

# Hamaniè

SEPTEMBRE 2020 - #100



## NIGERIA

DANGOTE REFINERY :  
les dessous de la plus  
grande IPO d'Afrique

## CÔTE D'IVOIRE

PND 2026-2030 :  
80 milliards de dollars  
annoncés, l'épreuve de  
l'exécution

GRAND DOSSIER

## DIASPORA

LE GRAND CAPITAL  
DE L'AFRIQUE



[www.hamanie.news](http://www.hamanie.news)



# CONTRIBUTEURS

Emmanuel MIAN - Esther SORO-MIAN - Thom BIAPKA  
Vanessa KAPHET - Derek KOUAKOU - Mathias KOUIAHON



# SOMMAIRE

HAMANIÈ — ÉDITION SEPTEMBRE 2026 • N°100

## 06 ÉDITORIAL

Le numéro 100 inaugure  
une nouvelle ère

## 08 POLITIQUE

- 10 Réseaux sociaux :  
la nouvelle infrastructure  
du pouvoir africain
- 15 La relève du pouvoir :  
qui composera la prochaine  
élite africaine

## 20 ÉCONOMIE

- 22 Croissance sans emploi :  
le grand risque économique
- 27 Le piège du passage à  
l'échelle : devenir panafricain  
sans se disperser

## 34 FINANCE & MARCHÉS

- 36 Dangote Refinery :  
face au verdict de la Bourse

# 48

## GRAND DOSSIER

### Diaspora, le grand capital de l'Afrique



- 58 L'interview avec Mohamed Cissouma
- 68 African Business Club : quand une association  
étudiante devient un réseau pour l'Afrique
- 78 Club Efficience : organiser la puissance  
économique de la diaspora
- 82 Cameroun : transformer l'épargne de la diaspora  
en capital de développement
- 86 Ghana, Bénin, Rwanda, Sénégal : quatre manières  
de parler à la diaspora
- 97 La deuxième génération invente une Afrique  
sans pays unique



## **100 DÉCRYPTAGE**

- 103 PND 2026-2030 : l'épreuve de l'exécution
- 119 PND 2026-2030 : le patronat ivoirien face au défi des 80 000 milliards de FCFA
- 122 SFI : des capitaux pour les PME, mais pas sans préparation

---

## **124 ENTREPRISES & MÉTIERS**

- 126 Talents sans frontières : le nouveau défi RH des entreprises africaines
- 137 Immobilier à Abidjan : le paradoxe d'une ville qui construit sans loger

---

## **146 TECH & START-UP**

- 148 La dette remplace-t-elle le capital-risque ?
- 158 Quand les start-up africaines commencent à construire

## **170 ÉDUCATION & FORMATION**

- 172 Former pour les emplois qui arrivent, pas pour ceux qui disparaissent
- 176 Écoles d'excellence : ce que les parcours internationaux changent vraiment
- 178 Mobilité académique : partir peut-il devenir un investissement collectif ?
- 183 Harvard Business School : que paie-t-on vraiment ?

---

## **192 INTERNATIONAL**

- 194 L'Europe se réarme : la défense, nouveau moteur industriel ?
- 200 Après Ormuz : la vulnérabilité cachée des puissances du Golfe
- 203 Pucés, batteries, terres rares : l'Asie au cœur de la nouvelle guerre industrielle
- 207 États-Unis : quand le protectionnisme devient une politique de puissance

Le numéro 100 inaugure une nouvelle ère

Après 99 parutions hebdomadaires, Hamaniè devient un mensuel économique et financier panafricain.

Ce numéro 100 marque à la fois l'aboutissement d'un parcours et le début d'une nouvelle étape. Pendant 99 semaines, nous avons suivi l'actualité au plus près, avec exigence, réactivité et constance.

Mais l'information est désormais partout, immédiate et continue. La valeur d'un média réside donc moins dans sa capacité à annoncer les faits que dans celle de les hiérarchiser, de les expliquer et d'en mesurer les conséquences.

C'est le sens de notre passage au mensuel. Hamaniè veut prendre davantage de recul, croiser les sources, faire parler les données et mieux décrypter les transformations économiques, financières et politiques qui façonnent l'Afrique.

Pour ouvrir cette nouvelle ère, nous consacrons notre grand format à la diaspora. « Diaspora — Le grand capital de l'Afrique » porte une conviction : au-delà des transferts financiers, la diaspora représente des compétences, des réseaux, de l'épargne et une capacité d'influence encore insuffisamment mobilisés.

