



Droits | Les droits transforment la création en actif.

Par La Rédaction - Page 50

Marchés régionaux | Le voyage d'une création commence avant la frontière.

Par La Rédaction - Page 60

Entreprises productives | Le capital passe, l'entreprise reste.

Par La Rédaction - Page 78

MAGAZINE

K-WORLD



Bimestriel d'information pour les entrepreneurs et les investisseurs africains Juillet - Août 2026 n°21

La chronique socio-économique K-Sôrô

**Regarder notre économie
culturelle depuis
l'Afrique.**

Page 66

Transmission

**Le talent devient une
capacité lorsqu'il peut se
transmettre.**

Page 26

Dossier spécial

L'économie culturelle en Afrique

**Marchés, capacités et circulation de la valeur
dans les industries créatives.**

Pages 8 à 74

K-WORLD

M A G A Z I N E

Parlez aux professionnels qui décident.

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



Visibilité de
marque.



Présence
institutionnelle.



Conversation
stratégique.

Communiquez avec K-World

+229 01 91 40 02 02

 commercial@kworldmagazine.online



Crédit photo @ DMB_Magnific.com

En couverture

Le talent devient une capacité lorsqu'il peut se transmettre. Dans les ateliers, les studios et les entreprises créatives, la transmission donne au savoir-faire une continuité et permet à une équipe de porter la production. ► *Dossier page 26*

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

Directrice de la publication

Nathalie Daouda

Email : ndaouda@nd-consultant-group.com

Rédacteur principal

Nathalie Daouda

Email : contact@kworldmagazine.online

Communication et publicité

Régie publicitaire du Magazine K-World

Emails : contact@kworldmagazine.online et
 assistantedg@nd-consultant-group.com

ISSN 2741-8251-22



06

Éditorial : Vingt numéros déjà... et toujours cette envie de comprendre !

Dossier spécial

L'économie culturelle en Afrique



08

En bref : Le festival Ojude Oba au Nigéria



10

Analyse : L'économie créative commence dans la vie réelle



15

Analyse : Les marchés culturels suivent plusieurs calendriers.



22

Analyse : L'ancrage culturel comme matière productive.



26

Analyse : Le talent devient une capacité lorsqu'il peut se transmettre.



33

Analyse : La production créative repose sur un travail d'assemblage.



37

Analyse : La finition est une capacité économique.



43

Analyse : La distribution transforme la visibilité en marché.



50

Analyse : Les droits transforment la création en actif.



53

Analyse : Le financement doit suivre le cycle de production.



60

Analyse : Le voyage d'une création commence avant la frontière.



66

K-Sôrô, La chronique socio-économique de PDady : Et si l'Afrique regardait enfin son économie culturelle avec ses propres yeux ?



72

Conclusion du dossier spécial : Bâtir ce qui porte les créations plus loin.

Analyses & Perspectives

- 78** **Analyse :** Le capital passe, l'entreprise reste.
- 83** **Analyse :** Lorsque l'État commande, qui finance l'attente ?
- 87** **Analyse :** L'électricité fiable ne se paie pas qu'au compteur.
- 90** **Analyse :** Passer le relais sans arrêter l'entreprise.
- 93** **Analyse :** Garder les équipements en état de produire.
- 96** **Analyse :** Sauver ce qui peut encore produire.

K-World Data Insights

Données & Structures

- 14** **Data Insight #01 :** Les grandes situations de vie et les économies culturelles qu'elles activent.
- 20** **Mini-série #01 :** Un vocabulaire architectural au présent.
- 30** **Mini-série #02 :** Le Makai d'Elmina, le métier derrière la coiffure.
- 32** **Data Insight #02 :** Des situations de vie aux capacités productives.
- 40** **Mini-série #03 :** Attiéké, du champ au marché.
- 47** **Data Insight #03 :** De la dépense au cycle productif.
- 48** **Mini-série #04 :** Combien de vies peut avoir un personnage ?
- 56** **Mini-série #05 :** Ce qu'un rythme met au travail.
- 64** **Mini-série #06 :** Derrière les cavaliers de Kano.



Téléchargez
les précédentes éditions du
magazine K-World.



Crédit photo : @Krx films - pexels.com

K-WORLD ENGLISH EDITION

K-World paraît désormais aussi en anglais.

THE
CONVERSATION
CONTINUES.

Éditorial

Vingt numéros déjà... et toujours cette envie de comprendre !

par Nathalie DAOUDA

Lorsque je repense aux vingt numéros de K-World déjà publiés, je ne vois pas une collection de réponses bien rangées. Je revois surtout des questions, des rencontres, des convictions parfois confortées, parfois bousculées... et cette envie persistante de comprendre ce qui se joue derrière ce que nous observons. Vous commencez à me connaître : les questions m'intéressent souvent davantage que les réponses trop bien installées 😊.

Au fil des numéros, notre curiosité s'est accompagnée d'une exigence croissante. Nous avons appris à ralentir, à revenir aux faits et à suivre les mécanismes jusqu'à leurs effets concrets. Les réalités africaines se laissent rarement enfermer dans une catégorie ou un modèle unique. K-World a mûri en les observant telles qu'elles se vivent et se transforment.

C'est ainsi que nous avons choisi, pour ce vingt-et-unième numéro, d'entrer dans l'univers des industries culturelles et créatives africaines.

Leur vitalité nous est familière. Elle accompagne nos vies, donne forme à nos imaginaires et voyage bien au-delà de ses lieux de création. Les conditions économiques qui permettent à cette énergie de durer sont beaucoup moins visibles. C'est là que K-World 21 a

choisi de porter son attention.

D'autres préoccupations très concrètes trouvent également leur place dans ce numéro. Que faut-il pour que l'épargne finance davantage d'actifs productifs ? Dans quelles conditions la commande publique consolide-t-elle réellement les capacités des fournisseurs locaux ? Quel prix une entreprise paie-t-elle pour disposer d'une électricité fiable ?

La continuité se joue aussi au sein même de l'organisation. Une entreprise peut-elle continuer à décider, à apprendre et à servir ses clients au-delà de son fondateur ? Que reste-t-il d'un investissement dans une machine lorsque les compétences, les pièces ou les informations nécessaires à sa maintenance ne sont pas disponibles ? Et lorsqu'une entreprise encore viable traverse une crise, dans quelles

conditions peut-elle être réorganisée et préservée ?

J'aime que ces questions cohabitent dans un même numéro. Elles appartiennent à la vie réelle des entreprises, où le capital, les compétences, l'énergie, la gouvernance et l'outil de production finissent toujours par se rencontrer. Elles nous ramènent également à cette idée, présente dans K-World depuis ses débuts, selon laquelle une capacité économique ne se mesure pas seulement à ce qui a été créé ou acquis, mais à ce qui peut continuer à fonctionner dans la durée.

Ce numéro marque également une étape qui me tient particulièrement à cœur. Pour la première fois, K-World pourra être lu en anglais.

Notre regard a toujours circulé



Image générée par IA_Crédit photo@Magnific.com

au-delà des frontières linguistiques. Cette nouvelle édition donnera simplement plus de chemin aux idées, aux expériences et aux analyses que nous partageons. Elle permettra à de nouveaux lecteurs d'entrer dans la conversation et, je l'espère, de l'enrichir à leur tour.

Je tiens à ce que l'on retrouve K-World dans les deux langues, avec la même

liberté de pensée, la même attention aux réalités locales et la même rigueur.

À celles et ceux qui accompagnent le magazine depuis ses premiers pas, je veux dire merci. Votre fidélité, vos réactions et parfois vos désaccords ont nourri cette aventure. À celles et ceux qui nous découvrent avec ce numéro, je souhaite la bienvenue dans notre

univers.

Vingt numéros plus tard, je n'ai pas moins de questions. J'ai simplement davantage d'expériences, de voix et de lecteurs avec lesquels les explorer. Et je m'en réjouis.

Bonne lecture à toutes et à tous.

Hotep ! ■



Dossier spécial

L'économie culturelle en Afrique

Marchés, capacités et circulation de la valeur dans les industries créatives.

Le festival **Ojude Oba** est un événement culturel majeur célébré chaque année à Ijebu-Ode, dans le sud-ouest du Nigeria. Il se déroule traditionnellement le troisième jour après la fête musulmane de l'Eid al-Kabir pour rendre hommage au souverain traditionnel, l'Awujale d'Ijebuland. Ce rassemblement historique est devenu un puissant symbole d'unité culturelle, rassemblant les Nigériens toutes religions confondues. L'événement est mondialement célèbre pour sa parade de mode spectaculaire, où les groupes d'âge défilent vêtus de somptueux tissus traditionnels comme l'Aso Oke. Enfin, des familles de guerriers exécutent une parade équestre majestueuse et colorée devant le palais royal.

Sources : *The Guardian Nigeria, Vanguard News Nigeria, Premium Times Nigeria*



Introduction du Dossier Spécial

L'économie créative commence dans la vie réelle.

Les personnes ne se disent pas nécessairement qu'elles « achètent de la culture ». Elles choisissent une coiffure, commandent une tenue pour une fête ou donnent une forme à la mémoire d'un proche. Chacune de ces décisions peut pourtant mettre en mouvement un savoir-faire, un producteur, une commande et un paiement. C'est à cette échelle que le marché créatif commence à apparaître.

par la Rédaction

A Sègbèya, à Cotonou, la grille tarifaire d'un salon de coiffure suffit à rendre visible une première transaction.

Les nattes couchées y sont proposées à partir de 3 000 FCFA. Pour les rastas (ou tresses), le prix évolue selon le format demandé, la longueur et la densité. Les tresses spéciales disposent de leur propre tarif.

Derrière ces quelques lignes se trouve déjà un mécanisme économique complet. Une cliente choisit une forme et précise ses attentes. La professionnelle mobilise la technique requise et engage son temps, son geste, son expérience ainsi que, selon la prestation, différents intrants. Un résultat doit être livré et un prix lui est associé. Avant même que cette activité soit rattachée à une catégorie statistique, la transaction créative a eu lieu.

Cette scène ordinaire invite à déplacer le point de départ de l'analyse. Les industries culturelles et créatives sont généralement observées à travers des secteurs identifiés comme la musique, le cinéma, la mode, le design, l'édition ou les arts visuels. Ces catégories restent indispensables pour organiser les données, les politiques publiques et les chaînes de valeur. Elles interviennent cependant après la décision qui déclenche la demande.

Dans la vie réelle, cette décision part d'un besoin. Une personne souhaite se présenter d'une certaine manière. Une famille prépare une échéance importante. Une communauté organise une célébration. Des proches cherchent à transmettre une mémoire. Le besoin devient un choix créatif, puis une commande. La commande mobilise un travail, produit un livrable et donne lieu à un paiement.

C'est dans cette progression que la transaction devient visible.

Partir de ce que les personnes cherchent à accomplir.

Se présenter, habiter, apprendre, célébrer, croire, se divertir, transmettre ou se souvenir sont des situations de vie. Elles ne constituent pas, en elles-mêmes, des secteurs culturels. Elles peuvent néanmoins activer des fonctions créatives très concrètes.

La présentation de soi peut



Crédit photo@Jagaba_pexels.com

mobiliser la coiffure, le vêtement, la photographie ou le maquillage. Une célébration peut nécessiter des tenues, une scénographie, de la musique, des images ou des objets spécialement conçus. La mémoire peut prendre la forme d'un portrait, d'un récit, d'une cérémonie ou d'un objet destiné à représenter une personne et son parcours.

À chaque fois, le périmètre économique doit rester précis. Toute la dépense associée à la situation n'appartient pas automatiquement à

l'économie créative. Ce qui compte est la composante effectivement commandée, produite et payée pour sa forme, son sens, son usage ou l'expérience qu'elle permet de créer.

Cette lecture fait apparaître une demande que les catégories sectorielles peuvent disperser et révèle la diversité des producteurs qui y répondent. Entreprises constituées, ateliers, studios, commerces de proximité ou professionnels à leur compte interviennent selon des rythmes différents. Une transaction

devient observable lorsque l'acheteur, le travail attendu, le livrable et le paiement peuvent être identifiés ; elle ne suffit pas encore à établir la profondeur d'un marché.

Quand un moment collectif devient une commande.

À Dakar, les préparatifs de la Tabaski 2026 montrent comment une échéance collective se transforme en activité pour les ateliers de couture. Les achats de tissus et les négociations commencent avant la fête. Les commandes s'accumulent ensuite chez les tailleurs. Dans les ateliers interrogés par le quotidien national sénégalais Le Soleil, certains professionnels avaient cessé d'accepter de nouveaux clients, tandis que d'autres travaillaient jusque tard dans la nuit pour terminer les tenues promises.

Cette saturation ne permet pas de connaître le bénéfice réalisé. Les comptes des ateliers, le coût des intrants, les acomptes reçus et les règlements définitifs ne sont pas disponibles. Elle montre néanmoins qu'un moment collectif peut déclencher une demande identifiable, avec un produit attendu, un délai et une capacité de travail à mobiliser.

La transaction créative ne correspond pas à l'ensemble du budget consacré à la Tabaski. Elle réside ici dans la tenue commandée et dans le travail nécessaire pour la concevoir, l'adapter et la confectionner. Les autres dépenses de la fête suivent leurs propres logiques et ne peuvent être intégrées sans preuve à une estimation de l'économie créative.

La transaction apparaît ainsi dans le carnet de commandes du tailleur, bien avant d'apparaître dans un agrégat consacré aux industries culturelles et créatives. La fête donne un sens et une échéance à l'achat. L'atelier

transforme cette attente en un bien concret.

Lorsque la mémoire prend forme.

Dans le Grand Accra, certaines familles appartenant aux communautés Ga, connues pour cette pratique, commandent des cercueils figuratifs dont la forme évoque le métier, le statut ou les passions du défunt. Un poisson, un appareil photographique, un véhicule ou un objet lié à une activité professionnelle peut ainsi devenir le point de départ d'une création funéraire.

La commande mobilise une succession de savoir-faire. Il faut interpréter la demande de la famille, concevoir la forme, travailler le bois, sculpter les volumes, peindre l'objet et assurer sa finition. Les ateliers interrogés par l'Associated Press évoquent un délai de fabrication d'environ deux semaines et des prix commençant autour de 700 dollars, selon les matériaux et la complexité du modèle.

Ces indications ne décrivent ni l'ensemble des funérailles ghanéennes ni toutes les pratiques des communautés ga. Elles rendent visible une transaction circonscrite. Une famille formule une intention mémorielle. Un atelier la traduit en proposition visuelle. Un objet est conçu, fabriqué, livré et payé.

La mémoire devient ici le point de départ d'un travail créatif, sans perdre sa signification sociale. L'objet ne constitue pas un simple support décoratif ajouté à une dépense funéraire. Sa forme porte une représentation du défunt et répond à une demande exprimée par ses proches. C'est précisément cette transformation d'une intention en commande qui permet d'en reconnaître la dimension économique.

Trois situations, un mécanisme commun.

La coiffure réalisée à Cotonou, la tenue commandée à Dakar et le cercueil figuratif fabriqué dans le Grand Accra appartiennent à des univers différents. Leurs fréquences, leurs prix, leurs producteurs et leurs significations ne sont pas comparables. Elles suivent pourtant une mécanique commune : une intention devient un résultat attendu, un professionnel mobilise son savoir-faire, puis un livrable change de mains et un paiement intervient.

Le paysage économique qui apparaît est pluriel. Il ne forme pas un marché continental homogène et ne peut être mesuré en additionnant quelques prix observés. Il montre que des situations ordinaires, collectives ou mémorielles activent déjà des transactions créatives dans plusieurs territoires

africains.

Observer ces transactions permet également de poser de meilleures questions. Qui commande ? Quel résultat précis est attendu ? Qui le produit ? Comment le prix est-il fixé ? Quelle trace permet de vérifier que la transaction existe ? À partir de ces éléments, la demande cesse d'être une intuition culturelle générale. Elle devient une réalité économique observable.

Ce que les statistiques rendent imparfaitement visible.

Le Cadre de l'UNESCO pour les statistiques culturelles de 2025 organise l'écosystème culturel et créatif autour de plusieurs domaines et étapes de génération de valeur. Son guide de classification relie ces domaines aux instruments statistiques susceptibles de les observer. Cette architecture témoigne de la difficulté réelle de faire tenir dans une même lecture des activités exercées sur des supports, dans des organisations et selon des modèles économiques très différents.

En juillet 2026, l'Institut de statistique de l'UNESCO indiquait encore que le cadre international d'indicateurs

consacré à la culture et aux industries culturelles et créatives restait en développement. La disponibilité et la comparabilité des données continuent donc de dépendre des classifications, des enquêtes, des registres et des capacités statistiques propres à chaque pays.

Cette limite ne signifie pas que toute activité insuffisamment mesurée appartient aux ICC. Elle indique qu'une transaction peut être identifiable sans apparaître immédiatement dans un agrégat portant le nom d'« économie créative ». Une lecture exclusivement sectorielle risque alors de laisser hors champ certaines fonctions pourtant demandées et rémunérées.

Partir des situations de vie complète cette lecture. La démarche permet de repérer la demande à l'endroit où elle s'exprime, puis de remonter vers les métiers, les capacités, les canaux et les catégories économiques concernés.

Voir le marché sans le gonfler.

La rigueur du raisonnement repose sur une frontière simple. À Sègbèya, la transaction observée est la prestation de coiffure, pas l'ensemble du budget consacré à la beauté. À Dakar, elle correspond à la tenue commandée et au travail du tailleur, pas à toutes les dépenses de la Tabaski. Dans le Grand Accra, elle porte sur le cercueil conçu et fabriqué, pas sur le coût total des

funérailles.

Ces trois transactions ne peuvent pas davantage être additionnées pour produire un chiffre de marché. Une mesure agrégée exigerait de connaître le nombre de commandes, leur fréquence, leur valeur moyenne, leur périmètre territorial et la part exacte du travail créatif dans chaque dépense. Les cas observés ne fournissent pas ces informations. Leur fonction est différente. Ils montrent comment reconnaître une transaction avant de chercher à mesurer le marché.

Ce déplacement du regard est utile aux entrepreneurs, aux institutions et aux investisseurs. Il permet de partir d'une demande déjà exprimée et d'identifier les capacités nécessaires pour y répondre avec davantage de régularité. L'opportunité se situe dans la possibilité de mieux servir ces commandes, de rendre les transactions plus lisibles et de renforcer les producteurs qui transforment les besoins en biens, services ou expériences.

L'économie créative commence ainsi dans la vie réelle, au moment où une intention mobilise un travail et devient une transaction. Pour l'entreprise et l'investisseur, cette trace ouvre l'analyse. La fréquence des commandes, la marge et la capacité à livrer diront ensuite si l'activité peut grandir et recevoir du capital. ■

Les grandes situations de vie et les économies culturelles qu'elles activent.

Une transaction créative devient visible lorsqu'une intention mobilise un travail et aboutit à un livrable payé.

① Les situations de Vie

Se présenter • Habiter • Apprendre • Célébrer
Croire • Se divertir • Transmettre • Se souvenir

Elles peuvent mobiliser des formes, des images, des récits, des objets, des expériences et des savoir-faire.

② De l'intention à la transaction

Intention



Attente



Travail



Livrable



Païement

③ Trois transactions observées



Sègbèya, Cotonou

Se présenter

Coiffure

3 000 FCFA

Grille tarifaire observable.



Dakar, Tabaski 2026

Célébrer

Tenue sur commande

Commande observable

Carnets d'ateliers fermés avant l'échéance.



Grand Accra
Communauté Ga

Se souvenir

Cercueil figuratif

à partir de

2 semaines, +700 USD

Commande, fabrication et paiement identifiables

La transaction apparaît lorsque l'intention rencontre une capacité de production et donne lieu à un paiement.

Analyse

Les marchés culturels suivent plusieurs calendriers.

Une fête religieuse, une saison touristique ou une programmation événementielle fixe une fenêtre dans laquelle les commandes, les capacités et les dépenses doivent être organisées. Le revenu dépend ensuite du volume réellement servi, des paiements encaissés et des coûts supportés. Lire ces rythmes permet de distinguer la récurrence sociale d'une véritable prévisibilité économique.

par la Rédaction

En mars 2024, la Ghana Tourism Authority et le secrétariat de Beyond the Return invitent les organisateurs à proposer les événements susceptibles de rejoindre le calendrier officiel de December in GH. Les candidatures doivent être déposées avant le 30 avril pour une saison programmée entre le 15 novembre 2024 et le 15 janvier 2025.

Cet appel établit un cycle de sélection et de préparation engagé plusieurs mois avant l'arrivée du public. Il ne précise pas quand chaque organisateur réserve son lieu, engage ses prestataires ou verse ses premiers acomptes. Il révèle néanmoins l'écart économique central : la saison visible dure deux mois, tandis que les premières décisions opérationnelles interviennent bien plus tôt.

La date à laquelle le public consomme

n'est donc pas nécessairement celle à laquelle le producteur commence à travailler, à engager ses capacités ou à supporter ses dépenses.

Ce qu'une date permet d'anticiper.

Les biens et services créatifs répondent à plusieurs rythmes. Certaines prestations s'inscrivent dans la vie quotidienne ; d'autres accompagnent les mariages, les naissances, les funérailles ou les commémorations. Les fêtes religieuses concentrent les commandes autour d'une échéance connue, tandis que les saisons touristiques et les programmations culturelles réunissent

plusieurs offres dans une même période.

Ces calendriers ne produisent ni les mêmes délais ni les mêmes besoins opérationnels. Une prestation quotidienne peut être préparée et payée dans un cycle court. Une tenue destinée à une fête doit être commandée, ajustée et livrée avant une date incompressible. Un événement peut nécessiter plusieurs mois de coordination pour quelques heures ou quelques jours d'exploitation.

Connaître l'échéance fournit un horizon de préparation ; elle ne suffit pas à établir le volume de la demande, le montant des revenus ou la stabilité du marché. La prévisibilité exige un historique des commandes, des volumes livrés, des paiements reçus et des coûts supportés sur plusieurs



Credit photo@Bobography_pexels.com

cycles comparables. Sans cette mémoire, le calendrier reste un signal commercial utile, non une preuve de performance économique.

À Dakar, l'échéance rencontre la capacité de production.

Au début de mai 2026, les préparatifs de la Tabaski sont engagés au marché Tilène de la Médina, à Dakar. Les clients examinent les tissus, comparent les prix et recherchent des tailleurs encore disponibles. Une cliente interrogée par Le Soleil explique avoir commencé plus tôt afin de préserver son budget et de trouver un professionnel capable de prendre sa commande.

Dans les ateliers du marché Gueule-Tapée, les commandes s'accumulent.

Les accessoires, les garnitures, l'électricité et la location des espaces figurent parmi les charges évoquées. Certains professionnels prolongent leur travail jusqu'à quatre heures du matin. Le tailleur Mbaye Cissé a déjà cessé d'accepter de nouvelles commandes pour pouvoir livrer les tenues promises.

Le mécanisme est précis. La fête fixe le terme de la livraison ; le carnet organise le travail réalisable avant cette date ; sa fermeture signale qu'un

atelier donné a atteint sa capacité. Prolonger les horaires permet d'absorber une partie du pic, mais la durée du travail impose une limite physique. Au-delà, l'atelier doit refuser des commandes ou exposer ses clients à des retards.

Cette saturation ne démontre toutefois ni le bénéfice réalisé ni la nécessité d'investir immédiatement dans de nouveaux équipements. Le reportage ne fournit ni le nombre de commandes refusées, ni la marge par tenue, ni les acomptes, ni les règlements définitifs, ni l'activité de l'atelier hors saison. Ces données seraient nécessaires pour distinguer une tension ponctuelle d'un besoin durable de capacité.

Au Ghana, la préparation précède la saison publique.

À l'échelle de December in GH, la relation entre calendrier et capacité se déploie sur une période plus longue. L'appel lancé en mars pour des événements programmés entre novembre et janvier établit l'anticipation de la programmation ; il ne documente pas les engagements financiers d'un événement précis.

Après la saison 2022-2023, l'organisateur ghanéen George Quaye

décrivait des grandes salles rares, coûteuses et de capacité limitée. Il soulignait aussi le poids des coûts de production et le risque qu'une hausse du prix des billets réduise la fréquentation. Selon son témoignage, plusieurs événements atteignaient seulement l'équilibre ou perdaient de l'argent.

Ces déclarations ne reposent ni sur des comptes audités ni sur un échantillon permettant de mesurer la part d'événements déficitaires. Elles établissent néanmoins un mécanisme crédible et une limite essentielle : la concentration de la demande dans une saison visible ne garantit pas la rentabilité des productions qui cherchent à la servir.

Le calendrier indique quand la demande est attendue. L'économie de l'événement dépend ensuite du coût des lieux et de la production, du niveau des recettes de billetterie effectivement encaissées, des recettes complémentaires et du moment où ces montants sont encaissés. La saison publique et le cycle financier ne suivent donc pas nécessairement la même horloge.

Lire séparément affluence, revenus et marge.

La visibilité des événements de décembre doit être décomposée avant toute interprétation économique. La fréquentation mesure l'audience réunie. Les revenus correspondent aux montants générés par cette audience et par les autres contributeurs. La marge n'apparaît qu'après rapprochement de ces recettes avec l'ensemble des coûts engagés.

