquement exporter vers l'Europe. Cela signifie aussi organiser les flux intra-africains avec la même rigueur. Si les acteurs africains ne parviennent pas à fluidifier les échanges entre Abidjan, Cotonou, Accra ou Dakar, comment prétendre maîtriser des corridors plus complexes vers Rotterdam ou Marseille ? La souveraineté commence par la discipline régionale.

Le parcours d'Olouwafèmi Kidjo démontre que l'Afrique ne manque ni de ressources ni d'idées. Ce qui lui fait encore défaut, ce sont des chaînes robustes, des standards internalisés et une culture de la répétabilité. Dans cette équation, la distribution, le transport et la logistique cessent d'être des fonctions techniques périphériques. Ils deviennent des instruments de puissance économique.

Reprendre le contrôle de la valeur ne signifie pas produire davantage. Cela signifie produire avec méthode, livrer avec constance et documenter avec rigueur. ■

Contact : femi.kidjo@dokunvi.com



Le saviez-vous ?

En 2025, les variétés Kent et Keitt dominent les échanges internationaux de mangues à chair peu fibreuse, structurants du segment « premium fresh » en Europe et en Amérique du Nord, porté par la demande en fruits calibrés, mûris et prêts à consommer. Kent représente, lors des dernières campagnes d'exportation du Pérou, près de **90–95 % des volumes expédiés**. C'est l'un des principaux fournisseurs du marché européen.

Plus tardive, Keitt organise les flux du Mexique et du Brésil, allongeant la saison d'approvisionnement. **L'Afrique, qui pèse environ 5 % de la production mondiale**, s'impose comme fournisseur complémentaire, notamment via la Côte d'Ivoire, le Sénégal et le Mali, pendant la fenêtre ouest-africaine. ■

Économie & Investissement

La filière mangue ou l'examen logistique.

Fragile, normée et exigeante, la mangue ne tolère ni approximation ni improvisation. Pour Olouwafèmi Kidjo, elle est bien plus qu'un fruit d'exportation. Elle est un révélateur de la maturité logistique d'un système.

par la Rédaction

Il existe des produits indulgents. La mangue n'en fait pas partie. Récoltée trop chaude, elle respire trop vite et consomme prématurément sa durée de vie commerciale. Manipulée sans précaution, elle développe des micro-lésions invisibles qui apparaîtront à destination. Mal triée, elle génère des litiges et des déclassements. Une rupture de chaîne du froid, et l'intégralité du conteneur peut être refusée. La mangue ne pardonne rien. « *Une seule faille et la valeur s'évapore* », résume Olouwafèmi Kidjo.

C'est précisément pour cela qu'elle constitue, selon Mme Kidjo, un véritable examen logistique. La mangue concentre les défis structurels des chaînes de valeur ouest-africaines depuis les pertes post-récolte élevées, les exigences phytosanitaires strictes, la coordination logistique complexe, la documentation normative, jusqu'au financement de campagne.

La filière exportation des fruits bruts....

L'Europe a importé près de 447 000 tonnes de mangues en 2024.

La fenêtre ouest-africaine est stratégique grâce à la proximité géographique et aux variétés Kent et Keitt très demandées. Le marché existe donc. Mais entre le verger et le port, la valeur se dissipe.

Les pertes post-récolte oscillent fréquemment entre 25 % et 40 %.

Ce n'est pas un problème de production, c'est un problème de système.

L'erreur consiste à penser que la filière souffre d'un déficit de volume, or les volumes existent. Ce qui manque, ce sont des processus robustes et une discipline constante dans l'exécution.

Un acheteur ne paie pas une excellence ponctuelle mais une constance

saisonnaire. « *L'export n'est pas un acte de vente, c'est une capacité à tenir sa promesse* », insiste-t-elle.

La qualité, ici, signifie conformité : homogénéité des calibres, maturité contrôlée, respect strict des normes phytosanitaires, traçabilité complète. Sans documentation irréprochable, la meilleure mangue devient un risque économique majeur. « *Sans documents, sans normes, même la meilleure mangue du monde reste un risque pour un importateur* », rappelle Mme Kidjo.