Ce numéro explore également plusieurs mutations majeures de l'économie africaine, de Dangote Refinery au financement du PND ivoirien, en passant par le capital-risque, la mobilité des talents et les nouveaux modèles industriels.

Notre ligne restera la même : la clarté plutôt que le jargon, les faits plutôt que les slogans, l'analyse plutôt que la communication.

Merci à nos équipes, partenaires, contributeurs et lecteurs pour ces cent numéros.

Le numéro 100 n'est pas un point d'arrivée. Il ouvre une nouvelle ère pour Hamaniè.

*Dr Emmanuel Mian*  
Fondateur et CEO - Mian Media



A black and white photograph capturing a moment of collective action. In the foreground, a person's arm is raised, with a clenched fist pointing upwards. Another fist is visible in the upper left corner. The background is filled with a blurred crowd of people, suggesting a large gathering or protest. The lighting is dramatic, with strong highlights and deep shadows, emphasizing the textures of the clothing and the intensity of the scene.

# Politique

---



# Réseaux sociaux : la nouvelle infrastructure du pouvoir africain

*Le pouvoir politique africain ne se construit plus seulement dans les partis, les palais présidentiels, les rédactions et les meetings. Il circule désormais par les smartphones, les groupes WhatsApp, TikTok, Facebook, X et YouTube. Les plateformes permettent à une mobilisation de naître sans structure formelle, à un influenceur de concurrencer un porte-parole et à une vidéo de quelques secondes d'imposer un sujet national. Elles ouvrent l'espace public, mais déplacent aussi une part du pouvoir vers des entreprises technologiques étrangères, des algorithmes opaques et des réseaux organisés de manipulation.*

Pendant longtemps, l'accès à la parole politique dépendait d'institutions clairement identifiables. Il fallait appartenir à un parti, disposer d'un journal, obtenir du temps d'antenne, organiser un meeting ou entretenir des relais dans les syndicats et les associations.

Les réseaux sociaux ont réduit le coût d'entrée dans l'espace public. Un étudiant, un humoriste, un entrepreneur ou un militant anonyme peut désormais produire un message, le diffuser immédiatement et atteindre un public que certaines formations politiques ne parviennent plus à réunir physiquement.

Cette évolution ne signifie pas que les partis, les médias et les administrations ont disparu. Elle signifie qu'ils n'ont plus le monopole de la visibilité. En Afrique, où la population est jeune et où le téléphone mobile constitue souvent le premier accès à Internet, les plateformes sont devenues une infrastructure politique aussi importante que les salles de réunion, les radios ou les permanences partisans.

La GSMA estime qu'en 2025, les technologies et services mobiles ont contribué à hauteur de 240 milliards de dollars à l'économie africaine, soit 7,8 % du PIB continental. Cette profondeur économique se double désormais d'une influence directe sur la fabrication de l'opinion.

## De la communication politique à la mobilisation

Les premiers usages politiques des réseaux sociaux consistaient souvent à prolonger les campagnes traditionnelles. Les candidats diffusaient leurs discours, annonçaient leurs déplacements et commentaient l'actualité. Les plateformes sont aujourd'hui capables de produire leurs propres dynamiques.

Elles permettent de documenter une violence policière, de suivre un budget public, d'identifier un responsable, de lever des fonds ou de coordonner des manifestations sans passer par une organisation centralisée.

Les mobilisations conduites par de jeunes Kényans contre le projet de loi de finances de 2024 ont montré cette puissance. Les discussions ont d'abord circulé en ligne, avec des analyses des mesures fiscales, des contenus pédagogiques, des listes de parlementaires et des mots d'ordre largement détachés des partis d'opposition.

En 2025, des mouvements marocains ont également utilisé TikTok, Discord et d'autres plateformes pour relier les difficultés de l'éducation et de la santé aux choix de dépenses publiques. Le langage, les références culturelles et l'humour permettaient de rendre un sujet budgétaire plus accessible que ne l'aurait fait un communiqué politique classique.

## Social Networking



Snapchat



Instagram



Facebook



LinkedIn



Twitter



DingTalk



Yahoo Mail



WeChat



WhatsApp

La nouveauté ne réside pas seulement dans la vitesse. Elle tient au caractère horizontal de ces mouvements. Une campagne peut gagner en ampleur sans chef reconnu, sans siège et sans trésorier.