Des opérateurs interrogés par MyJoyOnline en 2025 expliquent que certains spectacles ont distribué une proportion importante de billets gratuits pour remplir les salles. Ils décrivent aussi une économie d'événement associant billetterie, sponsoring, partenariats et frais versés par des entreprises exposantes, auxquels peuvent s'ajouter des apports d'investisseurs.

Ces témoignages ne permettent ni de pondérer chaque flux ni de calculer la rentabilité moyenne. Ils rendent toutefois le mécanisme lisible : l'affluence n'est pas la billetterie, la billetterie n'est pas le revenu total, les apports d'investisseurs ne constituent pas un revenu d'exploitation, et le revenu n'est pas la marge. Une salle complète peut réunir des acheteurs, des invités, des partenaires et les publics associés à la production.

L'audience conserve une valeur : elle peut renforcer la notoriété, attirer des partenaires et soutenir les éditions suivantes. Sa conversion économique doit cependant être observée à travers les billets payants, le prix moyen encaissé, la composition des autres recettes et le coût complet de la

production, en isolant les apports de capital.

La production et la trésorerie ne suivent pas la même horloge.

Une activité créative suit au moins trois moments : celui où la commande ou le projet est engagé, celui où le travail est réalisé et celui où le paiement est encaissé. Leur écart détermine la durée pendant laquelle l'opérateur mobilise ses ressources avant de recevoir les recettes correspondantes.

À Dakar, la montée des commandes, l'intensification du travail et plusieurs charges sont documentées, mais pas les dates d'achat des intrants, les niveaux d'acompte ni le règlement du solde. Au Ghana, les sources établissent l'anticipation, le coût élevé des lieux et la pluralité des recettes, sans budget apparié reliant les contrats, les dépenses et les encaissements d'un même événement.

Une telle pièce permettrait de mesurer l'exposition financière créée par le calendrier. Son absence n'annule pas le mécanisme ; elle interdit de chiffrer un besoin de fonds de roulement ou un investissement de capacité. Pour un financeur privé, l'échéance n'est

donc pas, à elle seule, une thèse d'investissement. Elle ordonne les questions à poser sur les avances, les recettes attendues, la durée d'immobilisation et la source de remboursement.

De la récurrence à la prévisibilité.

La Tabaski revient chaque année. December in GH également. Cette récurrence signale les périodes au cours desquelles la demande peut se concentrer ; elle ne garantit ni le même nombre de commandes, ni les mêmes recettes, ni des coûts stables. Une succession de pics ne constitue pas automatiquement un marché prévisible.

La prévisibilité se construit lorsque l'entreprise conserve la mémoire économique de ces rendez-vous. Un atelier peut comparer la date d'arrivée des commandes, la fermeture du carnet, les demandes refusées et les règlements encaissés. Un organisateur peut suivre les billets payants, les invitations, les recettes par source, le coût des espaces et les dépenses de production.

Ces séries permettent de préparer les équipes, de sécuriser les intrants, de réserver les ressources rares et d'anticiper la trésorerie avec davantage de précision. Elles éclairent aussi la décision d'investissement :

un équipement ou une infrastructure supplémentaire ne se justifie pas par le pic seul, mais par son coût, son utilisation au-delà du pic et les revenus qu'il permet effectivement de servir.

Les cas de Dakar et du Ghana ne démontrent pas encore cette utilisation au-delà du pic. Ils indiquent les données qu'il faudrait réunir pour passer d'une saison récurrente à une performance mesurable.

Ce que révèle le calendrier.

Le calendrier situe le début du cycle de préparation, la période de concentration de la demande et le moment où une capacité atteint sa limite. Il révèle aussi les preuves encore nécessaires pour apprécier les revenus, la trésorerie et la répétabilité de la performance.

À Dakar, la fermeture du carnet d'un tailleur montre qu'une échéance religieuse peut conduire un atelier précis à son plafond de production. Au Ghana, l'ouverture des candidatures dès mars inscrit December in GH dans un cycle bien antérieur à la saison publique. Les opérateurs rappellent enfin qu'une forte affluence ne suffit pas, à elle seule, à conclure à la rentabilité.

Le marché culturel possède ainsi plusieurs horloges : celle des usages et des rendez-vous du public, celle de

la production, et celle des dépenses, des paiements et des encaissements. Leur alignement détermine la capacité d'un opérateur à transformer une échéance récurrente en activité économiquement prévisible.

Le calendrier constitue l'infrastructure temporelle de la demande. Il n'en garantit ni le volume, ni la conversion, ni la marge. Il indique quand l'entreprise doit être prête et quelles preuves elle doit conserver pour que la récurrence devienne prévisibilité. ■

Sources de travail principales : Hafsa Obeng, Ghana News Agency, « "December in GH" 2024: Call for event submissions opens » ; Le Soleil, « Préparatifs Tabaski 2026 : entre rush chez les tailleurs et cherté de la couture » ; GBC Ghana Online, « December in Ghana: Events organisers are not making any good money this season - George Quaye » ; MyJoyOnline, « Half of December shows in Ghana by your favourite artistes were all free - Ruddy Kwakye ».

Lieu : Accra, région du Grand Accra, Ghana
Cliché pris lors d'un festival culturel animé à Accra, mettant en valeur des tenues et des bijoux traditionnels.

Sources : Pexels.com



Credit photo@Abdullah Sambo_ZionTVGH_pexels.com

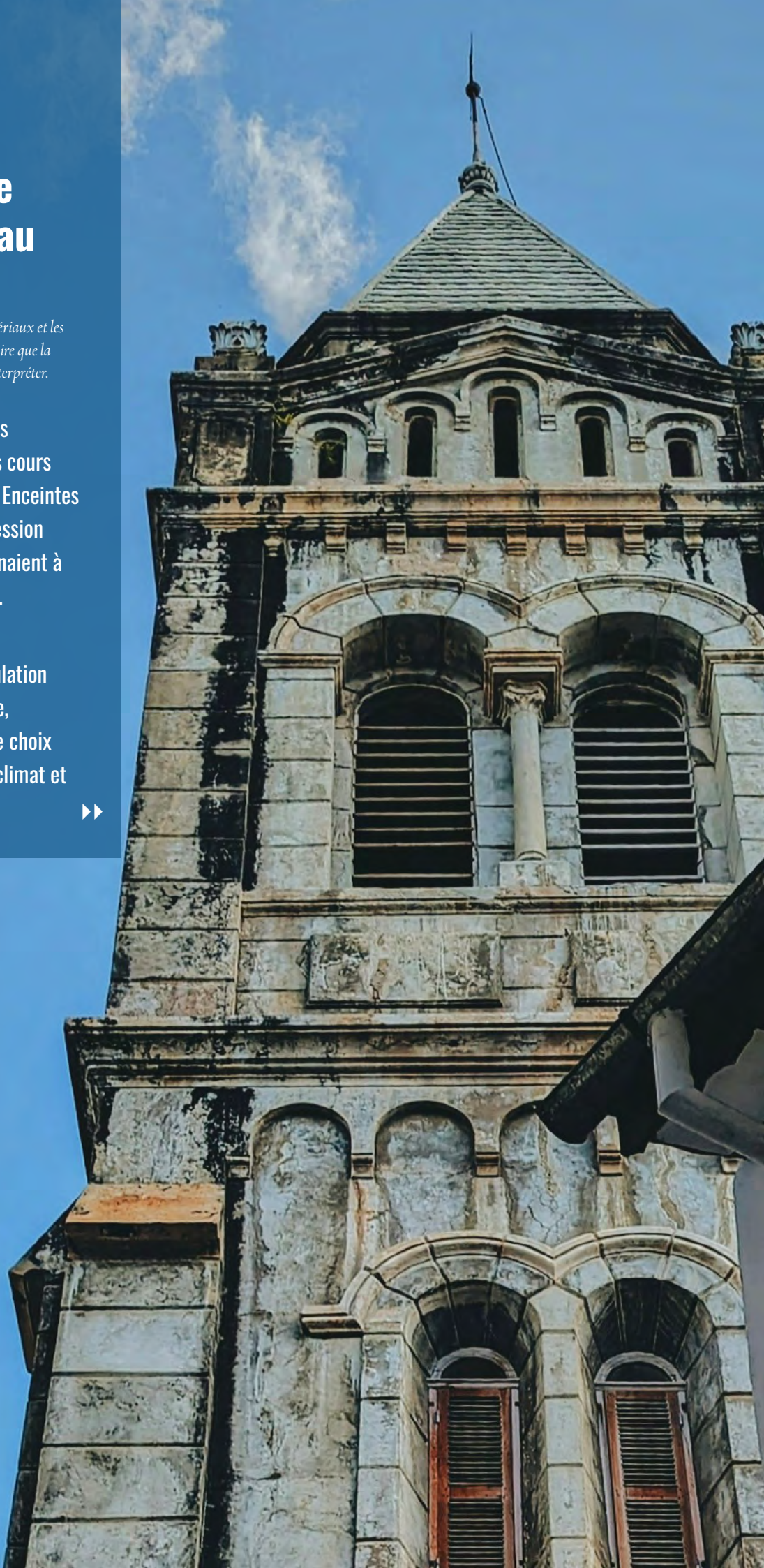
Mini-série #01

Un vocabulaire architectural au présent.

L'organisation de l'espace, le choix des matériaux et les réponses au climat composent un vocabulaire que la conception contemporaine peut lire et réinterpréter.

À Abomey, au Bénin, les palais royaux s'organisaient en trois cours successives et hiérarchisées. Enceintes et portails réglaient la progression vers le cœur du palais et donnaient à voir l'organisation du pouvoir.

À Stone Town, à Zanzibar, les ouvertures favorisent la circulation de l'air. La recherche d'ombre, l'organisation des pièces et le choix des matériaux répondent au climat et aux usages. ▶▶





À Koudougou, au Burkina Faso, le Burkina Institute of Technology inscrit un vocabulaire local dans un programme universitaire contemporain. Achievé en 2020, il combine des murs en argile coulée, de l'eucalyptus local, des modules décalés et des toitures conçues pour favoriser la ventilation.

Inscrits dans un cahier des charges, ces choix constructifs peuvent être transmis à d'autres équipes et adaptés d'un projet à l'autre. Ils deviennent ainsi une capacité de conception mobilisable sur plusieurs programmes.

Un vocabulaire architectural reste vivant lorsqu'il peut encore servir à concevoir. ■

Analyse

L'ancrage culturel comme matière productive.

Les territoires abritent des langues, des récits, des techniques, des esthétiques et des mémoires capables d'alimenter une création contemporaine renouvelable. Leur disponibilité ne produit cependant rien par elle-même. La valeur apparaît lorsque des personnes savent les comprendre, les interpréter, les transformer et en reconnaître les origines.

par la Rédaction

Lorsqu'Esther Mahlangu reçoit, en 2016, des boiseries préparées pour l'intérieur d'une BMW Série 7, elle mobilise un langage visuel qu'elle maîtrise déjà. L'artiste sud-africaine en a appris les principes auprès de sa mère et de sa grand-mère. Elle en connaît les compositions, les équilibres, les couleurs et les possibilités de variation.

Le support impose de nouvelles contraintes. Les motifs doivent épouser les dimensions des pièces, trouver leur place dans l'habitacle et résister au procédé de finition qui précède leur installation dans le véhicule. Esther Mahlangu adapte sa pratique à cet environnement sans rompre la continuité entre la connaissance transmise, son propre geste et la forme contemporaine de l'objet.

BMW fournit ici un support industriel.

La singularité du résultat vient de la capacité de l'artiste à transposer une grammaire visuelle constituée bien avant cette collaboration.

Le cas éclaire la fonction productive de l'ancrage culturel. Un répertoire maîtrisé fournit des principes de composition, des significations et des procédés à partir desquels de nouvelles décisions de création peuvent être prises.

Une ressource qui oriente les décisions.

Toute offre créative résulte d'une succession de choix. Il faut donner une forme à un objet, construire un récit,

organiser une atmosphère ou concevoir l'expérience proposée au public. Une partie de ces décisions peut s'appuyer sur des connaissances élaborées et transmises au fil du temps.

Une technique conserve la mémoire des matières, des outils et des gestes nécessaires à l'obtention d'un résultat. Une langue relie des concepts, des images et des sonorités qui influencent la manière de raconter. Un système esthétique établit des relations entre les formes, les couleurs et les significations.

Le mot matière désigne ici ce répertoire de connaissances disponible pour la conception. Il ne se limite pas aux motifs visibles. Il comprend les logiques qui permettent de comprendre pourquoi une forme existe, ce qu'elle signifie, comment elle peut varier et dans quelles conditions elle



BMW Art Car à l'Iziko South African National Gallery, 2024. - Crédit photo © Clint Strydom © Esther Mahlangu et BMW AG (02/2024)

demeure cohérente.

L'ancrage culturel correspond à la filiation active entre une création contemporaine et les connaissances qui ont participé à sa conception. Une même source peut donner naissance à plusieurs interprétations selon le créateur, le médium et l'usage recherché. Sa profondeur offre ainsi un espace durable d'exploration.

L'abondance culturelle prend alors une signification économique précise. Elle réside dans l'étendue des décisions de création qu'un répertoire peut alimenter. Les archives, les langues, les objets et les pratiques en conservent une partie. Les personnes qui savent les expliquer, les pratiquer et les transmettre en assurent la continuité vivante.

Interpréter pour créer.

Le passage de cette matière à une offre contemporaine demande un travail de recherche et d'interprétation. Le créateur étudie les sources, observe les usages, échange avec les praticiens et cherche à comprendre les relations qui unissent les formes à leurs significations. Cette connaissance lui permet ensuite de sélectionner les éléments pertinents et de les adapter au support envisagé.

Ce travail remplit une fonction de recherche et développement. K-World rappelait déjà, dans son numéro 19 consacré à la réappropriation culturelle, que la R&D permet de comprendre, de formaliser, d'adapter

et d'améliorer des ressources présentes dans les territoires. Dans les industries culturelles et créatives, elle transforme une profondeur historique, esthétique ou technique en capacité contemporaine de conception.

L'intervention d'Esther Mahlangu rend ce mécanisme visible à l'échelle d'un objet. La forme des boiseries et leur intégration dans le véhicule définissent le cadre technique. La connaissance du langage visuel ndebele fournit à l'artiste les ressources nécessaires pour composer à l'intérieur de ce cadre.

L'innovation naît de cette relation entre un répertoire maîtrisé et un nouvel usage. Elle dépend autant de la compréhension de la source que de la maîtrise du médium auquel celle-ci doit être adaptée.

Cette capacité d'interprétation permet

à une langue de nourrir plusieurs univers narratifs, à une technique de rejoindre différents objets ou à une mémoire d'inspirer des expériences destinées à des publics distincts. Le renouvellement ne vient pas de la répétition d'un signe. Il vient de la profondeur des connaissances à partir desquelles de nouvelles formes peuvent être conçues.

Quand le sens entre dans la conception.

Au Ghana, l'intégration de symboles adinkra dans le décor de l'émission Ghana's Most Beautiful montre une autre forme de mobilisation. L'étude menée par Sika Koomson décrit la sélection de symboles selon leur signification et leur adaptation à la scénographie de l'émission.

Le décor doit fonctionner à l'échelle du plateau, rester lisible à l'image et s'accorder avec les volumes, les éclairages et les déplacements. Dans cet environnement, l'adinkra apporte une forme visuelle et une couche de sens qui contribuent à l'identité de la production. Le symbole intervient dans la conception même de l'espace et inscrit l'émission dans un contexte ghanéen reconnaissable.

La matière culturelle guide ici plusieurs décisions de l'équipe de production. Elle influence la composition, l'atmosphère et la

cohérence de l'environnement proposé au public. L'origine reste identifiable tandis que la forme rejoint un usage télévisuel contemporain.

Les deux cas présentent des configurations différentes. Esther Mahlangu mobilise une pratique vivante, transmise dans son environnement familial et communautaire, dont elle assure elle-même l'interprétation. Ghana's Most Beautiful s'appuie sur un système symbolique documenté et mobilisé par une équipe de conception. Dans les deux situations, la qualité de la transformation dépend de la connaissance qui oriente les choix.

Ces exemples ne permettent pas de mesurer l'effet commercial de l'ancrage culturel ni de généraliser leur résultat à d'autres productions. Ils montrent plus précisément comment une connaissance située peut entrer dans un processus contemporain de conception.

Construire une capacité de renouvellement.

À l'échelle d'une organisation, cette matière devient productive lorsque les équipes peuvent la rechercher, la documenter et l'interpréter de manière continue. La provenance des formes, les significations qui leur sont associées et les enseignements tirés des réalisations précédentes

composent progressivement une mémoire de travail.

Chaque projet peut alors enrichir le suivant. Les essais techniques améliorent la maîtrise des supports. Les collaborations donnent accès à d'autres connaissances. L'observation des usages précise les formes capables de fonctionner dans un nouveau contexte.

Le premier résultat ne constitue plus une création isolée. Il devient une base d'apprentissage à partir de laquelle d'autres objets, contenus ou expériences peuvent être développés sans reproduire mécaniquement la même expression.

Pour l'entrepreneur ou l'investisseur, cette capacité peut être observée dans la continuité de la direction créative, la diversité des applications et l'aptitude des équipes à expliquer les choix effectués. Une organisation qui conserve la mémoire de ses recherches et de ses expériences élargit progressivement son répertoire de conception.

Cette continuité dépend aussi des relations établies avec les personnes qui portent les connaissances mobilisées. L'attribution maintient la trace des origines et rend les contributions visibles. L'autorisation et les modalités de partage de la valeur relèvent des conditions propres à chaque création, à chaque communauté et au droit applicable.

Les cas présentés permettent de suivre une transformation et, dans celui d'Esther Mahlangu, une attribution

individuelle explicite. Ils n'établissent ni un consentement collectif, ni la rémunération des détenteurs des répertoires mobilisés, ni un partage systématique de la valeur. L'abondance culturelle ne signifie donc pas que cette matière serait gratuite ou libre de toute responsabilité.

Reconnaître cette limite protège également la capacité productive. Les personnes qui maîtrisent une langue, un geste, un symbole ou une mémoire peuvent en préciser les significations, signaler les usages sensibles et ouvrir de nouvelles pistes d'interprétation. La qualité de la relation soutient ainsi la profondeur de la recherche et la continuité de la création.

L'ancrage culturel forme une infrastructure d'innovation située dans les territoires. La recherche en révèle les ressources. L'interprétation les transforme en décisions de conception. L'expérience productive élargit progressivement leurs applications.

Cette infrastructure repose finalement sur des personnes capables de comprendre, de pratiquer et de transmettre. La disponibilité culturelle ne produit rien automatiquement. Elle devient une matière productive renouvelable lorsque les connaissances qui la composent peuvent circuler, s'approfondir et devenir des capacités humaines partagées. ■

Sources de travail principales : BMW Group, « BMW Individual 7 Series by Esther Mahlangu » ; Sika Koomson, « Symbolic Splendour: Integrating Adinkra Symbols in Ghana's Most Beautiful Set Design » ; Boatema Boateng, The Copyright Thing Doesn't Work Here: Adinkra and Kente Cloth and Intellectual Property in Ghana ; K-World n°19, « Repenser l'ingénierie endogène et structurer les filières ».



Symboles Adinkra - Crédit photo@DesignINKZ_stock.adobe.com

Analyse

Le talent devient une capacité lorsqu'il peut se transmettre.

Un savoir-faire crée de la valeur dans les mains de la personne qui le maîtrise. La transmission inscrit cette valeur dans une équipe capable de répartir les responsabilités, de livrer un résultat et de poursuivre l'activité sur plusieurs projets. Le talent devient alors une composante du capital humain productif.

par la Rédaction

Une équipe en situation de produire.

En octobre 2021, l'Africa Digital Media Academy, au Rwanda, a confié à quinze étudiants la couverture de la compétition nationale des métiers. Deux diplômés de l'établissement ont conduit l'équipe. Ensemble, ils ont assuré des retransmissions en direct, produit des vidéos et des photographies, et réalisé treize entretiens. Leur travail couvrait toute la séquence, de la préparation à la postproduction.

Chaque contribution devait pouvoir entrer dans le travail des autres.

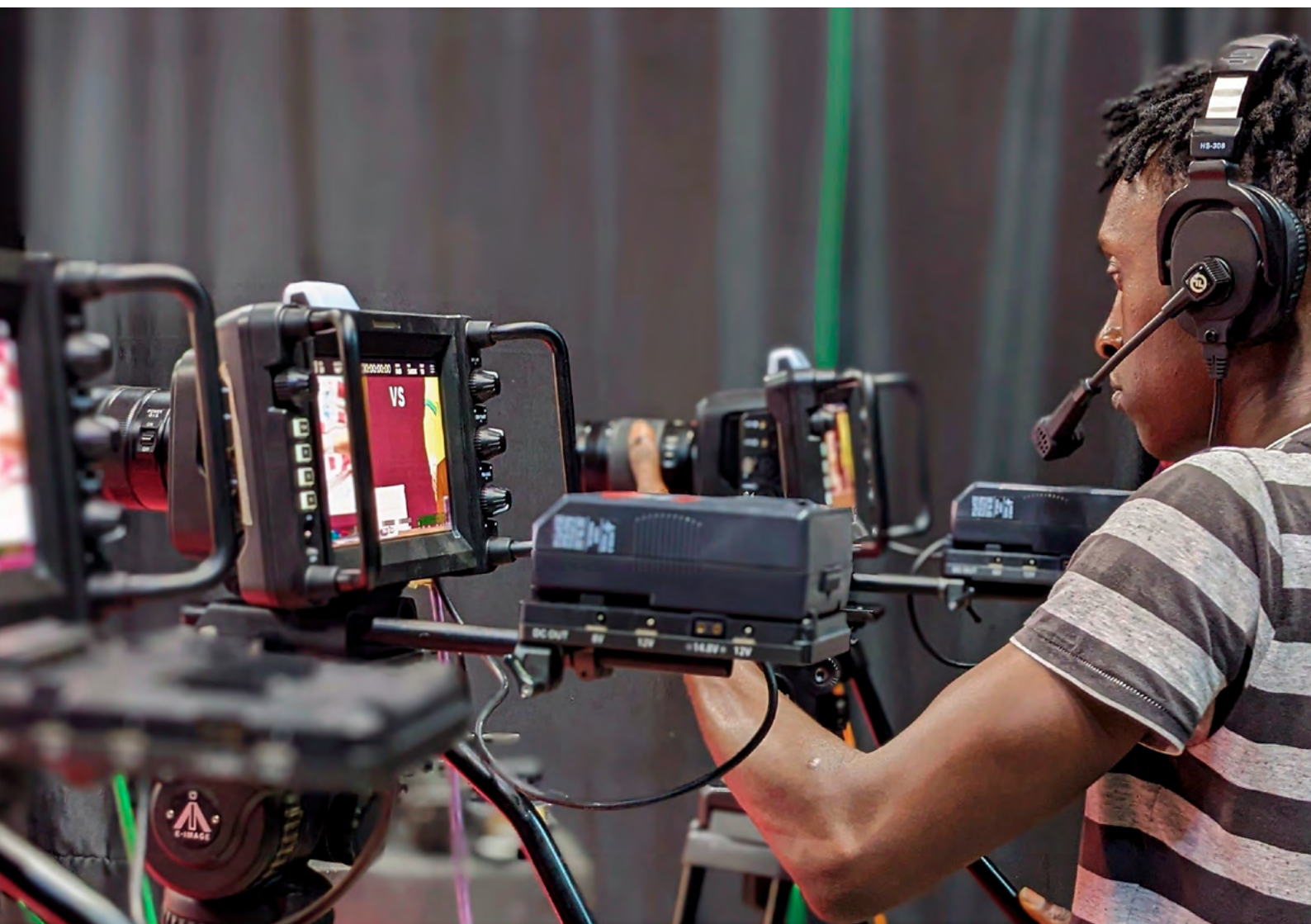
Les prises de vue alimentaient le montage. Les entretiens demandaient une préparation, une conduite et un traitement. Les contenus devaient être disponibles au moment attendu. Les diplômés traduisaient leur expérience en consignes utilisables par les étudiants, qui devaient à leur tour prendre des décisions dans les conditions réelles de la production.

La capacité collective se révèle dans cette continuité. Elle relie des compétences, des responsabilités, des équipements et un calendrier autour d'un résultat identifiable. Pour le commanditaire, elle apporte une équipe capable de prendre en charge la mission. Pour l'organisation qui produit, elle permet de répartir le travail et d'envisager d'autres projets sans concentrer toute l'exécution sur une seule personne.

Cette capacité donne une portée économique au talent. Un auteur, un artisan, un designer, un technicien ou un réalisateur porte un savoir-faire singulier. Lorsque ce savoir-faire peut être compris, transmis et associé à d'autres compétences, il entre dans une organisation de production.

Rendre le savoir partageable.

Une grande partie des savoir-faire créatifs demeure incorporée dans les gestes, les habitudes et l'expérience. Un maître artisan reconnaît la tension d'une matière. Un directeur artistique repère l'équilibre d'une composition. Un monteur sait à quel moment une



Credit photo@Isaiab Ekele_pexels.com

séquence trouve son rythme. Ces décisions paraissent souvent intuitives parce qu'elles ont été affinées par la pratique.