La zone critique se situe dans les quarante-huit heures qui suivent la récolte. Sans pré-refroidissement rapide, sans tri rigoureux, sans organisation logistique structurée, la marge disparaît avant même que le conteneur ne quitte le port. C'est, selon ses mots, « *la zone rouge : là où nous perdons notre argent* ».



Beurre de mangue organique (Image générée par IA) - Crédit photo @sariyo_Stock.adobe.com

Et les marchés alternatifs de la mangue..

Mais la vision défendue par Olouwafèmi Kidjo dépasse largement l'exportation brute. Elle parle de « *Mangue Totale* ». Il s'agit de valoriser l'intégralité du fruit. Il est question de la chair exportée ou transformée, des fruits déclassés séchés ou transformés en purée, des noyaux transformés en beurre cosmétique, et des résidus valorisés énergétiquement. « *Du fruit au noyau en passant par la peau : tout peut être valorisé. Tout* », martèle-t-elle.

Un fruit saisonnier peut devenir le socle d'une stratégie industrielle circulaire.

Cette réflexion prend une dimension

supplémentaire à l'ère de la ZLECAf. Au lieu d'être prédestinée à la seule exportation vers l'Europe, la mangue peut valablement circuler entre pays producteurs, zones de transformation et hubs régionaux.

Sur un produit périssable, chaque heure gagnée aux frontières régionales est une marge préservée. Harmoniser les normes phytosanitaires, sécuriser les corridors logistiques et fluidifier les procédures douanières devient un levier économique direct.

Réussir la mangue à l'échelle régionale constitue ainsi un préalable à la réussite internationale. Si un pays peut livrer régulièrement Accra, Lagos ou Abidjan avec discipline et constance, il est déjà en train de construire la crédibilité nécessaire pour livrer Rotterdam.

Lorsqu'elle s'adresse aux investisseurs, Mme Kidjo est claire : ne financez pas

uniquement la production. Financez la fiabilité. « *Ne financez pas des hectares. Financez la fiabilité* », dit-elle sans détour. Investir dans des stations de conditionnement performantes, dans des systèmes de refroidissement rapides, dans l'agrégation organisée et dans des contrats sécurisés en amont de la saison, c'est investir dans la bancabilité.

Au fond, la mangue n'est pas seulement une filière agricole. Elle est un indicateur de maturité économique. Elle révèle la capacité d'un pays à standardiser, planifier, tracer, financer et livrer sans rupture. Et comme elle le formule avec une sobriété implacable, « *Là où la mangue passe, la crédibilité passe* ».

Là où la mangue réussit, la crédibilité logistique progresse. Là où elle échoue, ce n'est pas le fruit qui est en cause. C'est le système. ■



Encadré signature

La « Mangue Totale » | La vision d'Olouwafèmi Kidjo.

Au fond, la mangue est un examen. Elle mesure la capacité d'un territoire à standardiser, organiser, tracer et livrer sans rupture. Réussir la mangue, c'est démontrer que l'on maîtrise l'exécution. Et dans l'économie contemporaine, l'exécution est la véritable souveraineté.



La mangue ne pardonne rien

Pour Olouwafèmi Kidjo, cette phrase est une posture. Elle résume la nature même de la filière. La mangue est fragile, **thermiquement sensible**, exigeante en matière de conformité sanitaire et impitoyable face à l'approximation logistique. Elle révèle instantanément les failles d'un système.



Réussir la mangue, c'est avoir craqué le code de l'exportation de haute précision.

Tout se joue très vite. La valeur se décide dans les **quarante-huit heures qui suivent la récolte**. Une mangue cueillie chaude et laissée sans pré-refroidissement consomme prématurément sa durée de vie commerciale. Une manipulation approximative provoque des micro-lésions invisibles qui apparaîtront à destination. Un tri insuffisamment rigoureux entraîne des déclassements coûteux. Chaque rupture de chaîne du froid érode la confiance de l'acheteur.



C'est dans ces premières heures que nous perdons (ou protégeons) notre marge.