Cette structure la rend plus difficile à neutraliser par l'arrestation d'un leader ou la négociation avec une organisation. Elle la rend également plus fragile lorsqu'il faut définir une stratégie, négocier une sortie de crise ou transformer la rue en force électorale.

### Une jeunesse moins partisane, mais pas moins politique

Les données d'Afrobarometer donnent une lecture plus nuancée que l'image d'une jeunesse entièrement mobilisée. Dans 39 pays étudiés, les 18-35 ans votent moins que leurs aînés, participent moins aux réunions communautaires et se sentent moins proches d'un parti.

L'écart de participation électorale atteint 18 points. La protestation constitue l'exception : les jeunes sont, dans plusieurs pays, aussi présents ou davantage présents que les générations plus âgées.

Cette différence explique en partie le rôle des réseaux sociaux. Les jeunes Africains ne se retirent pas nécessairement de la politique; ils se détournent des canaux qu'ils jugent lents, fermés ou peu représentatifs. Le téléphone permet une participation immédiate, ponctuelle et moins coûteuse.

On peut signer une pétition, rejoindre une campagne, produire une vidéo ou financer une action sans adhérer durablement à une organisation. Mais cette politique à la de-

mande présente une limite. Les institutions se construisent dans la durée, par des règles, des responsables et des ressources stables.

Une mobilisation capable d'imposer le retrait d'un projet peut ne pas disposer de la structure nécessaire pour suivre la mesure suivante, présenter des candidats ou contrôler l'exécution des engagements. Les plateformes excellent dans l'accélération; elles ne garantissent pas la continuité.

### L'influence devient une forme de capital politique

L'audience numérique modifie aussi les profils qui peuvent prétendre au pouvoir. Un influenceur suivi par plusieurs millions de personnes possède une capacité de mobilisation, de collecte et de diffusion que certains élus n'ont jamais construite.

Des responsables politiques recrutent donc des créateurs de contenu, investissent dans des

studios, organisent des conversations en direct et adaptent leur langage aux formats courts. Le capital politique ne se mesure plus uniquement au nombre de militants ou de notables.

Il comprend désormais la taille d'une communauté, la vitesse de réaction, la maîtrise des codes visuels et la capacité à faire circuler un récit. Cette évolution favorise les personnalités capables d'incarner une émotion ou de simplifier un conflit. Elle





pénalise les organisations dont les procédures de validation sont longues et le langage administratif.

Les réseaux sociaux peuvent ainsi rapprocher gouvernants et citoyens, mais ils encouragent aussi une personnalisation extrême. La politique devient une compétition permanente pour l'attention.

Le responsable doit réagir avant d'avoir toutes les informations,

produire du contenu en continu et privilégier parfois la formule qui circule à l'explication qui résiste. L'audience devient un indicateur de puissance, alors qu'elle ne mesure ni la compétence ni la capacité à gouverner.

### **Le pouvoir des algorithmes**

Cette nouvelle infrastructure n'est pas neutre. Les plateformes choisissent, à travers leurs algorithmes, les contenus recommandés, ralentis ou rendus invisibles.

Elles favorisent généralement ce qui provoque une réaction rapide : colère, indignation, peur, surprise ou conflit. Les contenus modérés, complexes ou incertains ont moins de chances de circuler que les affirmations tranchées.

Les partis africains sont donc engagés dans une compétition dont les règles sont fixées en grande partie à l'extérieur du continent. Une modification de l'algorithme

de TikTok, de Facebook ou de YouTube peut changer la visibilité d'un candidat, d'un média ou d'un mouvement. Les États disposent de peu d'informations sur ces mécanismes et les autorités de régulation nationales ont rarement la capacité technique ou juridique de les auditer.

Le pouvoir se déplace également vers les entreprises qui contrôlent les données. Les plateformes savent quels sujets attirent l'attention, quelles communautés interagissent et quels messages circulent entre plusieurs pays.

Les partis n'ont accès qu'à une partie de cette connaissance, souvent à travers des outils publicitaires dont la transparence reste limitée.

### **La professionnalisation de la manipulation**

La désinformation n'est plus seulement le produit d'internautes mal informés. Des acteurs politiques organisent des équipes, rémunèrent des influenceurs, testent plusieurs formulations et amplifient artificiellement les contenus les plus efficaces.