Dans son numéro 19, K-World décrivait le passage « de la pratique au protocole » comme le travail qui rend une connaissance implicite transmissible, testable et améliorable. Le protocole peut rester oral, visuel ou gestuel. Il peut prendre la forme d'une démonstration commentée, d'un modèle, d'un ordre d'exécution, d'une répétition encadrée ou de quelques points de contrôle. Sa fonction

consiste à rendre perceptibles les décisions qui influencent le résultat.

Dans un atelier textile, cette mise en partage peut aider un apprenti à reconnaître une coupe juste ou une finition aboutie. Dans une équipe audiovisuelle, elle permet de préparer une prise, de nommer les fichiers, de transmettre les séquences et de vérifier que les images pourront être exploitées en postproduction. Dans les deux cas, l'expérience devient progressivement utilisable par d'autres.

Les familles, les ateliers, les communautés professionnelles, les écoles et les plateformes numériques participent déjà à cette circulation. Chacune de ces voies peut organiser l'observation, la pratique, la correction et la progression. Leur complémentarité élargit les possibilités d'apprentissage tout au long du parcours professionnel.

La personne expérimentée peut alors confier une partie du travail tout en préservant ses exigences. L'apprenant comprend ce qu'il doit maîtriser pour assumer davantage de responsabilités.

L'organisation dispose de repères pour intégrer de nouveaux membres et répartir les tâches. Le client bénéficie d'une exécution portée par une équipe mobilisable.

Apprendre dans le cycle de production.

ADMA organise son enseignement autour de tâches et de projets dans la diffusion en direct, la vidéo, le graphisme et l'animation. Les compétences sont pratiquées et démontrées au fil des réalisations.

Le projet donne immédiatement une destination au savoir-faire. L'apprenant doit comprendre une demande, tenir un rôle, utiliser les équipements disponibles, respecter un délai et rendre son travail exploitable par les autres. La production montre les gestes déjà maîtrisés, les points qui demandent encore un accompagnement et la manière dont chaque contribution s'intègre à l'ensemble.

La répétition consolide ensuite les acquis. Une première réalisation installe des repères. Les projets suivants donnent l'occasion de corriger les gestes, d'affiner les décisions et de prendre en charge des tâches plus complexes.

Les cycles courts observés dans le cinéma nigérian éclairent ce

mécanisme à une autre échelle. Chaque production place les équipes en situation de réaliser, diffuser, observer les réactions et engager un nouveau projet. L'expérience accumulée circule ainsi d'une réalisation à la suivante.

Chaque projet livre un contenu, un objet ou une expérience. Il prépare également l'équipe au cycle suivant. Le partage des méthodes, des corrections et des solutions trouvées réduit le temps d'apprentissage, facilite la délégation et renforce la continuité du travail.

Lorsque les personnes formées transmettent à leur tour.

La transmission acquiert une portée supplémentaire lorsqu'une personne formée revient accompagner de nouveaux apprenants.

ADMA présente Faustin Niyigena comme l'un de ses diplômés ayant rejoint le média rwandais The New Times. Son profil d'auteur et ses productions publiées confirment l'exercice d'une activité professionnelle identifiable. Il est ensuite revenu partager son expérience avec les étudiants.

Son parcours donne à voir une boucle

concrète. La compétence acquise pendant la formation entre dans un environnement professionnel, s'enrichit au contact de la production, puis revient vers une nouvelle équipe sous la forme de conseils, de corrections et de responsabilités progressivement confiées.

Les deux diplômés qui ont conduit les étudiants pendant la compétition nationale intervenaient bénévolement. Le cas documente ainsi une mission ponctuelle de production et d'encadrement. Il rappelle aussi que transmettre demande du temps pour préparer, montrer, observer et corriger. Une organisation durable doit pouvoir planifier ce travail et lui affecter des ressources.

Lorsque cette fonction trouve sa place dans l'atelier, le studio ou l'entreprise, l'expérience acquise peut soutenir l'intégration de nouvelles compétences et la constitution d'une relève. La transmission devient alors une composante à part entière de l'activité productive.

Une capacité doit rencontrer des conditions de continuité.

Dans sa présentation institutionnelle de 2024, ADMA indique avoir formé 410 diplômés. Elle affiche un taux de 91 % d'emploi ou d'autoemploi,

qu'elle attribue à des enquêtes du Gouvernement du Rwanda conduites en 2017 et 2023 ; les rapports détaillés ne sont pas publiquement accessibles dans le corpus.

Une étude du Rwanda Development Board consacrée à 994 bénéficiaires d'un autre programme de formation professionnelle permet d'observer les conditions qui influencent la suite du parcours. La continuité dépendait notamment de la survie des entreprises, de l'adéquation des équipements, de l'accès au financement et de la régularité de la demande.

La transmission rend les compétences mobilisables. Leur exercice dans la durée demande des ateliers, des studios et des entreprises en activité, des équipements accessibles, des commandes régulières et des revenus permettant aux professionnels de poursuivre leur parcours.

Pour les opérateurs, les financeurs et les institutions de formation, le nombre de personnes formées gagne ainsi à être rapproché des réalisations produites, des responsabilités assumées, de la durée des parcours et de la capacité des équipes à répondre à de nouvelles commandes.

Le talent devient une capacité productive lorsqu'une équipe peut s'en saisir, livrer et recommencer. Cette capacité partagée prend toute sa portée lorsqu'elle rencontre les autres métiers, les équipements et les décisions nécessaires à la production. ■



Credit photo@Josh Toxic_pixels.com

Mini-série #02

Le Makai d'Elmina, le métier derrière la coiffure.

Sur la côte ghanéenne, une forme culturelle repose sur une compétence transmise et un service rémunéré.

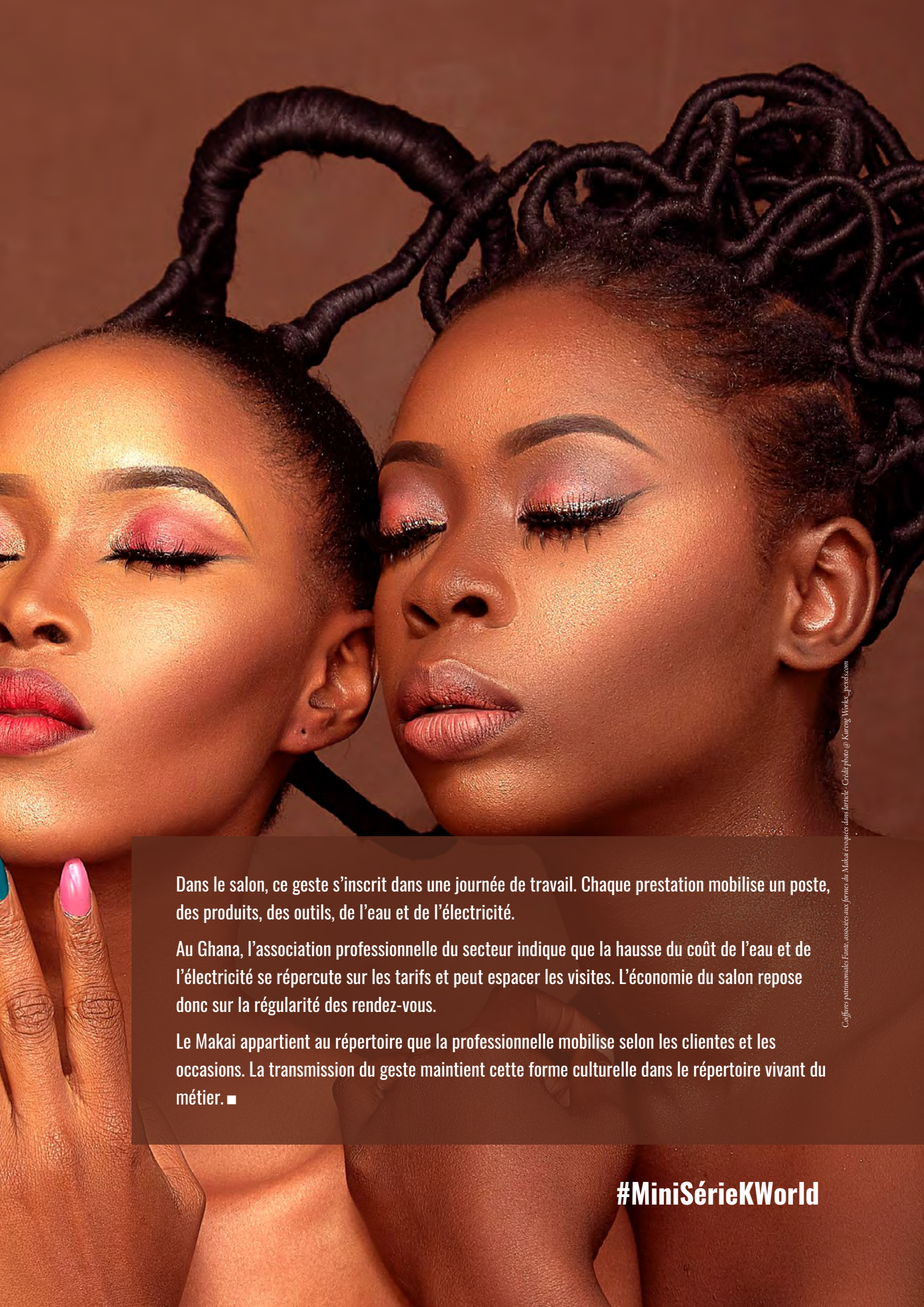
Elmina est une ville côtière du Ghana, dans la Central Region. Chaque année, le festival du Bakatue rassemble la communauté autour de la lagune. Le Makai reste visible parmi les coiffures portées par les groupes de femmes qui chantent et dansent pendant la célébration.

Longtemps associé aux prêtresses, il est aujourd'hui porté plus largement. La coiffure peut comporter une, deux ou trois pointes dressées. Leur nombre et leur forme étaient notamment liés au symbolisme et au statut de la personne coiffée.

Pour les construire, la praticienne sectionne les cheveux, les tresse avec du fil et peut réunir les extrémités par un ruban. Les matériaux ont évolué. La réalisation reste un travail de précision. ►►

Source : Historical Roots of Makai Hairstyle of Elmina People of Ghana - Lydia Botsio ; Osuanyi Quaicoo Essel ; Emmanuel R. K. Amisshah — University of Education, Wimeba.
High cost of utility tariff is unbearable – Ghana Hairdressers and Beauticians Association laments - Beverly Broobm — MyJoyOnline ; Ghana Hair Dressers and Beauticians Association (GHABA).





Dans le salon, ce geste s'inscrit dans une journée de travail. Chaque prestation mobilise un poste, des produits, des outils, de l'eau et de l'électricité.

Au Ghana, l'association professionnelle du secteur indique que la hausse du coût de l'eau et de l'électricité se répercute sur les tarifs et peut espacer les visites. L'économie du salon repose donc sur la régularité des rendez-vous.

Le Makai appartient au répertoire que la professionnelle mobilise selon les clientes et les occasions. La transmission du geste maintient cette forme culturelle dans le répertoire vivant du métier. ■

Coffres patrimoniaux Fante, associés aux formes du Makai évoqués dans l'article - Crédit photo @ Kwame Worley_jevels.com

#MiniSérieKWorld

Des situations de vie aux capacités productives.

Lorsque compétences, moyens, organisation et contrôle peuvent être mobilisés ensemble pour livrer régulièrement un bien, un service ou une expérience, cet ensemble constitue une capacité productive.

① Un usage à servir

Se présenter • Célébrer • Apprendre • Se divertir
Transmettre • Habiter • Croire • Se souvenir

Le besoin existe avant la capacité qui permet d'y répondre avec constance.

② Ce qui doit fonctionner ensemble



③ Repères de fonctionnement

ADMA - RWANDA

15 étudiants + 2 diplômés bénévoles

Une équipe capable de produire ensemble

THE BLACK BOOK - NIGÉRIA

Équipe • Lieux • Matériel • Calendrier

La coordination absorbe les imprévus

PANAH - KENYA + ROYALTY - GHANA

Prototype • Suivi • Contrôle • Délai

La qualité se construit avant la livraison

La continuité productive dépend de la solidité de ces raccords.

Note méthodologique :

DI02 s'appuie sur les capacités productives documentées dans les articles 4 et 6. Il n'anticipe ni la distribution, ni les droits, ni le financement, traités plus loin dans le dossier.

Analyse

La production créative repose sur un travail d'assemblage.

Un film et une tenue scolaire mobilisent des matières, des métiers et des rythmes très différents. Leur existence repose sur une même capacité, largement invisible après la livraison : relier des personnes, des ressources et des décisions jusqu'à ce que l'intention devienne un produit utilisable.

par la Rédaction

A Tarkwa Bay, la route s'arrêtait avant le lieu choisi pour le tournage du film *The Black Book*. L'équipe a poursuivi le voyage par bateau pour acheminer le générateur et les camions. Le spectateur ne verra jamais cette traversée. Certaines images n'auraient pourtant pas existé sans elle.

Ce que l'écran ne montre plus.

Une œuvre achevée absorbe une grande partie du travail qui l'a rendue possible. Le spectateur découvre des personnages, un rythme, des lieux et une histoire. Les déplacements,

les arbitrages et les ajustements disparaissent derrière l'écran.

En amont, il a fallu rendre compatibles un scénario, des interprètes, des équipes techniques, des décors, du matériel, un calendrier et des ressources financières. La création prend forme dans cet ensemble de décisions, bien avant que l'image finale n'apparaisse.

Le tournage de *The Black Book* a traversé des lieux aux exigences très différentes. Tarkwa Bay a imposé une solution logistique particulière. La pandémie a ensuite interrompu la production et désorganisé le calendrier autour duquel les engagements avaient été construits. L'équipe a repris le projet, réorganisé les séquences et prolongé les moyens nécessaires à son achèvement. Deux années

de postproduction ont encore été consacrées à transformer la matière tournée en film livré¹.

Dans un tel parcours, chaque décision transforme les conditions de la suivante. Une journée de tournage déplacée affecte la présence d'un comédien, la location d'un équipement, l'accès à un lieu ou la disponibilité d'une équipe. Le producteur intervient au cœur de ces dépendances. Il traduit les choix artistiques en décisions exécutables, attribue les responsabilités et maintient la continuité lorsque le déroulement réel s'écarte du calendrier prévu.

Il transforme les imprévus en actions. Chacun sait quoi faire, avec quelles informations et dans quels délais. Les contributions gardent leur fonction propre et se rejoignent dans

une forme achevée. La diffusion de *The Black Book* sur Netflix marque l'aboutissement de cette chaîne.

Les productions du quotidien reposent sur le même travail d'assemblage. Leur usage en rend parfois l'enjeu plus tangible, car il impose une date, une taille et un prix. À la rentrée scolaire, une tenue doit pouvoir être portée par l'élève, achetée par sa famille et disponible au moment prévu. Entre le choix d'un tissu et cette scène ordinaire, toute une organisation doit prendre place.

Du tissu choisi à la tenue portée.

Au Burkina Faso, l'introduction des tenues scolaires en Faso Dan Fani a commencé par une phase pilote menée en 2023-2024 à Ouagadougou, Bobo-Dioulasso, Koudougou et Sabou. En septembre 2024, l'orientation a été étendue aux établissements publics et privés. Le port était prévu au moins les lundis et jeudis, dans une démarche non contraignante. Les établissements et les parents pouvaient choisir les motifs et les modèles, puis contractualiser directement avec les acteurs du Faso Dan Fani².

Le dispositif répartit ainsi les besoins entre une multitude de commandes

2

Source : Conseil des ministres du Burkina

Faso — compte rendu du 4 septembre 2024



Crédit photo@IMDh.com_Netflix

locales. Chaque établissement doit convenir d'un modèle, estimer les quantités, rapprocher les familles des producteurs, obtenir le tissu et organiser la confection. La souplesse accordée aux communautés scolaires permet d'adapter la tenue à leur environnement. Elle leur confie également une grande partie du travail de coordination.

La Fédération nationale des tisseuses du Burkina Faso avait identifié cette difficulté dès 2023. La multiplication des motifs fragmente les volumes et complique la disponibilité du tissu. Les écarts de prix pèsent sur les décisions des familles. La traçabilité et la lutte contre les contrefaçons appellent également une organisation commune. La Fédération proposait une répartition territoriale de la production, des choix de motifs plus lisibles et une meilleure harmonisation des prix³.

Ces enjeux prennent une forme concrète à hauteur d'atelier. En février 2025, Caroline Venegda et ses collaboratrices préparaient près de 400 tenues destinées au lycée Nicolas de Preux, à Ouagadougou. Derrière le choix d'un établissement apparaissent les mètres de tissu à réunir, les tailles à préparer, le travail à répartir et la date à laquelle plusieurs centaines d'élèves doivent recevoir leur tenue. La portée du cas reste celle d'une commande locale. Elle permet d'observer le passage d'une décision à une production effectivement

engagée⁴.

Au terme de l'année scolaire 2024-2025, le ministère faisait état d'un taux d'application déclaré de 25,48 %. Ce taux mesure le degré d'adoption déclaré par les établissements. Les revenus des artisans et le nombre de tenues effectivement livrées restent hors de son champ. Il montre une traduction encore progressive de l'orientation nationale dans les usages⁵.

En mai 2026, la Fédération indiquait avoir honoré d'importantes commandes destinées au milieu scolaire. Elle signalait également la persistance du fil importé, les disparités d'organisation entre les territoires et le besoin de normaliser davantage le tissage. Les capacités productives sont présentes et déjà mobilisées. Leur continuité dépend de la solidité des raccords entre les intrants, les commandes, les ateliers et les lieux d'usage. L'ancrage culturel nourrit la demande ; sa traduction en produit disponible repose sur cette organisation⁶.

Ce qui fait tenir l'ensemble.

Le film et la tenue scolaire relèvent de marchés, de contrats et de rythmes différents. Ils rendent visible la même

condition de passage entre une intention et un usage.

Autour de The Black Book, la coordination se concentre dans une équipe de production capable de convertir les choix artistiques en calendrier, en besoins techniques et en arbitrages. Dans le dispositif burkinabè, elle se répartit entre l'État, les établissements, les familles, les organisations professionnelles, les tisseuses et les couturiers.

L'assemblage peut être porté par une entreprise, une fédération, un contrat, un réseau ou un ensemble de règles. Il fonctionne lorsque les responsabilités deviennent lisibles et que l'information circule entre ceux qui doivent agir. Sa valeur se forme dans ces interfaces : le lieu rejoint le matériel, le motif rencontre le volume, la matière arrive au moment où la compétence peut être mobilisée et la production atteint son usage.

Un retard de matière immobilise le travail qui l'attend. L'accès, l'entretien et la tarification rendent un équipement partagé réellement mobilisable dans un calendrier de production. La qualité du produit final dépend ainsi de la solidité des raccords entre les contributions.

Ces raccords font également émerger des services économiques encore peu visibles. Les bureaux de production, les réseaux de fournisseurs, les outils de planification, le suivi des commandes

3 Source : Burkina 24 — « Port du Faso Dan Fani en milieu scolaire », 25 août 2023

4 Source : Studio Yafa — « Uniforme Faso Danfani, une obligation qui peine à s'imposer », 6 février 2025

5 Source : Ministère burkinabè chargé de l'Éducation — « Évaluation du contrat d'objectifs du MEBAPLN », 6 août 2025

6 Source : Burkina 24 — « La FENATI dresse un bilan satisfaisant et mise sur le "100 % local" », 8 mai 2026



Image générée par IA - Crédit photo@Magnific.com

et les ateliers partagés réduisent l'incertitude entre les participants. Lorsqu'ils accompagnent plusieurs projets, ils deviennent des offres à part entière et évitent aux équipes de reconstruire les mêmes mécanismes de coordination à chaque production.

Quand le spectateur regarde le film

ou que l'élève enfle sa tenue, ce travail s'efface derrière l'usage. Cet effacement signifie que les difficultés de coordination ont été absorbées avant d'atteindre le destinataire.

La production créative devient une capacité lorsque les talents, la matière culturelle, les équipements

et les décisions peuvent être conduits ensemble jusqu'à la livraison. L'assemblage rend cette livraison possible. La finition doit ensuite en faire une promesse que le marché peut reconnaître et retrouver. ■

Analyse

La finition est une capacité économique.

La qualité découverte au moment de la livraison s'est construite bien plus tôt. Elle vient du patron, du prototype, du geste et du contrôle, mais aussi du délai annoncé et de la manière dont chaque étape a préservé la promesse initiale.

par la Rédaction

Dans le reportage consacré en 2016 à l'atelier Panah, à Nairobi, le vêtement commençait par une esquisse. Il fallait encore la traduire en patron, réaliser un échantillon et procéder aux essayages avant d'engager la confection. Ce processus montre quelque chose de simple : une grande partie de la qualité finale se joue avant même que le tissu de la commande soit entièrement utilisé.

Bien avant la dernière couture.

Panah accompagne des créateurs qui

apportent un dessin sans toujours disposer des moyens de le transformer en produit. Le patron donne des proportions à l'idée, jusqu'à en faire un échantillon. À partir de cet échantillon, on peut déjà lire la construction de la pièce et anticiper son comportement sur le corps lors de l'essayage. La production s'organise ensuite en cellules, avec un contrôle des mesures et de la qualité avant la sortie. À cette date, la prestation de coupe, confection et finition était facturée à partir de 10 000 shillings kényans par pièce, selon sa complexité et son niveau de finition. La finition apparaît ainsi dans le processus autant que dans le prix¹.

Cette progression change la manière de regarder le « dernier détail ». Une erreur repérée sur un patron ou un

échantillon peut encore être corrigée avec peu de matière. Découverte après la confection d'une série, elle entraîne des retouches, des heures supplémentaires, du tissu perdu et parfois un nouveau délai. La finition désigne donc la continuité des vérifications qui permettent à l'intention initiale de traverser la fabrication sans se déformer.

Une petite étude menée en 2025 auprès de studios ghanéens donne un ordre de grandeur à cet arbitrage. En utilisant des prototypes miniatures avant le passage à l'échelle réelle, 25 designers ont déclaré un temps moyen ramené de 8,4 à 3,6 heures et un coût passé de 420 à 155 GHS. Dans huit entreprises anonymisées, la part des créations nécessitant une reprise complète est passée de 31 % à 12 %,



Crédit photo@Royaltybynasei_Instagram.com

tandis que les dépenses mensuelles de tissu sont passées de 4 750 à 2 850 GHS².

La taille de l'échantillon ainsi que l'absence de données brutes publiées et d'audit indépendant interdisent d'en faire une moyenne sectorielle ou une preuve de progression des ventes. Ces résultats rendent néanmoins visible le coût des décisions prises trop tard. La miniature ne remplace d'ailleurs pas la validation grandeur nature. Le comportement du tissu, son tombé et le mouvement résistent au changement d'échelle, ce qui

explique le recours majoritaire à une démarche hybride. Le premier prototype économise des ressources ; la validation grandeur nature éprouve la pièce.

Le délai fait partie de la promesse.

Cette promesse inclut le moment auquel le produit sera disponible. Un

vêtement correctement exécuté peut manquer l'événement ou l'usage pour lequel il a été commandé. Le délai devient alors une composante de l'expérience, même lorsque le retard s'est formé bien avant la livraison.

Le parcours observé chez Royalty by Nanasei, au Ghana, permet de remonter cette chaîne. L'étude suit la commande, les mesures, la fiche technique, l'achat des matières, le patronage, la couture, le nettoyage, l'assurance qualité, la finition, l'emballage et la livraison. À partir de 313 dossiers, elle établit un délai

moyen de 11,87 jours, alors que les clients interrogés attendaient généralement leur vêtement sous cinq jours ouvrés ou à la date convenue³.

Le retard final se forme dans l'accumulation des attentes, des déplacements, des informations incomplètes et des décisions reprises. Une mesure mal consignée ralentit le patronage ; une matière achetée tardivement décale la couture ; un défaut découvert au contrôle renvoie la pièce vers un travail déjà considéré comme terminé. Le temps révèle ainsi la qualité de l'organisation autant que celle du geste.

Les auteurs ont proposé avec les responsables de l'entreprise un parcours ramenant le délai à quatre ou six jours. Ce chiffre décrit un scénario, pas un résultat mesuré après sa mise en œuvre. La cartographie reste cependant instructive. Pour annoncer une date réaliste, il faut savoir où se trouve la commande, ce qui lui manque, qui doit intervenir et combien de temps chaque passage peut prendre. La finition devient inséparable de la circulation de l'information.

Ce que le silence des clients ne dit pas.

La qualité se complète dans l'expérience de celui qui reçoit le produit, avec une difficulté particulière : les clients ne rendent pas toujours leur insatisfaction visible.

À Sekondi-Takoradi, une enquête auprès de 410 consommateurs et de 36 fabricants de vêtements sur mesure distingue quatre dimensions qui se répondent : l'esthétique, la construction, la finition et le service. Les attentes étaient supérieures aux performances perçues dans chacune d'elles. Surtout, la plupart des clients insatisfaits ne demandaient pas réparation. L'absence de plainte peut donc laisser croire que le produit a tenu sa promesse, alors que l'insatisfaction est simplement restée hors du registre de l'atelier⁴.