Pour Olouwafèmi Kidjo, le volume existe, mais l'enjeu est la **régularité**. Un importateur ne paie pas une excellence ponctuelle mais la capacité à livrer de manière constante tout au long de la saison. La qualité, quant à elle, dépasse largement le goût. Elle signifie **conformité, traçabilité, documentation** irréprochable et **respect strict des normes phytosanitaires**. Sans ces preuves, la meilleure mangue devient un risque économique.



Du fruit au noyau, tout peut devenir valeur.

Le concept de « Mangue Totale » est une **approche circulaire et industrielle** de la filière. La chair peut être exportée fraîche ou transformée, les fruits non conformes, séchés ou convertis en purée, le noyau devient un beurre recherché par l'industrie cosmétique et les résidus sont valorisés énergétiquement. Ainsi la mangue devient le socle d'une stratégie industrielle capable de stabiliser les revenus, de réduire les pertes structurelles et de **multiplier les lignes de profit**.



La souveraineté commence par la discipline régionale.

Cette réflexion prend une dimension supplémentaire à l'ère de la **Zone de libre-échange continentale africaine**. Avant de viser Rotterdam ou Marseille, la filière peut se structurer à l'échelle régionale. Sur un produit périssable, chaque heure gagnée aux frontières africaines est une marge préservée. **Harmoniser les normes, sécuriser les corridors logistiques** et fluidifier les échanges intra-continentaux deviennent des **leviers économiques directs**.



Ne financez pas des hectares. Financez la fiabilité.

Aux investisseurs, son message est clair et sans détour : il ne s'agit pas seulement de financer des hectares ou d'augmenter les volumes. Il s'agit de **financer la fiabilité**. Stations de conditionnement performantes, refroidissement rapide, traçabilité robuste, contrats sécurisés avant le démarrage de la saison : c'est dans ces maillons que se construit la **bancabilité**.

Économie & Modèles Économiques

Les Garment factories sont le chaînon industriel décisif de la souveraineté textile africaine.

La réflexion sur le textile africain s'est construite autour de deux pôles imparfaits avec d'un côté, une création de mode souvent célébrée mais structurellement fragile, de l'autre, une ambition d'exportation tournée vers l'Europe, l'Amérique du Nord ou, par mimétisme, vers l'Asie. Entre les deux, un maillon essentiel est resté sous-analysé. C'est celui de la confection industrielle, et plus précisément le rôle des garment factories dans la structuration d'un marché intérieur africain.

par la Rédaction

Une récente [vidéo](#) diffusée sur les réseaux sociaux illustre parfaitement ce paradoxe. Un entrepreneur y affirme sans détour qu'il ne sait pas coudre, mais qu'il dirige une usine de confection. Loin d'être une provocation, cette phrase résume la réalité industrielle souvent mal comprise qui veut que la confection textile ne soit pas avant tout une affaire de gestes, mais une affaire de systèmes.

Une garment factory n'est ni un atelier, ni une maison de mode.

Une garment factory n'est ni un atelier artisanal, ni un studio créatif. C'est une unité de transformation industrielle dont la fonction est de convertir un design en volumes standardisés, conformes, livrables dans les délais, à un coût maîtrisé.

Elle concentre des compétences rarement visibles mais absolument centrales telles que l'industrialisation des modèles, l'organisation du travail, la planification de la production, le contrôle qualité, la gestion des flux entrants de matières premières et sortants des produits finis, ainsi que le respect des normes. En d'autres termes, elle constitue le pont entre l'intention créative et la réalité économique.

Sans garment factories solides, il ne peut y avoir ni montée en gamme, ni continuité de production, ni crédibilité vis-à-vis des

marchés, que ceux-ci soient locaux ou régionaux.

**Produire pour qui ?
Changer la question
pour changer le modèle.**

L'erreur récurrente consiste à concevoir la confection de masse africaine uniquement à travers le prisme de l'exportation. La problématique mise en avant est généralement, celle de l'intégration dans les chaînes européennes, ou encore celle de la capacité à concurrencer l'Asie sur les coûts. Ces interrogations, légitimes dans



Crédit photo @ASphotofamily_Freepik.com

certain contextes, deviennent limitantes lorsqu'elles sont érigées en horizon unique.