CIPESA a documenté en 2026 le développement de dispositifs coordonnés au Nigeria, où plusieurs plateformes peuvent être utilisées simultanément pour installer un récit partisan.

WhatsApp occupe une place particulière. Les messages y circulent dans des groupes familiaux, professionnels, religieux ou communautaires, en bénéficiant de la confiance accordée à la personne qui les transmet. Le caractère privé et chiffré des échanges protège les utilisateurs, mais rend également plus difficile l'identification de l'origi-



ine d'une rumeur. Une fausse information peut atteindre des milliers de personnes sans apparaître dans un espace public facilement observable par les journalistes ou les vérificateurs. L'intelligence artificielle générative réduit encore le coût de production.

Il devient possible de créer rapidement des images, des voix et des vidéos suffisamment crédibles pour semer le doute. Le problème n'est pas seulement qu'un contenu faux puisse convaincre. La multiplication des faux permet aussi à un responsable de nier un enregistrement authentique en affirmant qu'il a été fabriqué.

### La tentation du contrôle

Face à cette puissance, plusieurs gouvernements répondent par des lois contre les fausses nouvelles, des poursuites pour diffusion d'informations jugées dangereuses ou des restrictions temporaires d'Internet.

La lutte contre la désinformation peut être légitime, mais elle offre aussi un vocabulaire commode

pour sanctionner la critique. La frontière entre protection de l'espace public et contrôle politique reste particulièrement fragile lorsque l'autorité chargée de déterminer la vérité dépend directement du pouvoir exécutif.

La coupure d'Internet peut ralentir une mobilisation, mais son coût dépasse le domaine politique. Elle interrompt les paiements, les livraisons, les services financiers, le commerce en ligne et le travail à distance. Dans une économie de plus en plus numérisée, fermer les réseaux revient à utiliser l'infrastructure économique comme instrument de sécurité.

### Une nouvelle architecture du pouvoir

Les réseaux sociaux n'ont pas démocratisé automatiquement la politique africaine. Ils ont redistribué l'accès à la parole et accéléré la circulation de l'information.

Ils ont permis à des mouvements sans ressources importantes d'imposer leurs sujets, mais ont aussi donné davantage

de poids aux émotions, aux manipulations et aux entreprises technologiques étrangères.

Le responsable politique de demain devra maîtriser deux légitimités. La première reste institutionnelle : parti, élection, mandat, administration.

La seconde est numérique : audience, confiance, capacité à produire un récit et à mobiliser rapidement. L'une sans l'autre devient de plus en plus fragile. Une forte communauté en ligne ne suffit pas à gouverner ; un mandat obtenu sans présence dans l'espace numérique peut perdre rapidement la bataille de l'opinion.

La nouvelle infrastructure du pouvoir africain tient donc dans une contradiction. Elle rend la politique plus accessible tout en la soumettant à des règles plus opaques. Elle affaiblit certains intermédiaires traditionnels tout en créant de nouveaux gatekeepers.

Elle rapproche le citoyen du débat, mais peut aussi l'enfermer dans un flux conçu pour maximiser son attention. Le pouvoir ne se joue plus seulement dans la maîtrise de l'État. Il se joue désormais dans la maîtrise du réseau.





# La relève du pouvoir : qui composera la prochaine élite africaine

**L'Afrique est le continent le plus jeune, mais une grande partie de son pouvoir politique reste concentrée entre des dirigeants âgés, des partis installés et des réseaux construits sur plusieurs décennies.**

**La prochaine élite ne sortira pourtant pas d'un seul moule. Elle se prépare dans les grandes écoles, les administrations, les entreprises,**

**les mouvements citoyens, les familles politiques et parfois les casernes. La question n'est pas seulement de savoir quand une nouvelle génération arrivera, mais quels parcours, quels capitaux et quelles alliances lui permettront de gouverner.**

Le débat sur la relève politique africaine est souvent réduit à l'âge. Il oppose une population majoritairement jeune à des dirigeants ayant parfois exercé le pouvoir pendant plusieurs décennies. Cette opposition est réelle, mais elle ne suffit pas à comprendre la succession.