Une seconde enquête, conduite à Ho auprès de 445 clients de petits producteurs, fait apparaître des écarts concernant la fiabilité, l'assurance et les éléments tangibles de l'expérience. La sélection des tissus et la finition figurent parmi les améliorations attendues. Le client observe simultanément la pièce, la tenue de l'engagement, la présentation du lieu et la capacité du professionnel à inspirer confiance⁵.

Ces études restent attachées à leurs terrains ghanéens ; elles ne mesurent ni un taux continental de défauts, ni l'effet commercial d'une amélioration. Elles montrent pourquoi les avis, retours et réclamations ne suffisent

pas à piloter la qualité. Un atelier doit conserver ses propres repères : causes de reprise, écarts de mesure, matières perdues, délais réels et corrections effectuées. L'expérience passée devient alors une information utile pour la commande suivante.

La finition devient ainsi un système de compétences et de contrôle. Elle mobilise le développement de produit, le patronage, le prototypage, des équipements entretenus, des fiches techniques fiables, des vérifications en cours de fabrication, le suivi des commandes et le traitement des retours. Certaines fonctions restent dans l'atelier ; d'autres peuvent devenir des services spécialisés ou partagés entre plusieurs créateurs et marques.

Une pièce remarquable peut toujours naître d'un geste exceptionnel. Une offre économique acquiert sa constance lorsque cette qualité peut être préparée, retrouvée et corrigée sans reconstruire tout le processus à chaque commande. La finition protège alors la matière et le temps du producteur, l'intention du créateur et l'usage attendu par l'acheteur.

Cette promesse stabilisée ne garantit pas encore la vente. Elle donne toutefois à la distribution une offre suffisamment claire pour être présentée, trouvée, payée et livrée sans que l'expérience se défasse en chemin. ■

3 Source : Étude Royalty by Nanasei: <https://www.researchpublish.com/upload/book/APPLICATION OF LEAN-7124.pdf>

4 Source : Université du Ghana — vêtements sur mesure à Sekondi-Takoradi: <https://ugspace.ug.edu.gh/items/9dc92e55-44c3-47de-af0c-4c640a329024>

5 Source : University of Education, Winneba — enquête à Ho: <https://ir.uew.edu.gh/handle/123456789/4873>

Mini-série #03

Attiéké, du champ au marché.

Transformer le manioc près du champ permet à l'attiéké d'aller plus loin.

Pour l'attiéké, la géographie du marché commence près du champ.

Le manioc fraîchement récolté peut commencer à se détériorer dans les vingt-quatre heures. Les premières transformations restent donc proches des bassins de production.

À N'Douci, l'unité semi-industrielle du groupement Sanata transforme la racine avec une capacité annoncée de 300 kilogrammes d'attiéké par heure. Sa production est vendue localement et rejoint également Abidjan. ►►





L'attiéké frais suit un calendrier court de livraison et de consommation. Déshydraté, il se conserve plus longtemps et peut être vendu plus loin.

NOURIVOIRE déclare une capacité de cinq tonnes par jour pour Attiéké Choco et une conservation pouvant atteindre un an pour son attiéké déshydraté, distribué en grandes surfaces et dans la sous-région. ▶▶

Programme A Sida Attiéké des photos @UNDP/Marie Ranson Flickr.com

#MiniSérieKWorld



À Ouagadougou, Faso Attiéké déclarait transformer 78 tonnes de pâte de manioc par mois en 2020. Son réseau d'approvisionnement associait le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire et le Ghana, tandis que l'unité servait le marché burkinabè.

Deux circuits se dessinent. À N'Douci, le produit fini part vers les marchés ; à Ouagadougou, la transformation s'appuie sur un approvisionnement régional.

L'Attiéké des Lagunes est enregistré comme IGP depuis 2023. L'élargissement du marché n'efface ni l'origine ni le savoir-faire qui distinguent le produit.

Le manioc reste près du champ. L'attiéké gagne les marchés. ■

Sources : (1) Cassava post-harvest handling and deterioration - FAO. (2) Transformation de manioc en attiéké : l'unité semi-industrielle du groupement Sanata de N'Douci est désormais opérationnelle - Portail officiel du Gouvernement de Côte d'Ivoire / CIGC. (3) Stratégie nationale — fiche NOURIVOIRE / Attiéké Choco - Gouvernement de Côte d'Ivoire (4) Rapport d'activité 2020 — Faso Attiéké - La Fabrique / Faso Attiéké. (5) Indication géographique protégée à l'OAPI — Attiéké des Lagunes - Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle (OAPI). (6) Production of Attiéké by the Technique of Drying of Cassava Ferment - Koffi Maïzan Jean-Paul Bouatenin et al. — Université Nangui Abrogoua

Analyse

La distribution transforme la visibilité en marché.

Une création peut circuler largement sans produire un revenu fiable. La distribution devient une capacité économique lorsqu'elle relie l'attention à la transaction, organise la livraison et laisse à l'opérateur une part suffisante de valeur, de données et de maîtrise sur la relation avec son marché.

par la Rédaction

En 2024, les boutiques des créateurs présents sur Selar ont reçu 44 millions de visites. La plateforme nigériane indique aussi avoir versé 9,88 milliards de nairas et compté plus de 240 000 créateurs. Ces chiffres décrivent l'échelle atteinte par l'opérateur, mais ils ne suivent pas les mêmes personnes au long d'un même parcours. Ils ne permettent donc de calculer ni un taux de conversion, ni un revenu moyen, ni la part conservée par chaque créateur après ses propres coûts¹.

L'intervalle entre les visites et les versements contient précisément le travail de distribution. Il réunit les conditions qui permettent à l'attention de devenir une transaction, puis à cette transaction de produire un revenu mobilisable. La visibilité

ouvre une possibilité de rencontre ; la distribution lui donne une forme commerciale.

Le marché commence après l'attention.

Une offre peut être connue et rester difficile à acheter. Le produit n'est pas disponible au moment attendu, le moyen de paiement n'est pas accessible, la livraison demeure incertaine ou l'acheteur ne sait pas vers qui se tourner en cas de problème. Chacune de ces ruptures

peut interrompre le parcours sans remettre en cause l'intérêt pour la création elle-même.

La distribution constitue donc une architecture de continuité. Elle relie la présentation de l'offre, sa disponibilité, le paiement, la livraison et l'après-vente. Ces fonctions peuvent être réunies sur une plateforme numérique ou réparties entre un point de vente, un prestataire de paiement et un logisticien. Le marché prend forme lorsqu'elles s'enchaînent de manière suffisamment fiable pour que l'achat puisse être achevé et répété.

Selar donne une forme concrète à cette capacité pour les produits numériques. La plateforme rassemble la vitrine, le paiement et la livraison du contenu, tandis que le créateur reste responsable de son offre et de



Crédit photo@The Yuri Arcurs Collection_Magnific.com

l'attention qu'il conduit vers elle. Ses conditions montrent également que le choix du canal agit sur l'économie de la vente. Pour une transaction en nairas, le tarif standard affiché est de 4 % plus 50 NGN et le versement est annoncé pour le lendemain ; les ventes dans certaines devises restent indisponibles plus longtemps².

Le prix du canal et son calendrier

d'encaissement deviennent ainsi des paramètres du modèle économique. Une commission réduit le montant disponible, un délai de règlement prolonge le besoin de trésorerie et un accès insuffisant aux informations sur les acheteurs limite la préparation des ventes suivantes. La distribution se mesure donc à la qualité économique du passage entre le public et l'entreprise.

Cette distinction importe dans la lecture d'une entreprise créative. L'audience renseigne sur une attention potentielle, la transaction sur la capacité à faire acheter une offre donnée et le versement sur la transmission effective de l'argent jusqu'à l'opérateur. Ces trois niveaux peuvent progresser à des rythmes très différents.

L'intermédiaire redistribue les responsabilités.

Le produit physique rend cette architecture plus visible, car il doit encore voyager. Au 31 juillet 2026, la boutique béninoise Sosoden affichait 1 311 avis et neuf années de présence sur ANKA. Cette accumulation ne révèle ni son chiffre d'affaires, ni sa marge, ni son taux de retour. Elle atteste toutefois une continuité de transactions suivies d'une interaction avec les acheteurs³.

ANKA devient le vendeur officiel auprès du client final. Elle achète juridiquement le produit au vendeur avant de le revendre, puis prend en charge le paiement, la fiscalité transactionnelle, la facturation et une partie du traitement administratif. Ce montage déplace plusieurs responsabilités vers l'intermédiaire et donne à l'acheteur un cadre de transaction reproductible sur plusieurs marchés.

Cette prise en charge s'accompagne d'un prélèvement et d'un contrôle du règlement. Les conditions publiées en avril 2026 associent des frais généralement fixés à 12 % à des frais de 4 % calculés sur le montant total de la commande, livraison comprise. Le

vendeur demeure exposé aux coûts du produit, de l'expédition et de certains remboursements⁴.

L'intermédiaire réduit des frictions, apporte de la confiance et rend possible une transaction qui serait autrement plus coûteuse ou plus incertaine. Il fixe aussi une partie des règles et maîtrise certains accès aux données et à l'encaissement. La solidité du canal dépend de la lisibilité de ce partage et de la capacité du vendeur à conserver suffisamment de marge, d'information et de solutions de repli.

La gouvernance de l'infrastructure compte également. ANKA est née en Côte d'Ivoire avant d'être acquise en 2025 par Global Shop Group, société basée à New York. Ses opérations peuvent continuer à servir des vendeurs africains alors que son contrôle capitalistique a changé de territoire. L'origine du service, la localisation des opérations et le lieu de décision constituent ainsi trois informations distinctes pour apprécier la dépendance et la valeur conservée⁵.

Le maillon commercial finit dans les comptes.

La plateforme de musique numérique Mdundo montre ce qui se produit lorsque l'audience progresse plus vite que la capacité à la convertir en revenu fiable. En juin 2025, la plateforme musicale déclarait 40,5 millions d'utilisateurs actifs mensuels. Le revenu annuel de sa société mère danoise atteignait 11 millions de couronnes danoises, avec un EBITDA négatif de 5,5 millions. L'entreprise reliait une partie de la baisse de ses revenus à des difficultés de facturation chez deux partenaires télécoms concentrant l'essentiel de ses revenus d'abonnement. Un maillon situé entre l'usage et l'encaissement fragilisait ainsi le modèle⁶.

En février 2026, Mdundo a remplacé les utilisateurs actifs mensuels par les abonnés payants comme principal indicateur non financier. Au dernier trimestre 2025, elle avait enregistré 9,9 millions de paiements provenant de 906 000 abonnés uniques. Ces données ne permettent pas de calculer un taux de conversion, mais le changement d'indicateur rapproche le pilotage de l'acte économique que l'entreprise cherche à stabiliser⁷.

La distribution devient ainsi un sujet de gouvernance et d'investissement. Une analyse solide doit identifier la part des revenus apportée par chaque canal, le montant conservé après les prélèvements, les délais de règlement, les retours et impayés, l'accès aux données clients et la

3 Source : Sosoden sur ANKA

4 Source : Conditions commerciales ANKA

5 Source : TechCabal – acquisition d'ANKA

6 Source : Rapport annuel Mdundo 2024-2025

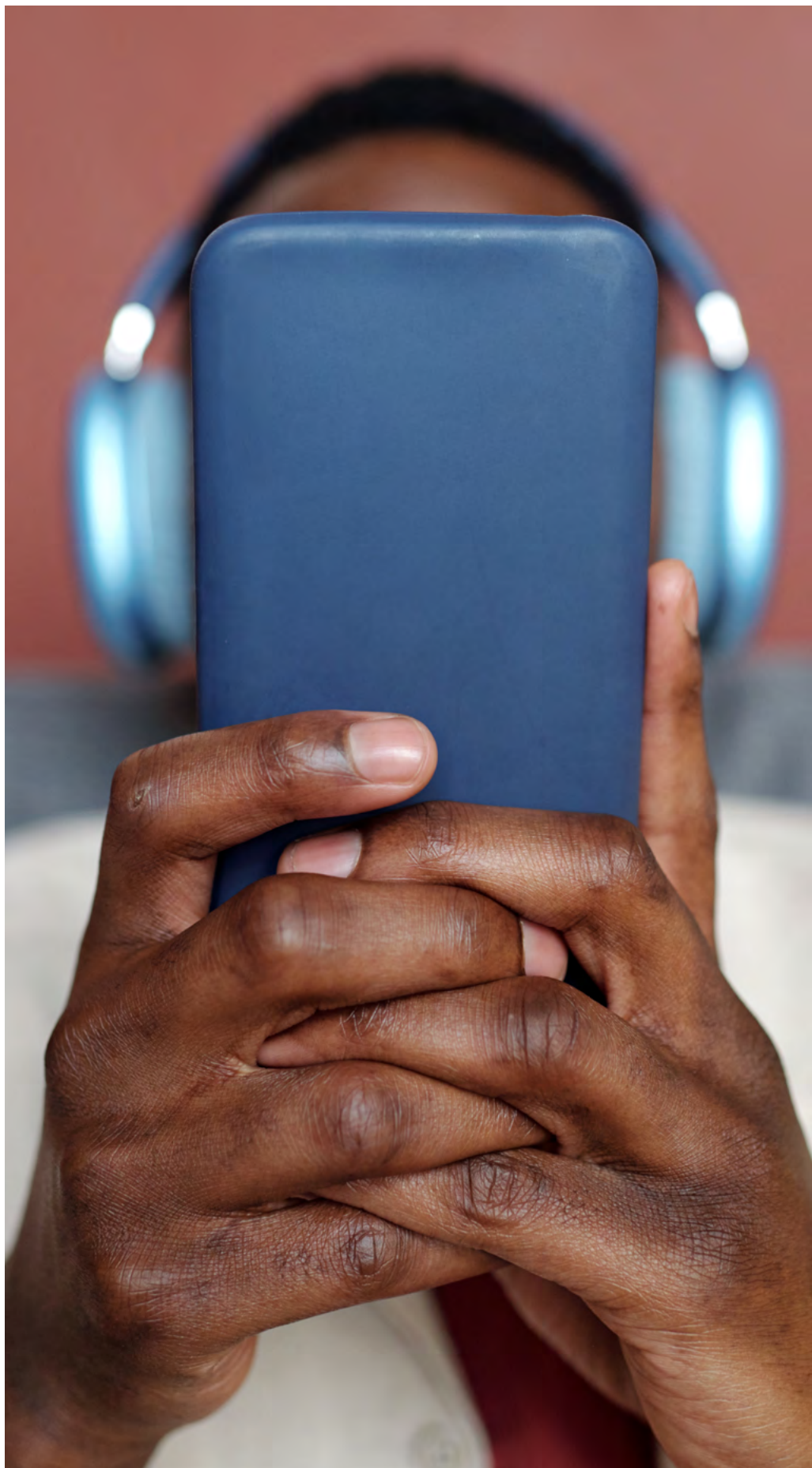
7 Source : Rapport semestriel Mdundo 2025-2026

concentration des dépendances critiques. Elle doit aussi apprécier la crédibilité des canaux alternatifs, car une audience importante ne compense pas durablement une facturation, une livraison ou un encaissement fragiles.

Ces fonctions peuvent faire émerger des entreprises spécialisées dans le paiement, la logistique, la gestion de catalogue ou la relation client. Leur valeur se construit dans leur capacité à fiabiliser la transaction, à réduire son coût total et à produire des informations utiles aux ventes suivantes.

L'entreprise créative n'a pas besoin de posséder chaque maillon. Elle doit cependant savoir lequel porte une fonction décisive, combien cette fonction lui coûte, quelles informations lui reviennent et ce qui se passerait si le canal devenait indisponible. La visibilité devient un actif commercial lorsqu'un parcours fiable permet à l'acheteur de terminer son achat et au producteur de mobiliser le revenu correspondant.

Cette première vente ne clôt pas le parcours économique de la création. Les droits détermineront ensuite si elle peut être identifiée, réutilisée et rémunérée au-delà de la transaction initiale. ■



Credit photo@pressmaster_Magnific.com

De la dépense au cycle productif.

Le montant payé par le client rémunère plusieurs fonctions. La part qui reste disponible peut financer le cycle suivant.

① Un montant, plusieurs fonctions


**Montant payé
par le client**

Canal • Paiement • Distribution •
Producteur • Droits / Obligations • Coûts
propres


Part disponible
↓
Peut financer le cycle
suivant

② Deux circuits documentés

PRODUIT PHYSIQUE - ANKA

✓ Client

✓ Paiement

✓ ANKA / Frais documentés

✓ Vendeur

✓ Expédition / Retour possible

Quelle valeur disponible après coûts propres ?

**Le canal et certains frais sont documentés.
Le compte vendeur complet ne l'est pas.**

CONTENU NUMÉRIQUE - CIRCUITS, NIGÉRIA

✓ Spectateur

✓ Ticket à l'acte dès 1 000 NGN

✓ Plateforme

✓ Licence / Minimum garanti

✓ Paiement additionnel lié à la performance

✓ Producteur

Quelle trésorerie nette après coûts propres ?

**Les producteurs disposent de données
de vente. La commission exacte et la
trésorerie nette ne sont pas publiées.**

③ Repères de fonctionnement



WANZAMI - NIGÉRIA

Jusqu'à 70% annoncés aux cinéastes.
Partage annoncé ≠ Revenu individuel documenté.



YOUTUBE - NOLLYWOOD

Revenu publicitaire remobilisable.
Chez certains producteurs, ce revenu sert à financer le projet.

**Le cycle recommence lorsque la transaction laisse une valeur réellement
remobilisable.**

Savoir à qui cette valeur revient devient alors décisif.

Note méthodologique : DI03 compare un circuit physique et un circuit numérique documentés dans le dossier. Il ne reconstitue pas une marge type; il montre ce qui est traçable et ce qui ne l'est pas encore. Les droits et le financement sont traités plus loin dans le dossier.

Mini-série #04

Combien de vies peut avoir un personnage ?

D'un support à l'autre, l'avenir d'un personnage dépend aussi des droits qui permettent de le faire revenir.

Vous vous souvenez de Kimboo ? En Côte d'Ivoire, Kimboo apparaît à l'écran dans une série d'animation de 1989. Dix ans plus tard, l'univers change de support avec Kimboo, Cap sur Tombouctou, publié par les Nouvelles Éditions Ivoiriennes.

La série et l'ouvrage documentent déjà deux vies du personnage. La chaîne actuelle des droits reste toutefois trop peu lisible pour identifier qui pourrait autoriser une nouvelle exploitation. ►►



Credit photo @ JMDh.com

Sources : (1) Kimboo - IFcinéma — Institut français

(2) Kimboo, Cap sur Tombouctou - Africultures — notice bibliographique ; Nouvelles Éditions Ivoiriennes

(3) Du dessin animé à la bande dessinée : le personnage de Dadou revient avec son humour dans un fanzine bimestriel - Culture Congolaise

(4) Strika Entertainment's Supa Strikas has expanded locally and internationally - Media Update

(5) Moonbug picks up South African series Supa Strikas - aNb Media

Bana Boul revient.

En 2026, Dadou, le personnage de Bana Boul, passe du dessin animé à un fanzine bimestriel, avec une diffusion annoncée en République démocratique du Congo et en Belgique.

Supa Strikas change d'échelle.

En Afrique du Sud, Supa Strikas passe de la bande dessinée à l'animation et circule sur plusieurs marchés avant que Moonbug n'acquière la franchise en 2019.

Chaque nouveau support ajoute une vie au personnage ; l'actif tient à la possibilité de remettre en circulation ses histoires, ses images et ses droits. ■



Analyse

Les droits transforment la création en actif.

La première transaction n'épuise pas la valeur d'une œuvre. Cette valeur peut se prolonger lorsque l'origine, les contributeurs, les autorisations et les usages restent suffisamment lisibles pour qu'une nouvelle exploitation puisse être décidée, suivie et rémunérée.

par la Rédaction

En 2008, la maison sud-africaine Modjaji Books publie Whiplash, premier roman de Tracey Farren. L'histoire est ensuite adaptée au cinéma sous le titre Tess. En 2017, l'éditeur publie à son tour une nouvelle édition du roman liée au film et portant le même titre. Une création initialement mise en marché comme livre a ainsi pu rejoindre l'écran, puis revenir en librairie sous une forme renouvelée¹.

Les sources publiques ne révèlent ni les contrats, ni la répartition des revenus, ni la rentabilité de ces exploitations. Le parcours montre néanmoins qu'une création peut connaître plusieurs vies économiques lorsque son origine reste identifiable et qu'un nouvel usage peut être autorisé. Le droit ouvre cette possibilité ; sa

gestion la rend praticable.

Une œuvre exploitable doit pouvoir être autorisée.

Une réalisation achevée ne devient pas un actif économique du seul fait qu'elle existe ou qu'elle bénéficie d'une protection juridique. Elle acquiert ce potentiel lorsqu'un utilisateur futur peut déterminer qui est en mesure d'autoriser une adaptation, une traduction, une diffusion ou une reproduction, dans quelles limites et selon quelle rémunération.

Cette lisibilité devient rapidement une condition de financement. En Afrique du Sud, le National Film and Video Foundation demande aux sociétés qui sollicitent un financement de développement de détenir des droits exclusifs ou une option valable pendant au moins douze mois. Lorsqu'un projet repose sur une œuvre préexistante, la chaîne des droits et la preuve du droit d'auteur doivent accompagner le dossier. Le document juridique devient alors une pièce de la préparation à l'investissement du projet, au même titre que le budget ou les compétences de l'équipe².

La chaîne des droits relie chaque contribution à l'autorisation qui permet de l'exploiter. Elle fait apparaître les titulaires, les usages accordés, les territoires, la

¹ Source : Modjaji Books — du livre au film

² Source : NFVF — financement du développement



Crédit photo @Donidas_Magnific.com

durée, l'exclusivité éventuelle, la rémunération et les conditions de retour des droits. Une incertitude peut retarder le financement, limiter la distribution ou rendre l'exploitation trop risquée pour un partenaire.

Les archives et les métadonnées complètent cette architecture en reliant une version, ses contributeurs et ses identifiants aux usages observés. Une œuvre conservée mais dépourvue d'autorisations lisibles reste difficile à mobiliser commercialement ; un contrat perd également de sa portée lorsque la création ou ses ayants droit ne peuvent plus être retrouvés.

Entre l'usage et le paiement.

Une exploitation autorisée ne devient pas automatiquement un revenu reçu. Il faut encore licencier l'utilisateur, collecter la redevance, obtenir les données d'usage, rapprocher l'œuvre de son titulaire, appliquer les règles de répartition et acheminer le paiement. Chacun de ces passages peut laisser une partie de la valeur en attente.

Le Bureau burkinabè du droit d'auteur rend cette progression particulièrement visible. Pour l'exercice 2025, il indiquait avoir collecté 391,6 millions de FCFA de redevances. Après les prélèvements statutaires, 265,8 millions de FCFA étaient mis en répartition ; l'opération concernait 4 574 bénéficiaires. Parallèlement, 508,2 millions de FCFA déjà répartis entre 2022 et 2025 restaient en instance de paiement parce qu'ils n'avaient pas encore été perçus³.

Ces montants ne permettent de calculer ni un revenu moyen, ni la part de chaque œuvre, ni la performance générale des industries créatives burkinabè. Ils distinguent toutefois des états économiques que le mot « redevances » tend à réunir. La somme collectée par l'organisme, le montant répartisable, le droit attribué et l'argent effectivement reçu par le bénéficiaire ne sont pas équivalents.

La qualité des données conditionne également le passage de l'un à l'autre. En Afrique du Sud, les règles de CAPASSO, organisme de gestion des droits musicaux, prévoient qu'une information incomplète sur les œuvres diffusées conduit à limiter la première répartition à la part des relevés reçus et à placer le solde en compte d'attente. Elles imposent aussi, pour certaines musiques de catalogue, des titres enregistrés, des identifiants,

des noms de compositeurs et des métadonnées destinées au suivi des diffusions. L'information n'accompagne donc pas simplement le paiement ; elle permet de l'affecter⁴.

L'existence d'un organisme de gestion ne résout pas davantage l'exécution auprès des utilisateurs. En mars 2025, le Bureau béninois du droit d'auteur et des droits voisins, le BUBEDRA, sollicitait l'appui de la Haute Autorité de l'audiovisuel et de la communication face à plusieurs médias béninois qui utilisaient des œuvres sans avoir acquitté leurs redevances. Le droit, le répertoire et l'intermédiaire existaient ; la collecte dépendait encore du respect des obligations et de la capacité à les faire appliquer⁵.

Le catalogue devient un enjeu de capital.

Lorsque ces fonctions sont réunies à l'échelle de nombreuses œuvres, l'infrastructure qui les administre peut acquérir une valeur stratégique propre. Warner Music Group a investi dans Africori en 2020, pris une participation majoritaire en 2022, puis achevé son acquisition en février

2025. Son communiqué relie cette trajectoire au catalogue distribué, au réseau artistique et aux capacités permettant de faire accéder des titres africains à son système mondial. Africori représentait alors plus de 7000 artistes⁶.