Or, le véritable enjeu est ailleurs. La vraie opportunité réside dans le fait de produire pour le marché intérieur africain, à l'échelle continentale. La Zone de libre-échange continentale africaine offre un cadre inédit pour penser ce changement

d'échelle. Non comme un slogan juridique, mais comme un élargissement concret du marché naturel des unités de confection.

Avec plus de 1,4 milliard d'habitants, une urbanisation rapide et des besoins structurels récurrents (vêtements du quotidien, uniformes scolaires, workwear, textiles médicaux, tenues professionnelles), l'Afrique dispose déjà

de volumes de consommation suffisants pour justifier des unités industrielles viables. Ce n'est pas un marché de niche. C'est un marché de masse, encore largement capté par les importations de produits de seconde main ou les produits de qualité médiocre à bas coût.

Tour d'horizon continental : des trajectoires contrastées.

Les dynamiques de confection varient fortement selon les régions du continent.

En Afrique du Nord, l'intégration aux chaînes européennes a permis l'émergence d'unités performantes, mais souvent dépendantes de donneurs d'ordres extérieurs. En Afrique de l'Est, des politiques industrielles volontaristes ont favorisé l'implantation d'usines, avec des résultats contrastés en matière de montée en compétences locales. En

Afrique de l'Ouest, malgré l'abondance de matières premières et un marché régional conséquent, la capacité de transformation reste limitée, fragmentée, et sous-capitalisée.

Ce panorama révèle que là où les garment factories sont pensées comme des infrastructures économiques, et non comme de simples extensions artisanales, la filière gagne en cohérence.

Garment factories et souveraineté économique.

La souveraineté économique ne se décrète pas par la seule production de coton ou par l'existence de marques visibles. Elle se construit par la maîtrise de chaînons intermédiaires robustes, capables de répondre à une demande locale de manière fiable.

Les garment factories jouent ici un rôle structurant en ce sens qu'elles :

- Ancrent la valeur localement,
- Créent des emplois industriels stables,
- Professionnalisent les métiers intermédiaires,
- Irriguent des écosystèmes connexes (tissu, accessoires, maintenance, logistique).

Produire pour le marché intérieur africain ne signifie pas produire contre qui que

GARMENT FACTORY ORIENTÉE ZLECAF

Les 6 conditions de viabilité pour le marché intérieur africain



MARCHÉ IDENTIFIÉ

- Marché intérieur africain (national + régional)
- Besoins récurrents (uniformes, workwear, textile fonctionnel)
- Logique de volumes, pas de collections



CAPACITÉ INDUSTRIELLE ADAPTÉE

- Usine dimensionnée selon la demande réelle
- Machines standard, maintenables localement
- Régularité avant performance maximale



COMPÉTENCES INTERMÉDIAIRES

- Chefs d'atelier, qualité, planification
- Organisation collective, pas dépendante d'un individu
- Montée en compétences continue



LOGISTIQUE ANTICIPÉE

- Stockage et hubs régionaux
- Transport intra-africain
- Connexion aux flux ZLECAF



MODÈLE ÉCONOMIQUE LISIBLE

- Priorité B2B et institutionnelle
- Cycles de trésorerie prévisibles
- Faible exposition aux effets de mode



IMPACT MESURABLE

- Emplois industriels stables
- Substitution aux importations
- Souveraineté économique locale et régionale

NB : Une garment factory viable n'est pas celle qui exporte le plus loin, mais celle qui sert durablement son marché naturel.

ce soit. Il s'agit de produire pour les consommateurs africains, selon leurs usages, leurs climats, leurs réalités économiques.

Produire ne suffit pas. Il faut également considérer le rôle décisif de la logistique.

Cet article s'inscrit en complément direct des précédentes analyses de K-World consacrées au e-commerce, à la logistique et au transport en Afrique. Car produire localement n'a de sens que si les produits peuvent circuler efficacement entre les bassins de production et les bassins de consommation.