Un président plus jeune peut reproduire les méthodes de ses prédécesseurs ; un responsable plus âgé peut entourer son gouvernement de nouvelles compétences. La véritable rupture se mesure moins à l'état civil qu'à la manière d'accéder au pouvoir, de constituer une équipe et de gouverner.

La prochaine élite africaine sera probablement plus diplômée, plus internationale et plus familière des entreprises que les générations issues des indépendances et des partis uniques. Mais elle ne sera pas nécessairement plus autonome.

Les études à l'étranger, l'expérience dans une organisation internationale ou le passage par une multinationale donnent des compétences et des réseaux. Ils ne fournissent pas automatiquement une base électorale, une connaissance des territoires ou une capacité à survivre aux luttes internes des partis.

### **La longue domination des appareils**

Dans de nombreux pays, le parti reste la voie principale vers les responsabilités. Les investitures, les postes ministériels et les candidatures dépendent d'équilibres construits entre générations, régions, groupes professionnels et réseaux financiers. La relève est donc souvent sélectionnée par ceux qu'elle est censée remplacer

Cette mécanique favorise les profils capables de rassurer l'appareil : anciens responsables de jeunesse, collaborateurs de ministres, parlementaires loyaux ou hauts fonctionnaires ayant appris à évoluer sans menacer trop tôt leurs supérieurs.

Elle permet la transmission de l'expérience, mais réduit parfois l'espace accordé à la contradiction. Le jeune responsable est valorisé lorsqu'il incarne le renouvellement sans remettre en cause les principaux centres de décision.

L'élection au Sénégal, en 2024, de Bassirou Diomaye Faye à l'âge de 44 ans a montré qu'un changement générationnel pouvait émerger d'une rupture avec l'ordre partisan dominant. Elle a également rappelé que les nouvelles figures s'appuient rarement sur une aventure individuelle.

Leur ascension dépend d'un mouvement, d'une organisation, d'une alliance et d'une capacité à convertir une frustration sociale en offre politique.

### **Le technocrate, figure rassurante du changement**

Le technocrate occupe une place croissante dans l'imaginaire du pouvoir africain. Économiste, ingénieur, médecin, banquier ou ancien cadre d'une institution internationale, il promet de remplacer l'idéologie par la compétence et le discours par l'exécution.

Les crises économiques et sanitaires ont renforcé cette demande de profils capables de comprendre les marchés, la dette, les infrastructures ou les systèmes de santé.

Cette trajectoire présente un avantage évident. Le technocrate connaît les partenaires financiers, maîtrise le langage des investisseurs et peut rapidement diriger une administration complexe. Elle comporte aussi une faiblesse : la compétence technique ne produit pas de légitimité politique. Le ministre recruté pour réformer une fonction publique doit composer avec les élus, les syndicats, les réseaux régionaux et les intérêts économiques. Il peut devenir le visage d'une mesure dont les arbitrages ont été décidés ailleurs.

L'Afrique a connu plusieurs dirigeants issus de la haute administration, de la banque centrale ou des institutions multilatérales. Certains ont amélioré la crédibilité économique de leur pays ; d'autres ont rapidement adopté les réflexes de l'appareil qui les avait absorbés. La question n'est donc pas de choisir entre politicien et expert, mais de savoir si une compétence peut se transformer en projet collectif.

### **Les entrepreneurs entrent**



## **dans le jeu**

Les dirigeants d'entreprise disposent d'un autre type de capital. Ils peuvent financer une campagne, mobiliser des salariés, s'appuyer sur une réputation de gestionnaire et promettre d'appliquer à l'État les méthodes du privé. Leur visibilité augmente avec la croissance des grands groupes africains, des start-up et des médias économiques.

Le passage de l'entreprise à la politique est cependant plus complexe qu'il ne paraît. Une société peut choisir ses marchés, ses clients et parfois ses employés. L'État doit gérer des citoyens qui ne peuvent être abandonnés parce qu'ils sont peu rentables.

Le dirigeant habitué à une forte concentration du pouvoir peut également découvrir que la négociation, le compromis et le contrôle parlementaire ne sont pas des lenteurs accidentelles, mais des éléments de la vie démocratique.

L'entrepreneur politique bénéficie aussi d'un risque particulier : ses activités privées, ses contrats publics et ses intérêts financiers deviennent immédiatement des sujets de débat. Son succès économique peut apparaître comme une preuve de compétence ou comme le résultat d'une proximité ancienne avec l'État. La frontière entre indépendance financière et conflit d'intérêts est étroite.