Le périmètre public de l'opération reste limité : le prix de la transaction, la nature exacte des droits détenus ou administrés et les revenus revenant aux créateurs ne sont pas publiés. L'acquisition porte sur Africori, entreprise organisée autour de catalogues, de contrats, de données et de circuits d'exploitation. Le cas montre la valeur stratégique que cette infrastructure peut acquérir.

Pour l'investisseur, la valeur du catalogue se lit dans la nature des droits possédés ou administrés, leur durée, leurs territoires, leur exclusivité et leurs clauses de réversion. Les revenus déclarés doivent être rapprochés des usages, des paiements et des litiges éventuels. La dépendance envers quelques plateformes ou partenaires, la qualité des métadonnées et le volume des sommes non réparties affectent également la valeur réelle de l'ensemble.

Les expressions culturelles détenues par des communautés obéissent à une autre logique. L'Organisation régionale africaine de la propriété intellectuelle, l'ARIPO, administre le protocole de Swakopmund, qui attribue, dans les États concernés, un

rôle aux communautés bénéficiaires, au consentement préalable et au partage équitable des avantages. Dans ce cadre, l'enregistrement ou la commercialisation d'une forme héritée reste soumis aux droits de la communauté bénéficiaire et aux règles de consentement et de partage prévues par le protocole. L'applicabilité du protocole doit toutefois être vérifiée selon l'État, l'autorité compétente et le droit national⁷.

Les droits transforment ainsi la création en actif potentiel lorsqu'ils permettent d'autoriser un nouvel usage, d'en suivre l'exploitation et d'en attribuer le revenu. La valeur économique de cet actif reste liée à la demande, à la solvabilité de l'utilisateur et à l'exécution du contrat. Elle dépend également de la gouvernance qui relie l'œuvre, ses titulaires, ses usages et les paiements qui en résultent.

Ces revenus restent incertains et souvent décalés dans le temps. La production suivante doit pourtant être engagée avant que toutes les exploitations antérieures aient produit leurs revenus. Le financement devra donc suivre le cycle réel de la création, plutôt que d'attendre de l'actif qu'il fournisse immédiatement la trésorerie dont il a lui-même besoin pour exister. ■

⁴ Source : CAPASSO — règles de gestion et de répartition

⁵ Source : HAAC Bénin — paiement des redevances

⁶ Source : Warner Music Group — acquisition d'Africori

⁷ Source : ARIPO — protocole de Swakopmund

Analyse

Le financement doit suivre le cycle de production.

Un montant ne dit pas encore ce qu'un financement permet. Sa pertinence dépend du moment où il devient disponible, de la durée pendant laquelle le capital reste engagé, du risque qu'il absorbe et du flux appelé à fermer le cycle.

par la Rédaction

Entre avril 2020 et mars 2021, des entreprises ghanéennes de confection ont exécuté une commande publique d'équipements de protection organisée en cinq phases. Le dispositif prévoyait 50 % au démarrage pour financer les intrants, puis le solde après livraison. Certaines entreprises ont obtenu des matières à crédit en s'appuyant sur la commande reçue. Le ministère confirmera la production de 23 millions de masques destinés au ministère de l'Éducation¹.

Ce marché public de crise montre ce que le calendrier change, mais ne révèle ni les coûts, ni les marges, ni les encaissements des entreprises anonymisées. Versée avant les livraisons, l'avance a permis d'acheter la matière et d'engager les ateliers.

Disponible seulement à la fin, le même montant aurait constaté l'exécution sans contribuer à la déclencher.

L'argent doit arriver au moment de la dépense.

Une commande réduit l'incertitude sur l'existence d'un acheteur, mais elle ne paie pas immédiatement le tissu, la main-d'œuvre, le transport ou la sous-traitance. Entre le bon de commande et le règlement, l'entreprise doit porter un décalage dont la durée varie avec les approvisionnements, la production,

la réception et les conditions de paiement.

Dans le dispositif ghanéen, l'avance acheteur a pris en charge une partie de ce besoin sans créer un échéancier de dette. Son dénouement économique passait par la livraison, qui ouvrait le paiement des 50 % restants. L'acheteur identifié réduisait le risque de demande, tandis que les producteurs conservaient le risque d'exécution. Une matière indisponible, un défaut ou un retard pouvait encore empêcher la réception et immobiliser la trésorerie engagée.

Le crédit fournisseur a déplacé une autre partie du besoin. Parce que la commande rendait visible un flux futur, le fournisseur acceptait d'attendre son règlement. Une même production pouvait donc associer avance, délais

1

Source : Étude KNUST sur la commande PPE, Ministère ghanéen des Finances

fournisseurs et ressources propres, chacun à une étape différente.

Une analyse sectorielle de la confection ghanéenne situe certains cycles entre six et neuf mois, du bon de commande au paiement final, alors que matières, formation et fret sont financés bien plus tôt. Le financement proposé par Ghana Exim à 13,5 % restait jugé coûteux par plusieurs opérateurs interrogés. Cette analyse a été produite par l'Organisation internationale du travail dans le cadre d'un programme financé par la Norvège et la Suisse².

Le coût du capital doit être rapproché de la marge attendue, de la durée du cycle et de la certitude du paiement. Une commande rentable avant financement peut devenir fragile si les intérêts courent plusieurs mois ou si le solde dépend d'une réception contestée. L'évaluation doit donc préciser les dépenses engagées avant chaque jalon, les conditions de l'avance, la qualité de l'acheteur, les critères de réception et le délai d'encaissement.

Certains projets ont besoin d'un capital capable d'attendre.

Pour un film, les dépenses commencent alors que l'œuvre reste inachevée et son mode de distribution encore incertain. Le capital doit donc porter la fabrication, la durée et les incidents qui séparent le projet de sa sortie commerciale.

Le film *The Black Book* disposait d'un budget déclaré d'un million de dollars. Le véhicule d'investissement nigérian VEMA indique avoir investi 250 000 dollars dans le projet et décrit une durée de dix-huit mois pour sa production. La production du film a pourtant épuisé sa trésorerie avant son achèvement ; le producteur et réalisateur Editi Effiong rapporte avoir liquidé deux bitcoins avant que les investisseurs n'acceptent de prolonger leur financement. L'interruption liée à la pandémie de Covid-19 aurait par ailleurs coûté douze jours de tournage et jusqu'à 20 % du budget initial³.

Le gestionnaire rattache la rémunération des investisseurs à l'acquisition du film par Netflix. Les contrats, les décaissements et les preuves individuelles de paiement ne sont pas publics ; le rendement annoncé par VEMA reste donc une déclaration intéressée, non une référence sectorielle. Le capital est engagé avant l'achèvement de l'actif, tandis que son retour dépend d'un événement commercial futur plutôt que d'un revenu déjà récurrent.

Cette structure engage également les droits attachés au film. Le financeur doit savoir qui peut autoriser la

distribution, quels revenus lui sont affectés, dans quel ordre les apports seront récupérés et quel contrôle restera au producteur. Un investissement par projet ne constitue pas automatiquement une participation dans l'entreprise ; sa nature dépend des contrats, des droits économiques accordés et du partage des recettes.

L'analyse doit éprouver le budget, les décaissements, la réserve pour imprévus, le risque d'achèvement, la distribution et l'ordre de récupération des apports. Un projet prometteur peut exiger une durée ou un niveau de risque incompatibles avec un prêt classique.

Un équipement doit produire son remboursement.

Le prêt d'équipement suit un cycle distinct. Sa pertinence dépend de la durée de vie du matériel, de sa fréquence d'utilisation, des économies et des recettes qu'il produit, des coûts de maintenance et de la devise des échéances.

Un équipement utilisé irrégulièrement peut réduire un coût unitaire sans produire assez de trésorerie pour servir la dette. Mobilisé sur plusieurs

2 Source : OIT — analyse sectorielle du textile et de l'habillement au Ghana

3 Source : Étude de cas VEMA, BusinessDay Nigeria

commandes, il peut soutenir des revenus au-delà d'un seul projet si son entretien, son assurance et son renouvellement sont intégrés au modèle. Le prêt doit ainsi suivre la vie économique de l'actif, et non son seul prix d'achat.

L'avance acheteur, le crédit fournisseur, l'investissement par projet et le prêt d'équipement répondent à des moments, des risques et des flux de dénouement distincts. Leur ajustement au cycle peut permettre à une commande, un catalogue ou un équipement de soutenir plusieurs productions.

Pour l'entreprise comme pour le financeur, l'analyse commence dans le calendrier opérationnel. Elle relie commandes, dépenses, jalons, encaissements, droits et actifs. Le besoin devient plus précis qu'un « manque de financement » et le capital peut être choisi selon ce qu'il doit réellement porter.

Une fois ce cycle reproductible, l'entreprise peut servir un autre territoire. Elle devra y reconstruire l'accès aux acheteurs, aux paiements, aux contrats, à la distribution et aux délais qui permettront au capital de revenir. ■





Mini-série #05

Ce qu'un rythme met au travail.

Le public suit la musique. Autour de ce mouvement se construisent les fonctions qui transforment une préférence en transactions.

Jusqu'où iriez-vous pour danser?

En 2017, le journal angolais Valor Económico documentait à Luanda, en Angola, des écoles et des professionnels proposant des cours et des prestations payantes autour du semba et de la kizomba. Leur clientèle comprenait aussi des étrangers.

Les cours et les prestations rémunèrent directement les professionnels de la danse. Le déplacement bénéficie également aux transports, à l'hébergement et à la restauration. Cette clientèle montre qu'un public est prêt à se déplacer et à payer. L'enjeu consiste ensuite à lui donner des raisons et des occasions de revenir. ►►

Credit photo @ stockmasters_Magnum.com

Sources : (1) Quando a dança se torna um negócio — Valor Económico
(2) SAMRO Report 2024 — Blue Label Telecoms
(3) Ticketmaster expands presence in Africa with acquisition of Quicket - Ticketmaster
(4) UMG announces majority investment in iconic Afrobeats label Mavin Global - Universal Music Group
(5) Don Jazzy: From Mo' Hits to Mavin Global, a Nigerian music industry blueprint - BusinessDay Nigeria



Quand une œuvre jouée ailleurs rapporte des droits.

En Afrique du Sud, la Southern African Music Rights Organisation, ou SAMRO, perçoit et redistribue les droits du répertoire qu'elle gère. Lorsqu'une œuvre est utilisée à l'étranger, d'autres sociétés de gestion identifient les usages et perçoivent les sommes dues avant de les transmettre à SAMRO.

En 2024, les sommes reçues de l'étranger ont atteint 35,8 millions de rands sud-africains, contre 25,5 millions en 2023. L'organisation associe cette hausse au succès international de la musique sud-africaine, notamment de l'amapiano, ainsi qu'à l'amélioration de la collecte hors du pays.

Le montant couvre l'ensemble du répertoire géré par SAMRO. Il donne l'échelle du mécanisme sans mesurer l'amapiano isolément.



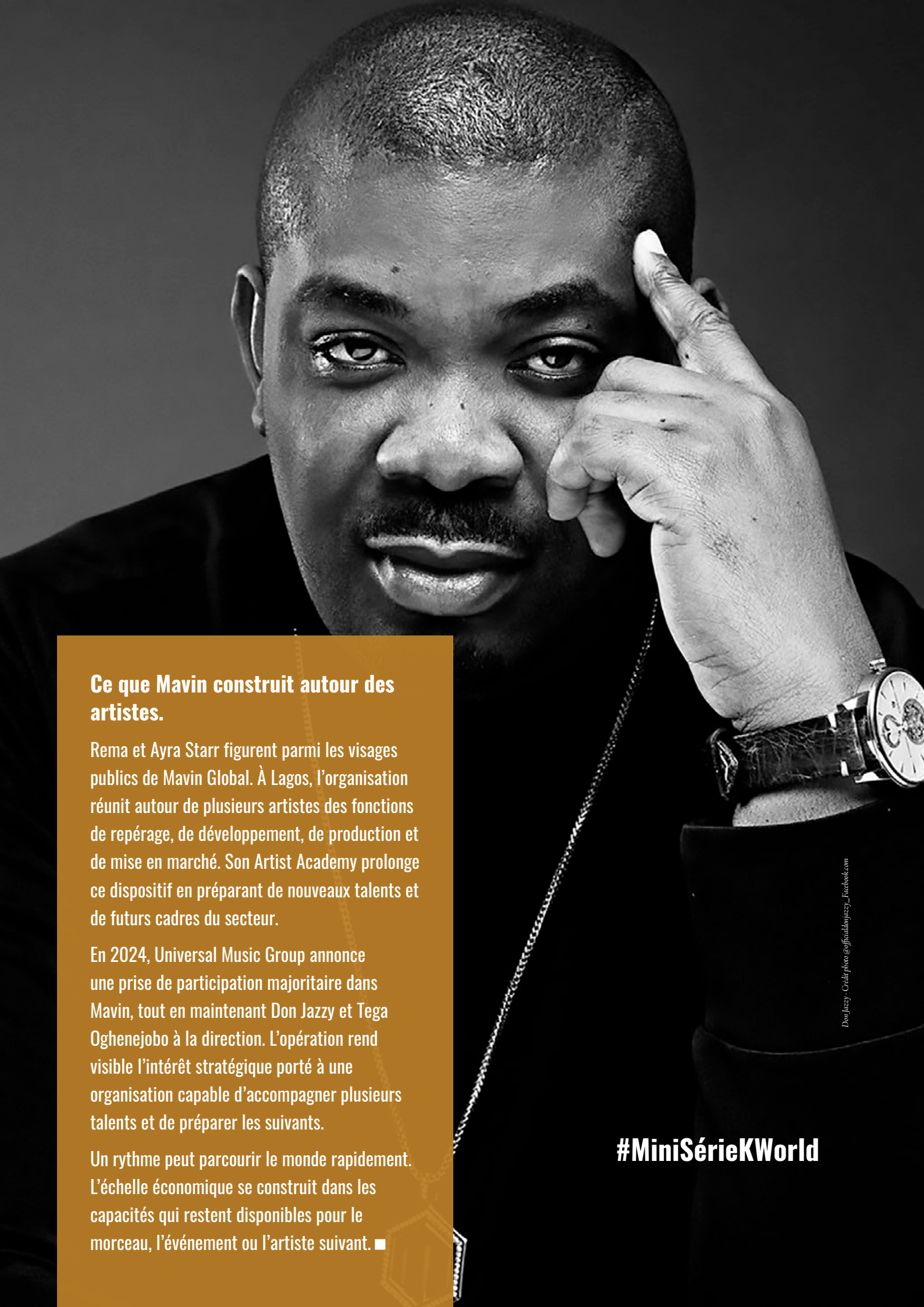
La billetterie, d'un événement à l'autre.

En Afrique du Sud, TicketPro fournit des services de billetterie et de transaction dans le divertissement, le sport et le transport. Ses outils de vente, d'encaissement et de gestion de l'accès sont ainsi mobilisés pour plusieurs usages.

Quicket étend cette fonction à plusieurs marchés africains. Lorsque Ticketmaster l'acquiert en 2024, cette plateforme sud-africaine développe déjà ses opérations au Nigeria, en Ouganda, au Kenya, en Zambie et au Botswana.

Le billet appartient à un événement, tandis que la capacité à vendre, encaisser et gérer l'accès peut servir tout un calendrier.



A black and white portrait of Don Jazzy, a Nigerian music producer and entrepreneur. He is looking directly at the camera with a serious expression, his right hand resting on his forehead. He is wearing a dark suit jacket, a watch with a leather strap on his left wrist, and a chain around his neck. The background is dark and out of focus.

Ce que Mavin construit autour des artistes.

Rema et Ayra Starr figurent parmi les visages publics de Mavin Global. À Lagos, l'organisation réunit autour de plusieurs artistes des fonctions de repérage, de développement, de production et de mise en marché. Son Artist Academy prolonge ce dispositif en préparant de nouveaux talents et de futurs cadres du secteur.

En 2024, Universal Music Group annonce une prise de participation majoritaire dans Mavin, tout en maintenant Don Jazzy et Tega Oghenejobo à la direction. L'opération rend visible l'intérêt stratégique porté à une organisation capable d'accompagner plusieurs talents et de préparer les suivants.

Un rythme peut parcourir le monde rapidement. L'échelle économique se construit dans les capacités qui restent disponibles pour le morceau, l'événement ou l'artiste suivant. ■

#MiniSérieKWorld

Analyse

Le voyage d'une création commence avant la frontière.

Dans les industries culturelles et créatives, l'entrée dans un nouveau territoire commence bien avant la première vente. Un manuel, une chanson ou un service numérique y trouve son marché lorsque les usages, les partenaires et les conditions de transaction s'organisent autour de lui. Savoir reconstruire cette rencontre d'un pays à l'autre constitue une compétence régionale à part entière.

par la Rédaction

Le livre atteint la classe grâce à tout un système.

Dans une salle de classe, un manuel tient sa promesse lorsqu'un enseignant peut réellement s'en servir et qu'un élève y trouve les mots, les images et les repères qui lui permettent d'apprendre. Pour arriver au bon moment, le livre doit correspondre au programme, obtenir les approbations nécessaires et rester accessible à l'école, à la famille ou à l'administration qui le paie.

Entre l'élève qui utilise le livre et

l'acteur qui l'acquiert se rencontrent le travail d'auteurs et d'illustrateurs, la maîtrise des langues, la conception éditoriale, la fabrication et la distribution. Servir un autre territoire revient à reconstruire cet enchaînement avec des partenaires qui connaissent les apprentissages, les acheteurs et le calendrier local.

Longhorn Publishers permet d'observer ce travail à l'échelle régionale. Le groupe kényan développe des contenus éducatifs et déclare une présence au Kenya, en Ouganda, en Tanzanie, au Rwanda, en République démocratique du Congo et au Cameroun. Son métier demeure l'édition, dont le catalogue s'insère dans chaque territoire au sein d'un système éducatif, institutionnel et commercial particulier.

Le contenu est développé avant son approbation, imprimé avant

sa livraison et parfois payé après la vérification des ouvrages reçus. L'éditeur porte le travail éditorial, les stocks et la trésorerie pendant que le distributeur organise l'accès aux établissements. L'élève ne voit aucune de ces étapes lorsqu'il ouvre son manuel ; chacune détermine pourtant la présence du livre entre ses mains au moment utile.

Les comptes 2025 de Longhorn montrent ce qui se produit lorsque les calendriers cessent de s'emboîter. Au Kenya, la finalisation et l'approbation de nouveaux supports liés à la réforme des programmes ont ralenti les décisions d'achat. Le chiffre d'affaires du groupe a reculé de 56 %, tandis que le démarrage tardif des marchés publics reportait 463 millions de shillings kényans de revenus vers l'exercice suivant. Les besoins éducatifs demeuraient ; leur



Crédit photo @Magnific.com

traduction en commandes attendait encore une décision institutionnelle et un calendrier d'acquisition. Le travail éditorial était déjà engagé et l'entreprise continuait à financer son cycle d'exploitation.

Les comptes rendent également visible le risque porté par des travaux déjà réalisés. Longhorn a comptabilisé 47,86 millions de shillings kényans de dépréciation des coûts de prépublication ; les comptes font aussi apparaître une provision de 66,282

millions sur les stocks obsolètes à la clôture. La même année, les revenus déclarés au Cameroun atteignaient 124,69 millions de shillings kényans, après 82,24 millions lors de l'exercice précédent. Un même portefeuille régional réunissait ainsi des marchés placés à des moments différents de leur construction.

Ces rythmes différents donnent sa matière à l'échelle régionale. Le partenaire local y apporte une connaissance du marché, des relations

et une responsabilité d'exécution. Sa fonction, sa marge de décision et sa rémunération doivent lui permettre de tenir ce rôle pendant que le marché grandit.

**De l'écoute
au paiement,
le chemin se
reconstruit.**

La musique part d'une autre situation de vie. Une personne écoute pour se divertir, retrouver un artiste ou partager une référence familière. Le contenu circule vite ; son inscription dans un marché dépend encore du chemin qui conduit de cette écoute à un paiement.

Avec Mdundo, ce chemin passe largement par les opérateurs télécoms. Pour l'utilisateur, l'abonnement tient dans une proposition accessible depuis son téléphone. La plateforme organise le catalogue et l'expérience d'écoute ; l'opérateur identifie l'abonné et assure la facturation. Le travail des artistes donne au public une raison d'entrer dans le service et d'y revenir.

Au troisième trimestre de son exercice 2025-2026, Mdundo a traité environ 8,1 millions de transactions d'abonnement par l'intermédiaire de ses partenaires télécoms, après 9,9 millions au trimestre précédent. L'entreprise attribue cette évolution à l'instabilité de la facturation chez plusieurs opérateurs importants. La baisse s'est jouée dans le lien technique qui transforme l'usage en encaissement.

L'expansion du jeu musical de Mdundo montre comment ce lien peut être reconstruit ailleurs. Après un premier lancement en Ouganda, le produit a été étendu au Kenya, en Tanzanie, en Zambie et en République démocratique du Congo. L'entreprise indique avoir adapté le contenu et les conditions de paiement à chacun de ces marchés. Des transactions payantes ont ensuite été enregistrées dans les cinq pays.

Le signal tient dans le geste de l'utilisateur. Un contenu familier, un format court et une modalité de paiement accessible ont suscité une dépense réelle. La direction présentait encore cette activité comme une preuve de concept, avec une contribution attendue d'environ 100 000 couronnes danoises sur l'exercice 2025-2026.

Ces premiers paiements donnent à l'entreprise une connaissance issue des usages réels. Leur répétition dira si le produit peut soutenir un marché et si les relations techniques, commerciales et créatives qui le rendent possible peuvent tenir dans la durée. Pour les créateurs, la promesse se réalise lorsque l'écoute devient un revenu.

Chaque territoire mérite son compte d'apprentissage.

Longhorn apporte un savoir-faire éditorial et un catalogue ; Mdundo, une plateforme et des contenus. Leur valeur régionale se construit dans les capacités organisées localement pour relier l'offre à ses utilisateurs, puis au paiement. Chaque territoire porte donc son propre cycle.

Un compte d'apprentissage permet de suivre l'économie de ce cycle. Il rassemble les dépenses engagées pour

adapter l'offre, le temps nécessaire avant les premières transactions, la fiabilité du canal choisi et la trésorerie mobilisée pendant la montée en charge. Il rend également visible la fonction du partenaire local, la responsabilité qu'il assume et la valeur qui lui revient. Pour le financeur, il relie la présence commerciale aux transactions qui pourront rembourser les moyens engagés.

L'entreprise peut alors calibrer son engagement sans désorganiser l'activité d'origine. Elle approfondit un canal qui produit des transactions régulières, corrige celui qui fragilise son cycle ou diffère une implantation dont l'économie reste trop peu lisible. Le besoin de financement se précise à partir des dépenses engagées, du rythme de développement et de la source future de remboursement.

L'expérience acquise dans un territoire devient progressivement une méthode pour le suivant. Elle améliore la préparation, le financement et le partage des responsabilités tout en laissant au marché local son propre rythme.

La région se construit corridor par corridor.

Cette compétence d'entreprise s'inscrit dans une architecture

continentale en construction. Adopté le 18 février 2024, **le protocole de la ZLECAf sur le commerce numérique** et ses annexes publiées en 2025 proposent un cadre commun destiné à faciliter les échanges numériques intra-africains. Au 14 août 2026, **le registre officiel des traités de l'Union africaine** ne renseignait encore aucune date d'entrée en vigueur. Les décisions commerciales continuent donc de s'appuyer sur les règles effectivement applicables dans les territoires et les corridors empruntés.

Le cadre continental acquiert une portée économique à mesure qu'il rend ces corridors plus fiables. Pour un éditeur, cette fiabilité se mesure dans la capacité à livrer une commande et à en recevoir le règlement dans un délai compatible avec son cycle. Dans la musique numérique, elle apparaît lorsqu'un utilisateur peut payer, que le partenaire exécute la transaction et que le revenu rejoint effectivement l'activité.

La continuité de ces transactions donne sa réalité économique au marché régional. L'entreprise change d'échelle lorsqu'elle sait reproduire cette organisation d'un territoire à l'autre et intégrer ce qu'elle apprend sans fragiliser ce qu'elle a déjà bâti. À force de servir plusieurs entreprises, plusieurs créations et plusieurs territoires, certaines capacités deviennent une économie en propre. ■



Crédit photo@Magnific.com



Mini-série #06

Derrière les cavaliers de Kano.

Le Durbar donne à voir des métiers et une économie du cuir actifs bien au-delà de la cérémonie.

À Kano, dans le nord du Nigeria, le Durbar réunit, à l'occasion des grandes fêtes musulmanes, l'émir, les dignitaires et les groupes de cavaliers. L'ordre de la procession, la tenue des cavaliers et le soin porté aux montures participent à une représentation publique de l'autorité.

Cette scène se prépare longtemps à l'avance. Les selles et les harnachements sont fabriqués, entretenus et réparés. Les textiles sont tissés, teints ou brodés ; le métal est travaillé ; les chevaux sont préparés et entraînés. Pendant le Durbar, des métiers ordinairement dispersés deviennent visibles dans un même tableau.