Une garment factory isolée, sans solution logistique intégrée, accumule des stocks, immobilise du cash et fragilise sa trésorerie. À l'inverse, une unité pensée dès l'origine avec ses canaux de distribution (entrepôts, hubs régionaux, transport intra-africain, dernier kilomètre), devient immédiatement plus résiliente et plus bancable.

La ZLECAf ne crée un marché réel que si les biens circulent. La confection industrielle et la logistique sont donc indissociables dans toute stratégie de souveraineté économique.

Opportunités pour les entrepreneurs, entrer dans la filière textile autrement.

L'un des apports majeurs de cette relecture est de montrer que l'entrée dans la filière textile ne passe pas nécessairement par la création de mode. Des opportunités existent dans des segments souvent jugés moins « sexy » mais beaucoup plus structurants. Il s'agit notamment de la confection industrielle des uniformes, des vêtements professionnels, des textiles fonctionnels, du B2B régional.

Ces modèles offrent des commandes récurrentes, une meilleure visibilité sur les flux de trésorerie et une exposition réduite aux effets de mode. Ils constituent une base solide pour bâtir des unités de confection durables.

Opportunités pour les investisseurs, des projets sobres, mais stratégiques.

Pour les investisseurs, les garment factories orientées marché intérieur présentent un profil particulier en ce sens qu'ils sont peu spectaculaires, mais fondées sur des fondamentaux clairs (demande structurelle, volumes, impact emploi, alignement avec les politiques publiques).

L'enjeu n'est pas tant le financement isolé d'une usine que l'accompagnement d'écosystèmes intégrés, où production, logistique et distribution sont pensées ensemble. C'est à cette condition que la confection devient un levier crédible de transformation économique.

Et maintenant, quelle est la suite ?

La souveraineté textile africaine ne se jouera ni sur les podiums ni sur les réseaux sociaux. Elle se construira dans la capacité du continent à habiller, équiper et servir ses propres populations, à partir d'outils productifs maîtrisés et interconnectés.

Produire en Afrique pour les Africains est un projet économique cohérent. Mais il ne deviendra réalité que lorsque les garment factories, les réseaux logistiques et les canaux de distribution parleront le même langage. C'est à cette condition que le marché intérieur africain pourra pleinement jouer son rôle de moteur de développement et de dignité économique. ■

Financement & infrastructures | La variable décisive 2026-2035

La transformation structurelle dépendra moins des annonces que de la capacité à financer durablement les infrastructures productives.

I - Besoins annuels estimés

SECTEUR	BESOIN ANNUEL ESTIMÉ	SITUATION ACTUELLE	LECTURE STRATÉGIQUE
Transport & logistique	40-50 Md USD	Sous-financé	Frein intégration
Énergie	30-40 Md USD	Déficit chronique	Condition industrialisation
Digital	10-15 Md USD	Accélération	Avantage compétitif
Zones industrielles	Croissant	Fragmenté	Opportunité PPP

II - Sources de financement

SOURCE	RÔLE ACTUEL	LIMITE PRINCIPALE
Dette souveraine	Dominante	Soutenabilité
Banques multilatérales	Structurante	Processus long
PPP	En croissance	Cadre juridique variable
Fonds privés africains	Émergent	Taille limitée
Diaspora bonds	Sous-exploité	Confiance & structuration

Faits structurants

- Besoin continental > 100 Md USD/an jusqu'en 2030.
- Le financement domestique reste insuffisant.
- La profondeur des marchés financiers africains demeure limitée.
- Les projets bancables restent le principal défi.

Lecture stratégique

- Sans structuration financière, les corridors resteront incomplets.
- La soutenabilité de la dette impose des modèles hybrides.
- Le capital africain doit progressivement prendre plus de place.

Note méthodologique :
Données BAD, FMI, Afreximbank, Banque mondiale (2024-2025). Estimations arrondies.

**La
souveraineté
économique
n'est pas
un slogan.
C'est une
Architecture.**



Credit photo @acairmisa621_Freepik.com