Lorsque la procession s'achève, l'entretien des chevaux, la réparation des équipements et la transmission des pratiques équestres se poursuivent. ►►

Sources : (1) Rapport institutionnel — Durbar in Kano — Representative List of the Intangible Cultural Heritage of Humanity
(2) Document d'entreprise — About KASCO — activities and product lines
(3) Documentation opérationnelle - Z-Tannery Ltd — Nigeria Exporter profile
(4) Communiqué institutionnel - Kano visit day two: Mukhtar drives digital innovation, leather value addition
(5) Média africain - Kano tannery operators raise concern over extinction threat



Une ville, plusieurs échelles.

Dans la même ville, le cuir est travaillé pour d'autres usages et d'autres marchés.

À Kofar Wambai, quartier historique de Kano, les Majema, artisans tanneurs traditionnels, poursuivent leur activité. Des témoignages recueillis par la presse locale font état de contraintes de capital, de tensions sur le prix des peaux et d'un rôle croissant de fournisseurs auprès des tanneries modernes.

À une autre échelle, les tanneries industrielles transforment des volumes plus importants et servent des marchés extérieurs. Lors d'une visite officielle en 2026, la direction de KANOTAN a déclaré une capacité pouvant atteindre 50 000 peaux par jour et près de 1 000 emplois.

Entre les ateliers artisanaux, la transformation industrielle et l'accès aux marchés extérieurs, la continuité reste partielle. C'est à ces interfaces que se joue la part de valeur que Kano conserve sur place. ■

Credit photo: @Bekou Imagery / Pexels.com

#MiniSérieKWorld

Tribune libre

Et si l'Afrique regardait enfin son économie culturelle avec ses propres yeux ?

par Patrick DADY



Patrick DADY - Crédit photo @UVK Studio

I faut parfois se méfier des concepts qui voyagent trop bien. Ils arrivent parfaitement emballés, avec leurs définitions, leurs nomenclatures, leurs indicateurs et, si possible, un acronyme assez sérieux pour entrer d'emblée dans les rapports officiels. Les Industries Culturelles et Créatives, les fameuses ICC, appartiennent un peu à cette famille.

On a longtemps négligé une vérité simple : la culture n'est pas seulement un supplément d'âme. C'est aussi une activité économique. Mais quand il s'agit de l'Afrique, une question devrait précéder toutes les autres : sommes-nous certains de voir toute

notre économie culturelle ? Si nous n'utilisons que des catégories pensées à partir d'autres réalités historiques et sociales, nous risquons de conclure que notre économie culturelle est marginale, alors qu'elle se déploie sous nos yeux, chaque jour, dans toutes ses dimensions.

Notre difficulté n'est peut-être pas seulement de développer les industries culturelles africaines, mais d'abord d'apprendre à les reconnaître.

Prenons une cérémonie familiale. Mariage, baptême, funérailles, fête coutumière, célébration religieuse ou cérémonie initiatique. À première vue, nous sommes dans le social, le familial ou le spirituel. Regardons la même cérémonie avec les yeux d'un économiste (ce que je ne suis pas). Elle implique des couturiers, des coiffeurs, des bijoutiers, des décorateurs, des traiteurs, des photographes, des vidéastes, des musiciens, des loueurs de chaises, des transporteurs, des hôtels, parfois

des agences événementielles. Depuis quelques années, une deuxième économie s'y ajoute : contenus diffusés sur les réseaux sociaux, promotion des stylistes, des décorateurs, des artistes, des photographes. Combien de métiers viennent de traverser cette cérémonie ? Combien de revenus ont été distribués ? Combien de petites entreprises ont travaillé ?

Voilà peut-être le premier changement de paradigme à opérer : partir de nos pratiques culturelles réelles et suivre les économies qu'elles induisent. Car en Afrique, la culture ne réside pas seulement dans les musées, les théâtres, les galeries ou les salles de spectacle. Elle circule au marché, s'exprime dans une cour familiale, se transmet dans un atelier, se mange et se porte. Elle accompagne nos naissances, nos mariages, nos initiations et nos morts. Elle vit dans nos langues, nos gestes, nos rythmes et nos récits. Et chacune de ces manifestations génère de l'activité économique.



Festival des Masques, Bénin 2026 - Crédit photo@Présidence de la République du Bénin_Flickr.com

Prenons le pagne. Vu de loin, c'est du tissu. Vu d'Afrique, il peut signaler une appartenance, accompagner un deuil, célébrer un mariage, révéler un statut ou transmettre un message. Mais suivons surtout l'argent. Le tissu doit être produit ou importé, transporté, distribué et vendu. Le modèle doit être imaginé. Le couturier prend les mesures, puis coupe, assemble et accessoirise. Vient ensuite la photographie, la diffusion sur les réseaux sociaux, parfois la vente à

l'international. Avec la diaspora, une création née à Cotonou, Dakar ou Kinshasa peut trouver ses clients à Paris, Bruxelles ou Montréal. Nous devons cesser de parler simplement d'un vêtement pour commencer à parler d'une filière. C'est là que réside l'enjeu. Nous avons souvent tendance à chercher l'industrie là où se trouvent les grandes entreprises, les machines et les salariés déclarés, alors qu'une économie peut être très structurée dans ses usages tout en restant

fragmentée dans son organisation.

Nous cherchons l'usine, mais la filière travaille déjà. Le sculpteur dans son atelier, le couturier du quartier, la coiffeuse indépendante, le percussionniste sollicité pour les cérémonies, le fabricant d'instruments, la vendeuse de bijoux, le décorateur ou le cuisinier produisent tous de la valeur. Ils possèdent des savoir-faire. Ils transmettent des compétences. Ils répondent à une demande.



Mais une grande partie de cette économie reste en dehors des mécanismes classiques de financement, de protection sociale, d'assurance ou de propriété intellectuelle.

La réponse habituelle à ce constat serait de dire il *faut formaliser*. Encore faut-il savoir ce que l'on souhaite formaliser. Plaquer un modèle économique standardisé sur une pratique culturelle sans en comprendre les ressorts peut fragiliser ce que l'on souhaite développer. Il faudrait donc inverser la logique : ne pas se demander comment faire entrer nos pratiques culturelles dans les catégories de l'économie moderne, mais plutôt comment construire des outils capables de mesurer l'économie réelle qui grouille devant nos yeux.

Cette question devient encore plus intéressante lorsque l'on touche au sacré. Au Bénin, l'ancien Président Patrice Talon a très tôt inscrit dans sa vision du développement l'idée d'une valorisation économique de la culture et du patrimoine national. Cette orientation a parfois été résumée, de manière frappante, par la formule selon laquelle il faudrait *commercialiser* le vodoun. D'un côté, le sacré, les rites, les divinités, l'initiation, le mystère. De l'autre, le marché, les hôtels, les restaurants, les touristes et les recettes. À première vue, les deux univers semblent difficilement conciliables. Et pourtant, si l'on dépasse la provocation de la formule, elle pose exactement la question qui nous intéresse.

Commercialiser le vodoun ne devrait évidemment pas signifier vendre le vodoun. Une divinité n'est pas un produit. Un rite initiatique n'est pas une attraction touristique. Un couvent n'est pas un parc à thème. Mais autour du vodoun existe une économie réelle qu'il faut savoir organiser. La nuance est fondamentale : ne pas vendre le vodoun, mais construire une économie autour de la valeur culturelle du vodoun, sans marchandiser ce qui relève de son essence sacrée.

Les *Vodun Days* à Ouidah illustrent d'ailleurs cette approche. Autour d'un patrimoine spirituel et culturel se développe une économie de destination : hôtels, restauration, transport, tourisme patrimonial, spectacles, artisanat, communication, événementiel. Le vodoun devient ainsi un actif territorial. Mais cette valorisation ne peut être durable que si est conservée la maîtrise de la frontière entre ce qui peut être montré et ce qui ne doit pas l'être, entre ce qui relève du patrimoine touristique et ce qui demeure du domaine spirituel. Et encore plus si ceux qui font vivre cette culture participent à la valeur créée. C'est là que réside tout un paradoxe heureux. Une culture peut produire de la richesse sans devenir une marchandise. Encore faut-il organiser cette économie.

La question est aussi juridique. Nos systèmes de propriété intellectuelle sont largement construits autour d'un créateur identifiable. Mais comment protéger un motif, un récit, une chanson, un savoir-faire ou un symbole

transmis par une communauté depuis plusieurs générations ? À qui appartiennent-ils ? À l'individu qui les pratique aujourd'hui ? À sa communauté ? À l'État ? Et lorsque des entreprises s'approprient ce patrimoine, l'industrialisent, puis le commercialisent à l'international, qui doit bénéficier de la valeur créée ? Ce modèle nous est bien connu : nous fournissons l'inspiration, d'autres organisent la chaîne de valeur, puis le produit revient sur nos marchés avec une marque internationale, et nous admirons benoîtement la créativité induite. Il est temps de redéfinir le partage des rôles.

Le cinéma africain illustre parfaitement ce potentiel. Le continent regorge de récits, de mythes, de héros, de langues et de cosmogonies. Behanzin, Soundiata, Shaka, les Amazones du Danhomè, les univers yorubas, les récits mandingues, les traditions peules, les cosmogonies bantoues : tout cela constitue une formidable matière première narrative. Ces univers peuvent nourrir des livres, des films, des séries, des bandes dessinées, des dessins animés, des jeux vidéo, des contenus éducatifs et du tourisme culturel. D'autres pays ont très tôt compris cette mécanique. Les États-Unis ont construit des industries mondiales autour de leurs super-héros. Le Japon autour du manga. La Corée du Sud a transformé musique, cinéma et gastronomie en instruments de puissance économique. Pourquoi l'Afrique ne pourrait-elle pas faire de même avec ses propres récits ? Le problème n'est pas le

manque d'imagination. Il est dans notre capacité à transformer l'imaginaire en actifs économiques et surtout à conserver une partie significative de la valeur produite.

La musique africaine montre déjà que cela est possible. Afrobeats, Amapiano, Coupé-Décalé, Mbalax et autres expressions ont démontré qu'une création fortement enracinée dans un univers local peut conquérir une audience mondiale. Il y a là une leçon importante : pour devenir universel, il n'est pas toujours nécessaire de devenir moins africain. Notre singularité peut être un avantage compétitif.

La gastronomie devrait également entrer pleinement dans cette réflexion. Un plat raconte une agriculture, un territoire, des techniques, une histoire. Thiéboudiène, attiéké, gari, jollof... Je me garderai bien de trancher la question de savoir quel pays prépare le meilleur jollof, par souci élémentaire de stabilité diplomatique régionale. Chacun de ces plats peut structurer des chaînes de valeur : production agricole, transformation, emballage, restauration, franchise, distribution, exportation. Pourquoi la gastronomie serait-elle moins culturelle ou moins industrielle que le sacré, la musique ou le cinéma ?

Nous avons peut-être avec nous des produits capables de devenir de grandes marques internationales que nous continuons à considérer uniquement comme les recettes de nos mères, qui font certainement de la

R&D sans jamais avoir pensé créer un département « Innovation » dans leur cuisine.

C'est probablement là que se trouve le cœur du sujet. Nous répétons volontiers que l'Afrique est créative. Mais la créativité est loin d'être une politique industrielle. Entre une idée et une économie, il faut des entreprises, des financements, des compétences, des contrats, des infrastructures, des droits, des circuits de distribution, des outils numériques, des données et des marchés. Le défi est donc moins de créer davantage de valeur culturelle que de mieux capter la valeur déjà produite. Et pour la capter, il faut commencer par mieux la mesurer.

Il existe là un véritable chantier statistique : faire apparaître l'économie que les instruments actuels rendent invisible. Il ne s'agit évidemment pas de rejeter les catégories occidentales simplement parce qu'elles seraient occidentales, mais de ne plus les prendre comme point unique de départ. Au lieu de demander *quelles industries culturelles et créatives l'Afrique possède*, demandons-nous plutôt *dans quelles dimensions de notre quotidien la culture peut produire de la valeur*.

Et soudain, l'assiette de notre industrie culturelle et créative devient beaucoup plus vaste. On y trouve les cérémonies, les vêtements, les coiffures, la gastronomie, les rites, le patrimoine, l'artisanat, l'architecture, la musique, la danse, les langues, l'oralité, le tourisme, les savoirs traditionnels,

le numérique, et j'en passe. Le projet d'industrie culturelle africain ne devrait pas consister à industrialiser la culture, mais à industrialiser notre capacité à financer, produire, protéger, distribuer, exporter et rémunérer la création culturelle africaine. Parce qu'une culture incapable de faire vivre ceux qui la transmettent peut finir par s'affaiblir. Mais une culture totalement soumise au marché peut finir par oublier ce qu'elle voulait transmettre. C'est entre ces deux risques que se situe probablement le véritable paradigme africain des industries créatives et culturelles.

L'économie créative africaine est sans doute beaucoup plus vaste que nous le pensons.

Elle attend moins d'être inventée que d'être reconnue, mesurée, organisée, protégée et valorisée. Car dans l'économie mondiale, une règle demeure impitoyable : ce que vous ne savez pas identifier, quelqu'un d'autre finira par le valoriser. Et ce que vous ne savez pas protéger, quelqu'un d'autre finira peut-être par vous le vendre.

Changeons résolument de lunettes pour regarder notre économie culturelle depuis l'Afrique.

Il n'y aura plus K révéler notre World de splendeurs et de merveilles aux mille couleurs de l'être humain. ■



La **Gaani** est une fête traditionnelle majeure célébrée chaque année à Nikki, la capitale historique de l'empire Baatonu au nord du Bénin. Cet événement séculaire rassemble les peuples Bariba et Wassangari venus honorer leur riche patrimoine identitaire commun. Au cœur des festivités, les chefs locaux et les dignitaires réitèrent leur allégeance au souverain, le Sinaboko, lors d'une grande cérémonie de courtoisie. Le public vibre alors au rythme des tambours sacrés, des danses traditionnelles et des spectaculaires parades équestres qui font la renommée de l'événement. Aujourd'hui, cette célébration dépasse les frontières béninoises et attire des milliers de visiteurs venus du Nigéria et de toute la sous-région.

Sources : Gouvernement de la République du Bénin, Palais impérial de Nikki, Africanews, Petit Futé Bénin.



Festival Caah 2019 Nilsa - Pampa - Credit photo © République du Bénin - flickr.com

Conclusion du dossier spécial

Bâtir ce qui porte les créations plus loin.

Derrière chaque film, chanson, collection ou jeu, une entreprise rend possible l'étape suivante. Elle accueille une équipe dans un studio opérationnel, rend un paiement possible dans une monnaie familière, organise des droits ou conduit une œuvre vers son public. Lorsque plusieurs productions et plusieurs marchés utilisent cette capacité, sa valeur se lit dans la répétition. C'est là que le capital peut aider la création à travailler, circuler, être payée et recommencer.

par la Rédaction

Le film repart, l'entreprise continue.

Lorsqu'une équipe arrive au Cape Town Film Studios, elle trouve des plateaux, des ateliers et des équipements déjà opérationnels. Elle achète du temps, de la continuité technique et la possibilité de concentrer son énergie sur la production. Après son départ, les mêmes installations restent prêtes pour l'œuvre suivante.

Le studio répertorie **cinq bâtiments de plateaux totalisant 8 745 m²**. Ses comptes donnent une mesure de cet usage. Les revenus sont passés de 87,7 millions de rands en 2023 à

96,6 millions en 2025 ; le résultat des activités poursuivies est resté positif, entre 19,1 et 23,6 millions de rands sur les trois exercices publiés. L'actif se remplit au fil de projets successifs et continue de produire après chaque tournage.

Les données publiques ne donnent ni taux d'occupation, ni prix, ni concentration de clientèle, ni investissements de maintenance. Elles établissent des revenus et un résultat positif sur trois exercices, pas la profondeur de la demande ni le rendement complet du capital. Un film rend le talent visible ; le studio conserve une capacité réutilisable. Son attractivité d'investissement dépend ensuite de l'usage, des coûts, de l'entretien et de la gouvernance.

Du studio au paiement, la même logique voyage.

Ce que Cape Town rend visible dans la pierre, Carry1st le montre dans un flux de paiement. L'entreprise a développé Pay1st pour permettre l'achat de jeux et de contenus numériques avec des moyens de paiement locaux. En octobre 2024, ce rail a été étendu aux passes Audiomack, proposées en monnaie locale dans douze pays africains.

Pour l'auditeur, payer son abonnement devient un geste familier. Audiomack atteint des marchés où les moyens de paiement diffèrent ; Carry1st ouvre à



Crédit photo @Magnific.com

la musique une infrastructure d'abord éprouvée dans le jeu. Le même savoir-faire (convertir, encaisser et régler localement) accompagne ainsi un autre produit créatif.

Les volumes, les revenus et les marges du partenariat ne sont pas publiés. La preuve porte donc sur la mobilité du rail. L'étape suivante se lira dans la fréquence des transactions, la marge par transaction et la fiabilité du règlement. Ces indicateurs diront si chaque nouvel utilisateur renforce effectivement l'économie de l'outil.

Le capital prend le rythme de ce qu'il finance.

Le film et la chanson conduisent le capital vers des rythmes différents. Un studio produit sa prochaine unité de revenu avec un nouveau jour d'usage ; un rail de paiement, avec une transaction correctement réglée. Ce rythme détermine l'instrument, la durée et la source de remboursement. L'investisseur observe alors le remplissage et l'entretien de l'actif dans un cas, la fréquence, la marge unitaire et la qualité des règlements dans l'autre.

À Cape Town, ces formes de capital se sont rejointes dans un montage identifiable. **Le projet présenté en 2008** associait des capitaux privés, 30 millions de rands apportés par la province contre 10 % du capital et 30 millions engagés par la Ville du Cap dans les infrastructures de desserte. **En 2022, Wesgro a enregistré 30 millions de rands reçus du studio et**

des au département provincial au titre d'un produit d'investissement. Cette trace établit l'existence du produit. Le calcul du rendement exige encore l'ensemble des flux, des coûts et des conditions de sortie.

eMedia détient aujourd'hui 50 % du studio et exerce un contrôle conjoint. Cette ligne des comptes précise qui peut entretenir l'actif, engager de nouveaux moyens et organiser une sortie. Dans une infrastructure numérique, la gouvernance se déplace vers la donnée et les règlements. L'investisseur relie alors l'usage documenté, l'économie d'exploitation, la gouvernance des décisions et du risque, puis la preuve qui sépare ce qui est annoncé, signé, déployé, encaissé et remboursé. Leur cohérence détermine le capital adapté.



Credit photo @seventyfour_Magnific.com

Avant le milliard, chaque étape mérite son propre verbe.

À mesure que les montants grandissent, le chemin de la preuve doit rester lisible. **En octobre 2024, Afreximbank a signé une facilité de 245 millions d'euros avec New World Television pour financer notamment l'acquisition de droits sportifs. La CAF avait confié à l'opérateur togolais des droits gratuits et payants, en anglais et en**

langues locales, pour des territoires subsahariens sur la période 2023–2025. Le financement est relié à un actif et à un périmètre de diffusion identifiables. La facilité est signée ; les décaissements, les recettes et le remboursement en écriront la suite.

Le parcours change d'échelle avec **l'Africa Film Fund**, annoncé sous CANEX avec une ambition allant jusqu'à un milliard de dollars pour la chaîne audiovisuelle. À la date de vérification, le fonds était encore en cours d'opérationnalisation et ses paramètres restaient à publier. Sa prochaine preuve sera concrète : un premier investissement nommé, ses conditions et du capital effectivement déployé.

Ce que nous bâtissons pour la création suivante.

Au terme du dossier, la carte d'investissement se dessine autour des capacités partagées dont l'usage, l'économie et la gouvernance restent lisibles. Le studio, le rail de paiement ou le portefeuille de droits prolongent ainsi la création au-delà d'une œuvre. Le capital leur donne de la durée lorsque la preuve relie usage, revenu, risque et responsabilité. ■



Derrière chaque film, chanson, collection
ou jeu, une entreprise rend possible
l'étape suivante.

Analyses & Perspectives

Entreprises productives

La capacité de produire se construit dans l'atelier et dans la manière dont l'entreprise fait circuler le capital, transforme la demande en activité, sécurise son énergie, transmet ses responsabilités, entretient ses équipements et décide, lorsque l'équilibre se rompt, ce qui peut encore être préservé. ■





Analyse

Le capital passe, l'entreprise reste.

Une transaction peut apporter de nouveaux moyens, permettre à un fondateur de vendre une partie de ses parts, ouvrir la porte à une institution de long terme ou aider une famille à reprendre le contrôle. Dans chacune de ces opérations, le capital déplace davantage que de l'argent. Il redistribue la propriété, le risque, la décision et le temps. Sa valeur se lit aussi dans ce que l'entreprise demeure capable de faire une fois l'opération terminée.

par La Rédaction

En 2018, 19 millions d'euros changent de destination.

En 2018, la famille fondatrice de Pétro Ivoire souhaite reprendre le contrôle de l'entreprise. Vantage Capital apporte 19 millions d'euros de dette mezzanine à un LMBO, un rachat financé en partie par endettement. Le montant pourrait évoquer une injection destinée à ouvrir des stations ou à acheter des équipements. Il sert d'abord à reprendre les titres d'Amethis et de West Africa Emerging Markets Growth Fund (WAEMGF). Pétro Ivoire reste au centre de l'opération

sans en recevoir directement l'argent.

Cette différence donne la première clé de lecture d'un investissement privé. Avant le pourcentage de capital, le rendement attendu ou le nom de l'instrument, il faut savoir qui paie, qui reçoit et quel changement l'opération rend possible. L'une finance l'entreprise, une autre rémunère un actionnaire qui part, une troisième permet à de nouveaux propriétaires de prendre la suite.

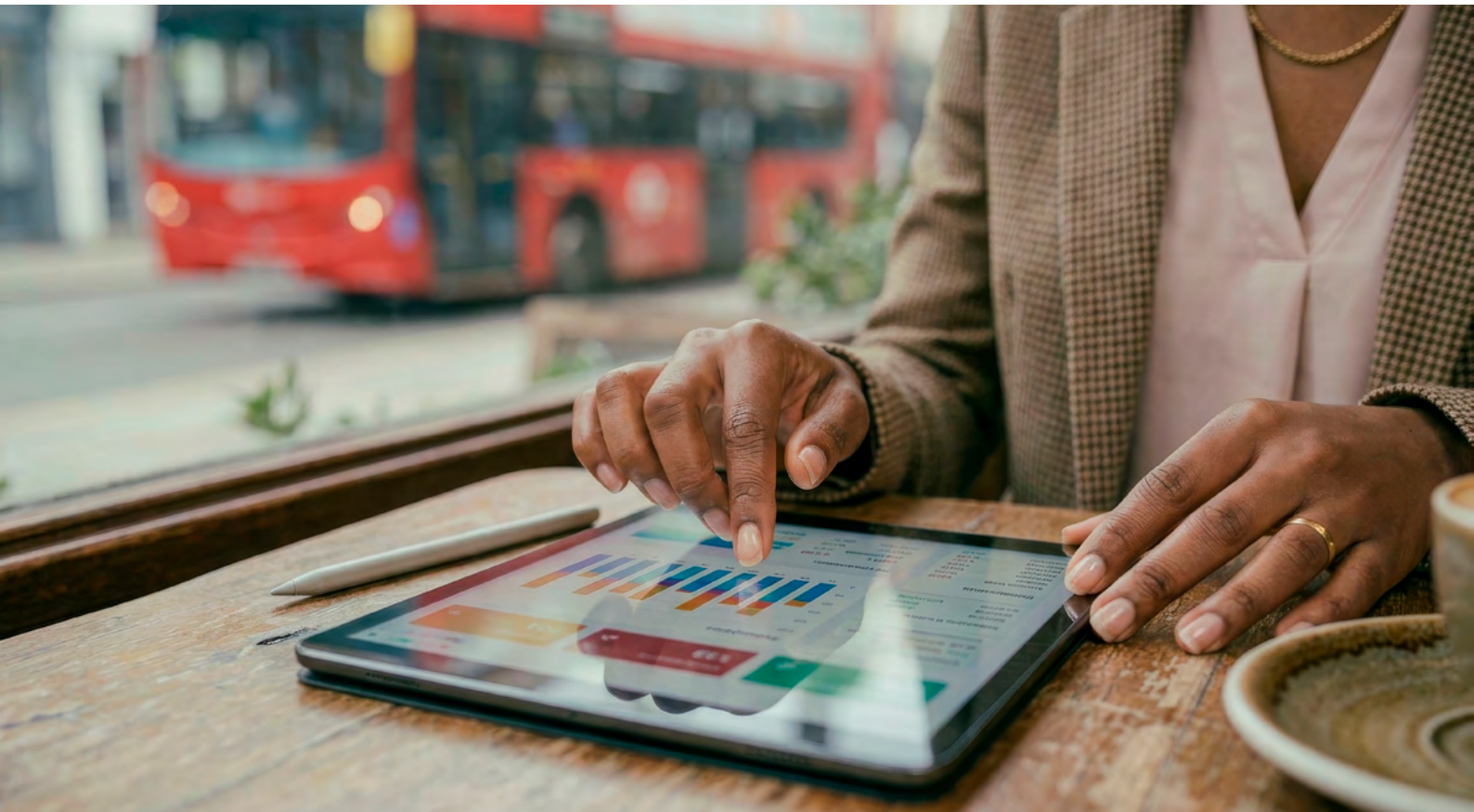
Trois opérations, trois fonctions.

La trajectoire de Pétro Ivoire permet de suivre ces fonctions sans les

confondre avec une unique « levée de fonds ».

En 2013, Amethis acquiert 39 % du capital auprès de deux des trois fondateurs. L'argent va aux vendeurs. L'entreprise accueille un nouvel actionnaire et Amethis annonce deux sièges au conseil, mais l'achat de ces titres existants ne lui apporte pas, à lui seul, de trésorerie supplémentaire. Une partie de la propriété a changé de mains.

En 2016, Amethis et WAEMGF apportent des fonds par une augmentation de capital et des obligations convertibles émises par Pétro Ivoire. Cette fois, l'entreprise reçoit l'argent. Selon l'annonce publiée à l'époque, l'opération devait renforcer sa situation financière et financer ses investissements, sans que le montant ni l'usage détaillé des fonds soient



Credit photo @chandlervid85_Magnific.com

rendus publics.

Le LMBO de 2018 organise un troisième mouvement. La dette de Vantage rend possible la sortie des deux investisseurs et la reprise du contrôle familial, tandis que Geogas entre au capital. La nouvelle configuration permet à certains acteurs de partir et à d'autres de poursuivre l'activité. Elle crée aussi des engagements dont le remboursement dépend, directement ou indirectement, de l'entreprise.

En clair, six termes pour suivre l'argent.

Achat de titres existants.

Comme en 2013, l'investisseur paie l'actionnaire qui vend ses parts ; l'entreprise ne reçoit pas cet argent.

Augmentation de capital.

L'entreprise émet de nouveaux titres, les vend à des investisseurs et reçoit les fonds pour financer son activité.

Obligation convertible. Une somme prêtée à l'entreprise qui peut, selon les conditions convenues, être transformée en participation au capital.

Dette mezzanine. Un financement situé entre le prêt bancaire classique et le capital, plus risqué et généralement plus coûteux, utilisé ici pour une reprise.

LMBO - Leveraged Management

Buy-Out. Le rachat d'une entreprise par son équipe dirigeante (ici avec la famille fondatrice) grâce notamment à de la dette.

Liquidité ou sortie. La manière dont l'investisseur récupère son capital par une cession, un rachat de ses parts ou le remboursement de sa dette.

Ce que chacun engage.

L'investisseur accepte d'immobiliser son capital, de supporter un risque et d'attendre qu'une valeur se forme ou qu'une dette soit remboursée. En retour, il recherche une rémunération,

des informations fiables et des droits de protection proportionnés au risque supporté. L'entrepreneur, lui, partage une partie de la valeur future ou engage la trésorerie de l'entreprise dans un remboursement. Il accepte aussi que certaines décisions soient encadrées par les droits accordés à un tiers.

La gouvernance organise cette relation. Elle précise les informations qui doivent circuler, les décisions qui restent du ressort de la direction et celles qui nécessitent l'accord de l'investisseur. Trop faible, elle laisse l'apporteur de capital sans visibilité. Trop envahissante, elle retire à l'entreprise la capacité de réagir à son marché.

Une transaction déplace la propriété, le contrôle et le risque plus vite que les savoir-faire, les relations ou l'autorité. Le capital peut donner du temps à cette transition sans l'accomplir à lui seul.

Quand l'investisseur sort, qui devient propriétaire ?

En 2022, Amethis cède sa participation résiduelle à la Caisse nationale de prévoyance sociale de Côte d'Ivoire, soit environ 15,5 % selon Sika Finance.

L'argent va à l'investisseur sortant, non à Pétro Ivoire. L'opération fait néanmoins entrer une institution ivoirienne de long terme dans la propriété d'une entreprise productive locale.

L'épargne africaine peut ainsi financer directement de nouvelles capacités, mais aussi racheter les parts d'un investisseur arrivé au terme de son mandat. L'ancrage local n'est pas une garantie automatique. Une entreprise africaine, un gestionnaire installé sur le continent, un fonds régional et les institutions qui y placent leur argent représentent des réalités différentes. Il faut encore savoir qui épargne, qui gère, qui décide et qui assume finalement le risque.

Pendant la période couverte par les opérations Amethis et Vantage, le réseau déclaré de Pétro Ivoire passe de 34 stations en 2013 à 72 en 2018, puis 78 en 2022. Cette trajectoire ne permet pas d'isoler la contribution de chaque financement. La notation publiée en 2024 par Bloomfield, à partir des comptes 2023, fait par ailleurs état de 48,21 milliards de FCFA de dette financière pour 3,27 milliards de fonds propres et signale une rentabilité réduite ainsi qu'un déséquilibre financier. Ces chiffres ne démontrent pas que le LMBO a créé cette situation ; ils rappellent qu'une entreprise peut s'étendre tout en conservant une structure financière exigeante.

Les véhicules d'Amethis sont sortis en deux temps, en 2018 puis en 2022, tandis que Vantage

a annoncé être entièrement sorti de son investissement mezzanine en décembre 2022. Les prix, les rendements et les modalités détaillées de remboursement ne sont pas publics. En 2022, Pétro Ivoire a par ailleurs levé près de 29,5 milliards de FCFA sur le marché obligataire régional pour financer 22 projets et refinancer certaines dettes, selon les objectifs annoncés. Après ces sorties et cette recomposition de l'actionnariat, l'entreprise ouvre donc un nouveau cycle dont elle porte directement le remboursement.

Quand l'accord ne tient plus.

Au Nigeria, HealthPlus montre ce qui arrive lorsque le montant annoncé, l'argent effectivement versé et le pouvoir de décision ne racontent plus la même histoire. BusinessDay rapporte qu'Alta Semper s'était engagée en 2018 à investir 18 millions de dollars, dont une première tranche de 10 millions. Cette tranche lui aurait donné 53,8 % du capital. Proshare, dans une analyse fondée sur des accords non publics, décrit cependant un conseil partagé entre l'investisseur, la fondatrice et un président indépendant conjointement nommé.

Le solde du financement, la direction et l'exercice de la gouvernance deviennent ensuite des sujets de conflit public. TheCable rapporte qu'une ordonnance de 2020 demande



Credit photo @The Yuri Arcurs Collection_Magnific.com

le maintien du statu quo sans trancher le fond, puis mPharma annonce en 2022 l'acquisition de la participation majoritaire d'Alta Semper. Le cas ne permet pas de distribuer les torts. Il montre qu'une majorité au capital ne suffit pas à rendre l'autorité praticable et qu'un engagement financier ne produit pas les mêmes effets qu'un montant effectivement versé.

Ce qui doit rester.

Avant de discuter du prix attribué à l'entreprise ou du rendement attendu, les parties devraient

pouvoir raconter l'opération dans une langue compréhensible par ceux qui feront vivre l'entreprise après sa réalisation. Quel changement cherchent-elles à rendre possible ? Qui apporte le capital et qui reçoit réellement l'argent ? Que pourra faire l'entreprise qu'elle ne pouvait pas faire auparavant ? Quelle part de propriété, d'information et de décision sera partagée ? Comment le capital sera-t-il rémunéré ? Que se passera-t-il si la croissance prend plus de temps ? Qui pourra reprendre les titres ou rembourser la dette ? Que devra encore savoir faire l'entreprise lorsque l'investisseur sera parti ?

Les réponses peuvent conduire à une augmentation de capital, à une

cession ou à une dette de reprise. Elles peuvent aussi montrer que l'opération envisagée répond mal au besoin. Un besoin temporaire ne justifie pas toujours de céder durablement une part de l'entreprise ; préserver sa propriété par la dette n'est pas davantage une victoire si le remboursement fragilise l'activité.

Selon l'opération, l'investisseur laisse une structure de propriété, une dette ou de nouvelles règles de décision. Le fondateur confie une partie de la valeur accumulée et de la responsabilité de la suite.

Le capital passe. La véritable qualité du passage se lit dans l'entreprise qui reste. ■



Entre la commande et la livraison, il faut du temps. Entre la livraison et le paiement, il faut du capital.

Analyse

Lorsque l'État commande, qui finance l'attente ?

Une commande publique peut offrir à un fabricant la visibilité qui justifie un investissement. Elle peut aussi immobiliser sa trésorerie, l'exposer au risque de change et le laisser attendre après la livraison. En Éthiopie, les achats pharmaceutiques de l'EPSS montrent comment la demande publique façonne un marché bien avant le paiement, et pourquoi la régularité de ses paiements relève aussi de la politique industrielle.

par La Rédaction

L'usine se met en mouvement avant l'argent.

Lorsqu'un fabricant apprend qu'il a remporté une ligne d'un marché public, il reçoit d'abord un calendrier plutôt qu'un revenu. Il doit réserver une ligne de production, acheter les matières premières et composants nécessaires, obtenir des devises, mobiliser ses équipes, produire, livrer, puis attendre que les produits soient contrôlés et acceptés avant d'encaisser. Entre l'annonce et le règlement, la commande peut mettre l'usine en mouvement sans lui apporter immédiatement la trésorerie nécessaire.

Le 12 décembre 2023, le service éthiopien d'approvisionnement pharmaceutique, l'EPSS, a publié le résultat détaillé d'un appel d'offres destiné à des fabricants implantés dans le pays. Médicaments, quantités, entreprises retenues, prix, lieu de livraison et délai de six mois sont rendus publics. Certaines lignes prévoient une avance de 30 % et un solde à la livraison ; d'autres, un règlement à la livraison ou après celle-ci.

Le document est suffisamment précis pour rendre la demande tangible. Il ne permet pas de savoir quels volumes ont ensuite été effectivement commandés, quelles livraisons ont été acceptées, ni à quelles dates les avances et les soldes sont arrivés sur les comptes des fournisseurs. Les pièces publiques laissent ainsi ouverte la question économique centrale : qui

finance l'intervalle entre l'attribution et le règlement du marché ?

L'acheteur public donne le tempo.

Une industrie investit plus volontiers face à une demande qu'elle peut anticiper. Dans l'industrie pharmaceutique, la perspective de commandes répétées peut justifier une nouvelle ligne, une certification, un laboratoire ou la formation d'une équipe. Elle permet aussi d'amortir ces dépenses sur plusieurs cycles plutôt que sur un achat isolé.

Depuis 2017, l'EPSS utilise des accords-cadres pour organiser



Credit photo @Drazen Zigic_Magnific.com

plusieurs commandes dans la durée. En 2025, l'institution a publié un nouvel appel d'offres réservé aux fabricants locaux. La directive adoptée la même année a renforcé cette architecture. Elle prévoit notamment des accords pluriannuels, des avances, un partage des volumes entre plusieurs fournisseurs et une préférence graduée selon la valeur ajoutée réalisée dans le pays. L'acheteur dispose ainsi de plusieurs leviers pour transformer des achats dispersés en horizon industriel.

Cet horizon reste fragile lorsqu'un prix fixé longtemps à l'avance ne suit plus l'évolution du coût des matières premières ou du taux de change, ou lorsque les commandes attendues arrivent de manière irrégulière. Une

étude de l'Université d'Addis-Abeba publiée en 2024, fondée sur 84 réponses recueillies au sein de l'EPSS, relève justement des faiblesses concernant la communication, les volumes effectivement commandés et le suivi des accords. L'investissement suit la régularité observée ; la durée inscrite dans un texte ne suffit pas.

Une demande prévisible ouvre le marché aux entreprises capables de se préparer et d'investir. Une demande instable favorise celles qui peuvent conserver des stocks ou supporter plus longtemps une facture impayée. La manière de commander façonne ainsi le marché autant que l'attribution elle-même.

L'attente finit par choisir les fournisseurs.

Produire en Éthiopie ne supprime pas la dépendance aux principes actifs, emballages, équipements ou pièces importés. Les salaires, l'énergie, les contrôles et la maintenance doivent aussi être financés avant la livraison. Pour le marché de 2023, un soutien en devises était annoncé pour certains intrants et plusieurs lignes prévoyaient une avance, sans que les pièces publiques indiquent si ces ressources sont arrivées au moment utile.

Quand le paiement tarde, l'entreprise immobilise davantage de trésorerie, emprunte ou diffère la maintenance et l'investissement. Elle aborde alors le prochain appel d'offres avec moins de marge de manœuvre. Une politique destinée à élargir l'offre locale finit ainsi par favoriser les entreprises dont le bilan peut financer l'attente.

Cette tension apparaît dans les résultats agrégés rapportés en janvier 2025 par Addis Fortune. Selon l'évaluation citée, les fabricants locaux avaient livré 47 % des quantités contractées dans l'ensemble étudié, tandis que 4,1 milliards de birrs de médicaments n'avaient pas été livrés sur deux ans. Les industriels interrogés évoquaient la trésorerie, le change, les intrants et les délais de paiement ; l'EPSS mentionnait aussi la capacité de production et le respect des calendriers.

Ces données n'isolent ni fournisseur, ni lot, ni cause. Elles révèlent cependant une boucle : les commandes irrégulières rendent l'investissement plus risqué, les capacités insuffisantes fragilisent la livraison et le paiement tardif réduit les moyens du cycle suivant. Acheteur et fournisseurs perdent alors le rythme commun dont chacun dépend.

Cette mécanique devient plus visible au Kenya. Une étude menée dans quatre comtés, à partir de 70 entretiens, relie les décaissements budgétaires tardifs à l'accumulation des dettes, au ralentissement des achats et aux réactions de fournisseurs qui retardent, réduisent

ou renchérissent leurs offres. Pour l'exercice 2024/25, Business Daily Africa rapporte que la centrale publique KEMSA devait 5,71 milliards de shillings kényans à ses fournisseurs, tandis que l'encaissement des sommes dues par ses propres clients publics prenait en moyenne 487 jours, contre un délai prévu de 45 jours.

Le retard voyage du budget vers l'acheteur, puis de l'acheteur vers le fournisseur. Chaque journée supplémentaire devient un besoin de trésorerie que quelqu'un doit porter. La discipline de paiement agit ainsi comme une infrastructure productive : elle remet le capital en circulation assez tôt pour financer le lot suivant et permet à des entreprises moins puissantes financièrement de rester dans le marché.

Cette discipline ne suppose pas d'affaiblir le contrôle. L'acheteur doit pouvoir inspecter, accepter ou rejeter une livraison qui ne répond pas aux exigences. Il lui revient aussi de rendre ce contrôle prévisible, de documenter les motifs de rejet et de payer dans le délai annoncé dès que la livraison est validée. La qualité protège le patient ; la clarté du processus protège la capacité de produire à nouveau.

Ce que l'achat local doit laisser dans l'économie.

Dans cette industrie, le mot « local » recouvre rarement une réalité unique. Une entreprise sous contrôle étranger peut fabriquer, employer et investir dans le pays, tandis qu'une société détenue localement peut dépendre largement d'intrants importés. Selon que l'on considère le siège social, l'actionnariat, l'activité de l'usine ou la valeur conservée dans l'économie, le degré d'ancrage varie.

La directive de 2025 gradue la préférence selon la valeur ajoutée réalisée dans le pays. Cette préférence n'a de sens que si son calcul reste vérifiable et si l'objectif public est explicite. Développer des compétences, sécuriser l'approvisionnement, réduire certaines importations, attirer des investissements ou renforcer le contrôle local conduisent à des arbitrages différents, sans dispenser les fabricants des exigences de qualité, de coût et de continuité.

Une étude ministérielle menée auprès de treize grands fabricants estimait en 2025 que la production locale couvrait 14,4 % de la demande nationale de médicaments et 36 % de l'approvisionnement public. Bien que ces deux taux portent sur des ensembles différents, ils révèlent la place particulière de l'acheteur public dans les débouchés des fabricants présents dans le pays. Par son calendrier, ses prix, ses contrôles et ses paiements, il dispose d'un levier capable d'influencer bien au-delà d'un contrat.

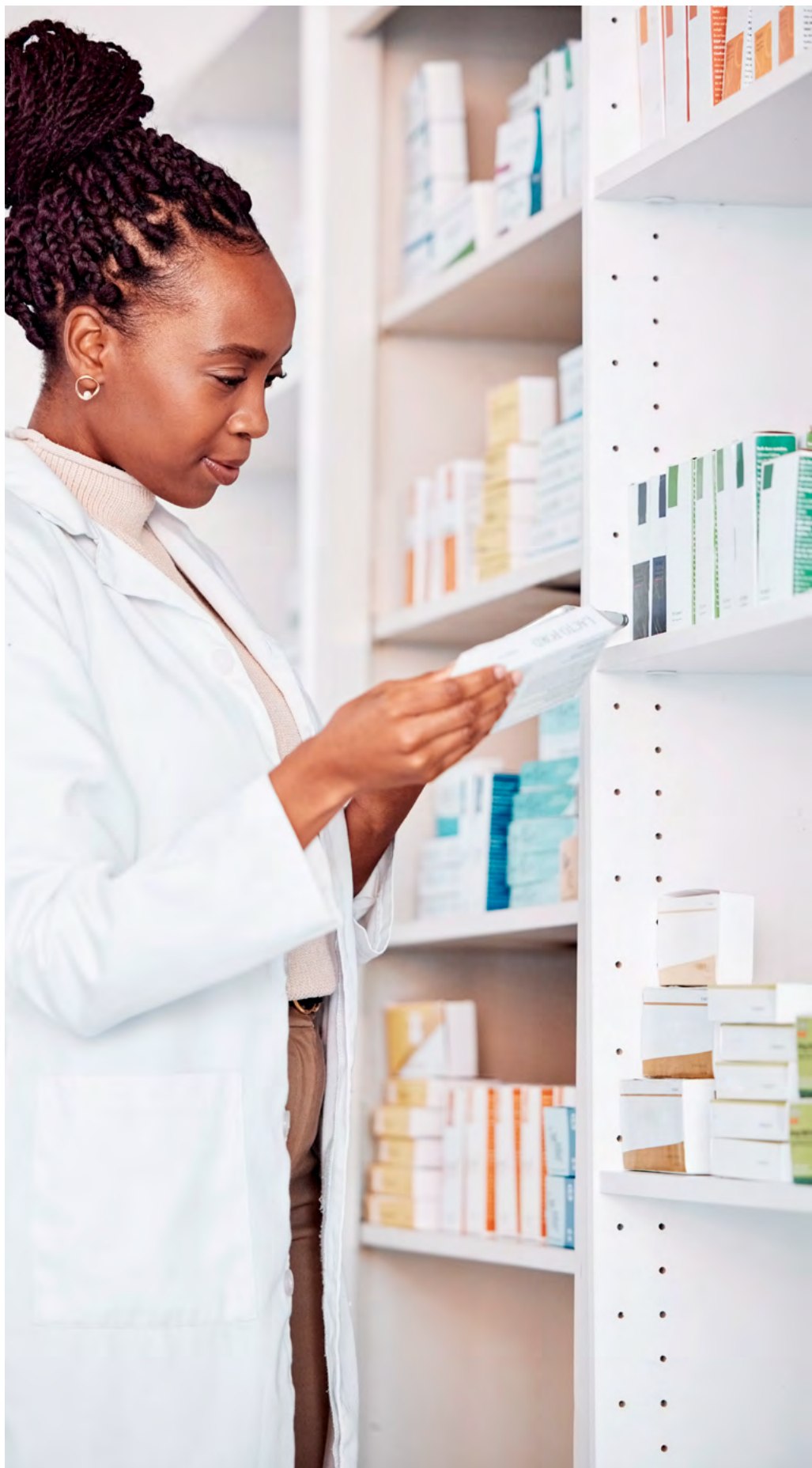
Ce levier peut soutenir la montée en capacité de plusieurs entreprises ou

installer une dépendance à un client dominant. Le partage des volumes limite en principe la concentration, mais le nombre d'entreprises retenues dans un avis d'attribution donne une image incomplète de la concurrence. Celle-ci dépend de la possibilité, pour plusieurs entreprises, de produire au prix retenu, d'être payées, de continuer à investir et de revenir au marché suivant.

Le vrai résultat apparaît à la commande suivante.

Dans le dossier EPSS, le résultat se lira chez le fournisseur. Une commande n'offre un horizon crédible que s'il peut l'exécuter sans s'épuiser, satisfaire aux exigences de qualité et, une fois payé, retrouver les moyens de produire, d'investir et de concourir à nouveau.

En achetant des médicaments, l'État règle aussi le tempo financier de toute une industrie. Par le rythme de ses commandes, de ses contrôles et de ses règlements, il organise la vitesse à laquelle le capital y circule. Le marché public se clôt au paiement ; le marché fournisseur se révèle à la commande suivante. ■



Crédit photo @The Yuri Arcurs Collection_Magnific.com

Analyse

L'électricité fiable ne se paie pas qu'au compteur.

À Kano, Rumbu Industries fabrique des nattes et des ficelles en polypropylène sur un site qui peut fonctionner en continu. Pour tenir ce rythme, l'entreprise combine réseau, groupes électrogènes, onduleurs et solaire. Le coût réel de cette continuité dépasse pourtant l'électricité consommée. Il comprend aussi les équipements mobilisés et les pertes que les coupures laissent derrière elles.

par La Rédaction

Quand le courant fait partie du procédé.

À l'échelle d'une usine, l'électricité n'est fiable que si elle arrive au moment, à la puissance et avec la stabilité dont le procédé a besoin. Le fournisseur du projet solaire de Rumbu indiquait que le site pouvait produire vingt-quatre heures sur vingt-quatre, avec un besoin moyen supérieur à 500 kW. Il signalait aussi qu'une coupure pouvait rapidement encrasser les machines.

Autour de 2017, le réseau de la Kano Electricity Distribution Company aurait fourni environ 60 % de l'énergie

annuelle. Le diesel, brûlé dans des groupes électrogènes, couvrait le solde, tandis que des onduleurs assuraient un secours supplémentaire. Ces équipements connaissent eux aussi des pannes. Une installation solaire hybride de 73 kilowatts-crête (kWp) a ensuite rejoint l'ensemble. Son inauguration publique a été rapportée en mars 2018.

Rumbu n'attend donc pas d'une source unique qu'elle garantisse sa production. L'entreprise assemble elle-même plusieurs moyens de continuité, avec leurs complémentarités et leurs limites. Les sources publiques permettent de voir ce dispositif, mais elles ne donnent ni ses factures, ni ses volumes de diesel, ni le prix et le financement des équipements. Elles ne relient pas davantage les incidents aux unités conformes effectivement livrées.

Deux usines peuvent ainsi recevoir le même nombre d'heures de courant sans bénéficier du même service. Tout dépend de la charge à maintenir, du temps que la ligne peut supporter sans dommage et de la qualité d'alimentation nécessaire au redémarrage. C'est le procédé industriel, et non la technologie disponible, qui définit d'abord le besoin.

La facture s'arrête où le coût commence.

Le compteur enregistre l'électricité achetée au réseau. Les factures et



Credit photo @Seventyfour_Magnific.com

les relevés de stocks retracent le carburant réellement consommé par les groupes. Mais l'entreprise paie également le système construit autour de cette énergie. Groupes, onduleurs, solaire, équipements de contrôle, installation, financement, entretien, pièces et remplacements mobilisent du capital et de la trésorerie.

Pour savoir ce que cette continuité coûte réellement, l'investissement initial peut être réparti sur sa durée d'usage et rapproché des dépenses annuelles. S'y ajoutent les pertes que le dispositif n'a pas empêchées. Certaines interruptions atteignent encore la ligne de production, la qualité ou la livraison. Elles entraînent un nettoyage, un redémarrage, une nouvelle consommation d'énergie, parfois du rebut, une réparation ou un

transport accéléré.

Le coût de la fiabilité réunit donc trois réalités sur une même période. Il additionne l'énergie consommée, les moyens de continuité et les pertes résiduelles. Rapporté aux unités conformes effectivement livrées, il devient comparable à la marge, au prix de revient et à l'utilisation réelle des capacités. Une solution moins chère au kilowattheure peut alors se révéler plus coûteuse pour l'usine si elle protège moins bien la production.

Le courant revient, la perte reste.

Une coupure ne s'achève pas toujours lorsque les lampes se rallument. Dans un procédé continu, le groupe peut démarrer après l'arrêt de la ligne. La matière doit parfois être retirée, les réglages repris et le lot contrôlé. La production manquée peut être rattrapée plus tard, mais au prix d'heures supplémentaires ou d'un décalage de livraison.

Une commande livrée avec retard n'est pas automatiquement une vente perdue. Le coût de l'incident retient ce qui a réellement été dépensé ou détruit, depuis la reprise de la production jusqu'aux matières rejetées, aux réparations et aux pénalités. La marge correspondante n'y entre que si la vente est définitivement perdue. Ce qui a été récupéré ne doit pas être compté comme une perte.

À partir des enquêtes de la Banque mondiale menées dans 84 pays entre 2006 et 2019, Ablam Estel Apeti et Alpha Ly documentent les effets des coupures sur l'utilisation des capacités et les ventes¹. Au Ghana, Ama Baafra Abeberese, Charles Godfred Ackah et Patrick Opoku Asuming montrent que les générateurs n'ont pas entièrement protégé les PME manufacturières des pertes de productivité pendant la crise électrique de 2012 à 2015². Posséder un groupe ne garantit pas que le secours démarre à temps, couvre la charge utile ou permette un redémarrage sans dommage.

Chez Rumbu, la source mentionne le risque d'encrassement des machines, mais ne précise ni sa fréquence, ni le temps de nettoyage, ni les rebuts ou les retards associés. Aucun montant ne peut donc lui être attribué. Pour l'entreprise, cette absence de mesure reste néanmoins une information de gestion : une perte invisible dans les comptes énergétiques peut continuer de peser sur la marge.

Le solaire réduit la facture, pas toutes les coupures.

Lors de la mise en service, Enerwhere annonçait que les 73 kWp solaires produiraient plus de 100 MWh par an, généreraient environ 6 millions de nairas d'économies annuelles et offriraient un retour simple inférieur à quatre ans. Il s'agissait du scénario économique présenté par le fournisseur. Les données publiques ne montrent ni la production annuelle effective, ni la baisse réelle du diesel, ni les économies obtenues.

La puissance publiée du projet ne permet pas, à elle seule, d'en déduire la contribution annuelle ni le rôle pendant une coupure. Le réseau et les groupes demeuraient intégrés au dispositif. Une seconde phase de 300 kWp a été évoquée, sans qu'une mise en service publique ait pu être établie.

Une installation raccordée peut réduire l'électricité achetée pendant la journée sans alimenter seule une charge critique ou garantir la qualité du redémarrage. La baisse de facture et la continuité industrielle ne se mesurent donc pas de la même manière. Une ancienne étude menée dans l'usine Seven-Up d'Ilorin avait déjà proposé de rapporter le coût énergétique au litre produit. Ses valeurs ne constituent pas une référence actuelle, mais le déplacement reste juste : l'énergie prend son sens économique dans le produit conforme qu'elle permet de livrer.

Le bon arbitrage commence par le produit livré.

Rumbu illustre une réalité familière à de nombreux industriels : la continuité résulte moins d'un équipement isolé que d'une combinaison adaptée au procédé. Le réseau, le diesel, les onduleurs et le solaire ne rendent pas le même service, même lorsqu'ils fournissent tous de l'électricité.

Leur valeur se juge par les sorties de trésorerie, mais aussi par ce qu'ils protègent. Une entreprise qui rapporte le coût complet de son système à sa production conforme peut mesurer son effet sur la marge et la capacité, sans confondre économie annoncée et résultat obtenu.

Le kilowattheure reste une unité d'énergie. Pour l'industriel, l'unité décisive est celle qui sort de l'usine, respecte la qualité attendue et arrive chez le client. C'est là que le prix de la fiabilité devient visible. ■

¹ Ablam Estel Apeti et Alpha Ly, « Power constraints and firm-level total factor productivity in developing countries », *Energy*, vol. 309, 2024, article 132871. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2024.132871>

² Ama Baafra Abeberese, Charles Godfred Ackah et Patrick Opoku Asuming, « Productivity Losses and Firm Responses to Electricity Shortages: Evidence from Ghana », *The World Bank Economic Review*, vol. 35, no 1, 2021, p. 1–18. <https://doi.org/10.1093/wber/lbz027>

Analyse

Passer le relais sans arrêter l'entreprise.

En mars 2019, le groupe sud-africain Bidvest annonce que Mpumi Madisa sera sa prochaine directrice générale. Sa prise de fonction n'interviendra que dix-huit mois plus tard, après un parcours construit dans le groupe depuis son arrivée en 2003. Le détail décisif tient moins au nom de la future dirigeante qu'à tout ce que l'organisation met en mouvement avant de lui remettre le titre.

par La Rédaction

Ce que le fondateur a rendu possible.

Une entreprise ne devient pas dépendante de son fondateur par accident. Dans ses premières années, sa centralité donne souvent de la vitesse aux décisions, de la cohérence à l'offre et de la crédibilité aux relations. Il connaît les clients, les fournisseurs, les financeurs et les compromis qui ont permis à l'activité de tenir. Cette concentration peut longtemps constituer une force productive.

Elle devient un risque lorsque l'entreprise ne peut plus décider

ou servir sans revenir vers la même personne. Un organigramme montre plusieurs responsables, mais les informations, les relations et les arbitrages restent parfois concentrés. Transmettre consiste alors à rendre accessible à d'autres ce que l'entreprise doit continuer à savoir, décider et exécuter, sans effacer le fondateur.

Bidvest a été fondé en 1988 et coté à Johannesburg très tôt dans son histoire. Son capital était donc ouvert depuis plusieurs décennies lorsque Brian Joffe a quitté la direction exécutive. Les titres avaient déjà circulé, mais le pouvoir d'agir devait encore passer d'un dirigeant à d'autres.

Chez Bidvest, le relais s'est joué deux fois.

Avant 2016, Bidvest décrivait déjà un modèle décentralisé, composé de nombreuses entreprises confiées à des équipes opérationnelles dotées de responsabilités propres. La capacité d'action ne reposait donc pas uniquement sur la direction du groupe. Des responsables plus proches des métiers prenaient en charge l'exécution quotidienne, même si les limites précises de leur autonomie ne sont pas publiques.

En mai 2016, l'activité de services alimentaires a été séparée et cotée sous le nom de Bidcorp. Brian Joffe a quitté la direction exécutive de Bidvest



Crédit photo @Alenabutor_Magnific.com

et Lindsay Ralphs lui a succédé. Joffe est néanmoins resté administrateur non exécutif de Bidvest et a présidé Bidcorp. Le relais n'a donc pas pris la forme d'une disparition soudaine. Le périmètre, le rôle et l'autorité ont été redistribués entre deux sociétés et plusieurs dirigeants.

Le conseil de Bidvest a présenté cette première succession comme préparée sur plusieurs années et réalisée avec une perturbation minimale. Cette appréciation appartient à l'entreprise, tandis que la continuité de Bidvest après la séparation est observable. Le groupe a poursuivi ses opérations sous Lindsay Ralphs avant d'engager une

seconde succession interne.

Mpumi Madisa avait occupé des responsabilités dans une filiale, une division, au niveau du groupe puis au conseil. Sa désignation comme future directrice générale en mars 2019 a rendu la succession visible bien avant sa prise de fonction. Pendant les dix-huit mois suivants, son travail aux côtés de Ralphs lui a donné accès aux dossiers, aux instances et au fonctionnement du groupe. Le titre devait venir après cette période d'immersion et de travail partagé.

Madisa a pris ses fonctions le 1er octobre 2020, au milieu de la crise

sanitaire. Ralphs dirigeait encore Bidvest lorsque le choc avait commencé ; l'épisode a donc éprouvé l'ensemble du passage de relais, engagé avant l'entrée en fonction de sa successeur. Sous la nouvelle direction, le groupe a ensuite poursuivi ses activités, ses acquisitions, ses cessions et ses publications financières.

Cette continuité ne permet pas d'attribuer les performances de Bidvest à la succession. La décentralisation préexistait, les équipes divisionnaires ont joué leur rôle et le portefeuille du groupe a continué d'évoluer. Elle établit plus

sobrement qu'après le fondateur, puis après son premier successeur, l'entreprise a continué à décider et à rendre compte.

Le titre compte moins que l'autorité exercée.

Au moment du relais, plusieurs mouvements se croisent sans nécessairement avancer au même rythme. La propriété définit les droits, la gouvernance organise le contrôle et la direction confie un mandat. Les informations, les relations et les savoir-faire rendent enfin ce mandat praticable. Une nomination peut être parfaitement régulière alors que les décisions continuent de remonter, en dehors des circuits prévus, vers le prédécesseur.

L'autorité devient tangible lorsque le futur dirigeant accède aux dossiers critiques, participe aux arbitrages, engage des ressources et répond de ses décisions devant un conseil identifiable. Cette capacité doit également circuler dans l'organisation. Une entreprise reste fragile si un client stratégique ne connaît qu'un interlocuteur, si les données utiles sont difficiles d'accès ou si une routine essentielle n'existe que dans la mémoire d'une personne.

Le passage gagne en crédibilité lorsque

ces capacités sont utilisées dans le travail réel. Une absence, un incident, un désaccord ou un cycle complet permettent ensuite de l'éprouver sans provoquer un retour automatique vers le fondateur. La transmission se mesure alors moins à l'intention de déléguer qu'à la possibilité concrète d'agir.

SEDIMA et Java House suivent d'autres rythmes.

Au Sénégal, Anta Babacar Ngom a rejoint SEDIMA en 2009, occupé plusieurs fonctions puis pris la direction générale en 2016. Son retrait opérationnel a été rapporté en 2023, tandis que Seynabou Seck était publiquement présentée comme directrice générale en 2025. Selon les sources disponibles, la propriété est restée familiale. SEDIMA montre ainsi qu'une famille peut conserver l'entreprise tandis que la direction opérationnelle change. Le dossier public ne permet pas d'établir jusqu'où le contrôle, les relations critiques ou la mémoire organisationnelle ont suivi ce mouvement.

Java House rend visible une autre configuration. Entre 2012 et 2025, la chaîne est passée sous le contrôle de plusieurs investisseurs, au fil de prises de participation puis de cessions totales. Son activité et près de cent

points de vente restaient visibles lors de la dernière opération annoncée. Les contrats de transition, les systèmes, les recettes, les relations et les droits de décision restent toutefois hors du champ public. Le changement de propriétaire est établi ; le mécanisme qui a permis à l'organisation de traverser ces passages ne l'est pas.

Le fondateur peut changer de place.

Une transmission aboutie ne demande pas au fondateur de nier ce qu'il a construit ni de rompre tout lien avec l'entreprise. Il peut devenir administrateur, conseiller ou actionnaire. Son expérience conserve de la valeur tant qu'elle n'oblige pas l'organisation à suspendre chaque décision dans l'attente de sa validation.

Le passage de relais commence donc avant l'annonce officielle et se poursuit après elle. Il se joue dans les dossiers qui deviennent accessibles, les relations que plusieurs personnes savent porter et les décisions prises sans circuit parallèle. Le jour où l'entreprise traverse un imprévu sans revenir spontanément vers son fondateur, le titre a enfin rejoint la réalité. ■

Analyse

Garder les équipements en état de produire.

En 2006, à Akure, des ingénieurs viennent mesurer un séchoir flash que l'entreprise nigériane Nobex fabrique déjà. La machine fonctionne, mais elle consomme beaucoup de carburant et produit trop lentement. Le chantier qui s'ouvre révèle une capacité locale à améliorer la technologie. La première panne dira si cette capacité sait aussi la remettre en mouvement.

par La Rédaction

À Akure, une machine apprend.

Le manioc frais laisse peu de temps aux transformateurs. Après la récolte, la racine se détériore rapidement ; le séchage doit préserver sa qualité tout en tenant un débit et un coût compatibles avec le marché. Dans ces conditions, la machine doit répondre à la matière, au combustible disponible et au produit attendu.

Lorsque les équipes de l'Université fédérale d'agriculture d'Abeokuta et du Natural Resources Institute étudient le séchoir Nobex, elles trouvent un équipement déjà conçu et intégré par

des ingénieurs nigériens. Le travail conjoint consiste à mesurer ce qu'il produit réellement, puis à reprendre les éléments qui limitent son fonctionnement.

L'échangeur de chaleur, les cyclones, les finitions et l'alimentation sont ainsi modifiés au fil des essais et des retours des transformateurs. Le Natural Resources Institute rapporte une consommation de carburant ramenée de 374 à 65 litres par tonne de produit sec et un débit passé d'environ 100 à 330 kilogrammes par heure. Ces chiffres proviennent d'un partenaire du programme et ne valent pas pour chaque machine ou chaque condition d'exploitation. Leur intérêt tient surtout au chemin parcouru par une équipe locale capable d'observer, de comprendre, de modifier et de tester.

Cette faculté change la relation à la technologie. La machine n'arrive plus comme un objet auquel le procédé doit s'adapter. Elle peut évoluer à partir du manioc réellement traité, des gestes des opérateurs et des contraintes de l'usine. La fabrication locale trouve ici sa force la plus féconde en rapprochant la connaissance du besoin et en permettant au retour d'usage de rejoindre l'atelier.

L'amélioration reste pourtant une première moitié de l'histoire. Un séchoir peut réussir ses essais, être vendu et même exporté sans que l'on sache combien de temps il restera immobilisé lorsqu'une pièce cédera.



Image générée par IA _Crédit photo @Magnific.com

La panne révèle ce que l'organisation maîtrise.

Le jour de l'arrêt, les performances annoncées s'effacent derrière une suite de décisions très concrètes. Il faut reconnaître le symptôme, comprendre sa cause, accéder au bon dessin et trouver la pièce. Il faut aussi savoir qui intervient, qui supporte l'attente et à quel moment la production peut reprendre sans

compromettre la qualité ou la sécurité.

Une connaissance qui oblige à revenir vers le concepteur demeure concentrée. Dès qu'un autre technicien peut poser le diagnostic, refaire ou commander la pièce et vérifier le redémarrage, la machine commence à appartenir à l'organisation qui l'utilise. La réparation gagne encore en valeur lorsqu'elle corrige une procédure ou prépare une nouvelle version de l'équipement.

Les sources publiques consacrées à Nobex établissent la fabrication, le travail avec les chercheurs et plusieurs améliorations. Elles ne racontent pas

une panne complète, depuis l'arrêt jusqu'à la reprise. On ignore donc la disponibilité obtenue dans la durée, le temps de réparation, l'accès aux pièces et le coût réel du service. Ce silence ne remet pas en cause les avancées documentées. Il situe simplement la frontière entre une amélioration technique et une capacité productive durable.

Cette frontière dépasse Nobex, comme le montre une enquête publiée en 2017 auprès d'acteurs utilisant des machines agro-industrielles dans l'État d'Oyo. Parmi les répondants, 34,6 % attendaient l'intersaison, autour de six mois, avant d'effectuer

la maintenance. Cette donnée ne mesure pas les séchoirs étudiés ici. Elle montre cependant qu'un arrêt peut durer parce que la compétence, la pièce ou l'argent nécessaire à l'intervention n'est pas disponible au bon moment.

À Godilogo, la matière reprend la parole.

À Obudu, Godilogo Farms avait d'abord acquis un séchoir venu du Brésil. L'équipement n'atteignait pas le niveau d'humidité requis pour le manioc traité sur place. Une installation conçue et fabriquée localement a ensuite été mise en service en 2008, avec une capacité annoncée de 250 kilogrammes de farine par heure.

L'usage a rapidement ajouté sa propre leçon. Le gâteau de manioc humide formait une voûte dans la trémie et bloquait régulièrement l'alimentation. Au lieu de demander à la matière de se conformer à la machine, l'équipe a redimensionné le doseur à partir de ses propriétés réelles. L'étude indexée annonce une hausse de capacité de 64 % après cette modification. Le protocole complet et la tenue de cette performance dans le temps restent à consolider, mais l'incident a surtout produit une nouvelle connaissance sur la manière dont la matière circulait dans l'équipement.

L'épisode de Godilogo ne consacre aucune victoire générale du local sur l'importé. Le séchoir brésilien était inadapté au besoin observé ; la solution fabriquée sur place doit encore franchir l'épreuve du redémarrage, de la sécurité et du coût. La différence décisive réside dans la possibilité d'agir sur la technologie au lieu d'attendre une réponse inaccessible.

Un équipement importé peut lui aussi s'inscrire dans un service organisé localement. Henan Jinrui annonce au Nigeria un bureau, un entrepôt, des pièces et un service technique. L'existence déclarée de cette infrastructure empêche d'assimiler importation et abandon après la vente. Faute de données sur les stocks, les délais et les interventions effectivement réalisées, elle reste toutefois une promesse commerciale plutôt qu'une preuve de service.

Ce qui reste après la réparation.

La maintenance appartient pleinement à la production puisque l'arrêt coûte souvent plus que la réparation. Tenir une pièce en stock immobilise un peu de capital aujourd'hui pour protéger la production de demain. Former un technicien réduit la dépendance à une expertise lointaine. Un contrat de service rémunère une disponibilité

avant même que la panne survienne. Autour d'un parc de machines, ces choix peuvent faire vivre des ateliers, des centres techniques et des fournisseurs spécialisés.

Le prix d'achat ne renseigne donc qu'une partie de l'investissement. Deux équipements comparables se distinguent aussi par le temps perdu, les lots déclassés et la facilité avec laquelle la production retrouve son niveau attendu. La solution la moins chère à l'entrée peut devenir la plus coûteuse si chaque incident suspend l'activité pendant plusieurs semaines.

Le local mérite la priorité parce qu'il peut conserver sur place la connaissance, les emplois techniques et la faculté de faire évoluer l'outil. Cette priorité gagne en crédibilité lorsqu'elle s'accompagne d'exigences claires sur la documentation, les pièces, la sécurité et le résultat après réparation. Elle n'autorise aucune indulgence sur la preuve.

Chez Nobex comme à Godilogo, les sources suivent la machine jusqu'à l'amélioration. Il manque encore le carnet qui relie une panne réelle à sa cause, à la pièce utilisée, au temps d'arrêt, au coût et à la reprise. Lorsque plusieurs techniciens pourront refaire ce parcours et en tirer une version meilleure, l'équipement ne sera plus seulement fabriqué ou installé localement ; il sera réellement maîtrisé dans la durée. ■

Analyse

Sauver ce qui peut encore produire.

En mars 2019, Group Five Construction entre en procédure de restructuration en Afrique du Sud avec 119 projets en cours. Certains peuvent encore être achevés, d'autres devront changer de mains ou s'arrêter. Chaque décision affectera des clients qui attendent une livraison, des équipes, des créanciers et d'autres entreprises. Leur sort ne se confond pas entièrement avec celui du groupe. Restructurer commence ici par une séparation exigeante afin que la chute de l'entreprise n'emporte pas ce qui peut encore produire autour d'elle.

par La Rédaction

1 19 projets, aucune réponse unique.

Group Five s'était développé dans la construction, l'ingénierie, les matériaux et les concessions, en Afrique comme à l'international. En 2018, Group Five Construction avait absorbé 880 millions de rands de trésorerie dans ses opérations. Son besoin de fonds de roulement était estimé à 3,6 milliards de rands jusqu'à la fin de 2019. Au ralentissement du marché sud-africain s'ajoutaient les pertes de plusieurs contrats, dont le projet de centrale électrique de Kpone, au Ghana, ainsi que des garanties

devenues lourdes à porter.

La taille du groupe rendait toute réponse uniforme dangereuse. Près de 180 sociétés réparties dans 38 pays ne formaient pas un ensemble également viable. Un chantier proche de son terme pouvait encore satisfaire un client et permettre des encaissements. Une filiale rentable pouvait intéresser un repreneur. Ailleurs, poursuivre un contrat sous-évalué aurait simplement approfondi les pertes.

La difficulté dépasse donc le bilan. Un projet de construction ne mobilise pas uniquement son titulaire. Il relie un donneur d'ordre, des équipes, des financeurs et plusieurs prestataires autour d'un calendrier commun. Son abandon brutal déplace le coût bien au-delà de l'entreprise en difficulté. Sa poursuite sans financement peut

produire le même effet quelques mois plus tard, après avoir consommé davantage de ressources et retardé les paiements.

La procédure sud-africaine de business rescue a ouvert un temps protégé pour examiner les options et négocier une issue préférable à la liquidation immédiate. Ce sursis n'avait d'utilité que s'il permettait de regarder sous le nom Group Five. Le bon périmètre de décision pouvait être un projet, une filiale, un actif ou une équipe, plutôt que le groupe dans son ancienne configuration.

Finir, transférer, vendre.



Crédit photo @Dontree_Stock.adobe.com

Group Five Limited, la holding cotée, et Group Five Construction ont suivi deux procédures et deux plans distincts. Leurs actifs, leurs dettes et leurs créanciers n'étaient pas interchangeable. Pour les créanciers garantis de Group Five Construction, le plan adopté en 2019 projetait un remboursement compris entre 66 et 78 centimes par rand de créance, contre 18 centimes dans le scénario de liquidation présenté à l'époque. Les autres catégories relevaient de calculs différents et les actionnaires historiques ne devaient attendre aucun retour.

Les créanciers ont ainsi voté entre des trajectoires chiffrées, et non pour la conservation symbolique d'un groupe connu. Les plans ont recueilli 96,1 % des voix exprimées pour Group Five

Construction et 100 % pour Group Five Limited. Leur adoption a rendu possible un travail moins spectaculaire que le mot « sauvetage », mais plus concret. Il fallait terminer certains projets, organiser des sorties, vendre des activités opérationnelles et fermer ce qui ne trouvait plus de trajectoire soutenable.

En 2019, la cession de Group Five Projects au groupe Teichmann a été annoncée avec le transfert d'environ 500 emplois, principalement en Afrique. Deux ans plus tard, Everite, fabricant de produits en fibrociment présenté comme rentable et générateur de trésorerie, a été vendu pour 600 millions de rands avec plus de 500 salariés.

Ces opérations montrent ce qu'une

restructuration peut déplacer sans le détruire. Une activité change de propriétaire, des équipes rejoignent un nouvel ensemble et certains contrats peuvent se poursuivre. Les sources publiques n'établissent pas la performance ultérieure de chaque entité ni le sort de tous leurs partenaires. Elles permettent néanmoins de distinguer la disparition d'une structure historique de l'extinction de tout ce qu'elle abritait.

La vente ne constitue pas automatiquement une réussite. Sa capacité à préserver la production dépend des moyens du repreneur, du transfert effectif des contrats et de l'horizon retrouvé par l'activité. Chez Group Five, chaque issue devait donc relier le calendrier des projets, la trésorerie disponible, les concessions

des créanciers et la capacité d'un acheteur ou d'une équipe à poursuivre l'exploitation.

En 2026, ce qui reste.

La fin des procédures de Group Five Limited et Group Five Construction a été annoncée le 30 juin 2026, au terme d'un processus engagé en 2019. Selon les praticiens chargés de la restructuration, les créanciers garantis et privilégiés avaient été payés. Les créanciers ordinaires avaient été payés ou faisaient l'objet de provisions intégrales, ce qui interdit de résumer le résultat par un remboursement intégral en espèces.

Les mêmes praticiens rapportent que 101 des 119 projets ont été achevés ou préservés, qu'environ 60 cessions ont été réalisées et que moins de 15 % des 5 862 salariés retenus dans leur bilan ont été licenciés. Ces données proviennent des acteurs de la procédure et non d'un audit indépendant de son impact. Elles décrivent toutefois une restructuration parvenue à son terme, avec des projets conduits jusqu'à une issue, des activités transférées et des recouvrements annoncés comme supérieurs à ceux de la liquidation envisagée en 2019.

L'ancien Group Five n'a pas retrouvé sa forme. La société cotée a été retirée de la Bourse et les actionnaires

n'ont pas conservé la valeur sous son ancienne enveloppe. Une partie des compétences, des contrats, des emplois et des actifs a cependant suivi une autre trajectoire. Pour les clients concernés, un projet achevé n'a pas le même effet qu'un chantier abandonné. Pour les salariés transférés, la continuité de l'activité compte davantage que celle du nom au sommet de l'organigramme. Pour les créanciers, le résultat se mesure aux montants récupérés et au temps nécessaire pour les obtenir.

La restructuration n'a donc pas seulement réordonné le bilan de deux sociétés. Elle a redistribué les capacités encore viables entre plusieurs acteurs. L'écosystème entre ici dans l'évaluation, non comme une promesse générale de protéger tout le monde, mais comme l'ensemble des relations productives que la solution évite de rompre inutilement.

Ellies, dix semaines pour arrêter.

Ellies Holdings rappelle que le temps protégé peut aussi prolonger les pertes. Connu pour ses équipements de réception satellite puis engagé dans l'énergie, le groupe est entré volontairement en business rescue le 31 janvier 2024. Le financement bancaire nécessaire à l'acquisition de Bundu Power, une opération d'environ

200 millions de rands, n'avait pas été obtenu. Le 10 avril, le praticien a conclu que la holding ne disposait d'aucune perspective raisonnable de sauvetage et a engagé sa liquidation.

Dix semaines ont suffi pour constater que le projet de continuité n'était pas financé. Cette décision ne condamnait pas nécessairement chaque actif, chaque filiale ou la marque à la même issue. Elle empêchait la holding de conserver un sursis sans horizon pendant que les pertes et les incertitudes continuaient de circuler vers ses partenaires.

Les procédures applicables dans l'espace OHADA portent d'autres noms et obéissent à d'autres règles. Elles rencontrent pourtant la même discipline économique. Une solution réaliste, financée et préférable à l'arrêt immédiat donne au temps accordé son utilité pour l'entreprise comme pour son écosystème.

Restructurer ne consiste donc ni à maintenir toutes les structures ni à distribuer les sacrifices au hasard. Il s'agit de reconnaître ce qui possède encore un marché, des compétences et une trajectoire financière praticable, puis d'organiser son passage vers une configuration capable de le soutenir. Selon les cas, l'entreprise continue sous une forme réduite ou ses activités poursuivent leur route ailleurs. Lorsque rien de crédible ne peut plus être financé, arrêter à temps évite que la chute emporte plus loin qu'elle ne le devrait. ■



Selon les cas, l'entreprise continue sous une forme réduite ou ses activités poursuivent leur route ailleurs.



Credit photo @ Umar Faruk_jeed.com