## **Les héritiers conservent une longueur d'avance**

Les familles politiques disposent d'actifs difficiles à reproduire : un nom connu, des réseaux locaux, des donateurs, une mémoire militante et un accès précoce aux lieux de pouvoir. L'héritier apprend la politique avant d'y entrer officiellement.

Il connaît les responsables, les codes et les équilibres du parti. Dans les systèmes où les institutions restent faibles, ce capital relationnel peut compter davantage qu'un programme.

La succession familiale n'est pas toujours directe. Un enfant peut occuper une fonction ministérielle, diriger un parti, gérer une fondation ou se construire une image d'entrepreneur avant de se présenter comme une personnalité autonome. Le recours à un proche répond parfois à une logique de continuité : les élites économiques et administratives préfèrent une figure connue à une compétition imprévisible.

Mais l'héritage est devenu plus difficile à imposer. Les opinions publiques comparent davantage les parcours et disposent de canaux pour contester le népotisme. Le nom ouvre les portes, mais il expose aussi à une exigence de justification. Le descendant doit montrer ce qu'il a construit en dehors de sa famille, sous peine de devenir le symbole du verrouillage qu'il prétend dépasser.

## **La société civile produit-elle des gouvernants ?**

Les mouvements citoyens, or-



ganisations de défense des droits, associations professionnelles et collectifs numériques ont fait émerger de nouvelles figures. Elles acquièrent une légitimité dans la protestation, la surveillance des élections, la lutte contre la corruption ou la défense d'une cause. Leur crédibilité vient souvent de leur distance avec les partis.

Cette distance devient un obstacle lorsqu'elles veulent entrer dans les institutions. La politique électorale demande de construire des listes, de lever des fonds, d'arbitrer entre plusieurs intérêts et d'accepter des compromis. Le militant qui rejoint un parti peut être accusé d'avoir renoncé à son indépendance ; celui qui reste à l'extérieur peut conserver sa pureté sans obtenir les moyens d'agir.

Les mobilisations de la génération Z accentuent ce dilemme. Elles produisent des porte-parole, des organisateurs et des créateurs de contenu, mais se méfient de la personnalisation. Or le passage au pouvoir exige généralement que des personnes assument des décisions et des responsabilités identifiables. La relève devra inventer des formes capables de préserver l'énergie horizontale tout en construisant une organisation durable.

### **Les militaires, autre voie de renouvellement**

Dans plusieurs pays, les coups d'État ont porté au pouvoir des officiers sensiblement plus jeunes que les dirigeants renversés. Leur âge, leur discours souverainiste et leur usage direct des réseaux sociaux ont séduit une partie de la jeunesse, déçue par les gouvernements civils et les institutions régionales.



Cette relève reste pourtant fondamentalement différente. Elle ne naît pas d'une compétition politique ouverte, mais du contrôle des armes et de la chaîne de commandement.

Le militaire peut incarner une rupture générationnelle tout en réduisant l'espace de participation de la génération qu'il prétend représenter. La popularité initiale dépendra, à terme, de résultats économiques, sécuritaires et institutionnels que la communication ne peut remplacer indéfiniment.

### **Le plafond féminin**

La prochaine élite restera incomplète si le renouvellement se limite aux hommes plus jeunes. La représentation politique des femmes progresse, mais demeure loin de la parité. La Fondation Mo Ibrahim indiquait qu'en 2024, les femmes occupaient environ 26 % des sièges dans les chambres basses africaines et 21 % dans les chambres hautes.

Les obstacles apparaissent avant l'élection : accès au financement, sélection par les partis, exposition aux violences numériques,

répartition des responsabilités familiales et réseaux politiques souvent masculins.

Les femmes sont parfois nommées dans les secteurs sociaux ou les fonctions de représentation, tout en restant moins présentes dans les ministères économiques, sécuritaires ou régaliens qui préparent aux plus hautes fonctions.



### **Une élite plus mondiale, un pouvoir toujours local**

La formation internationale deviendra un trait fréquent de la relève. Les prochaines générations auront étudié à Paris, Londres, Boston, Pékin, Rabat, Johannesburg ou Accra.

Elles auront travaillé dans la finance, la technologie, les organisations internationales et les cabinets de conseil. Cette exposition facilite l'accès aux investisseurs et aux réseaux diplomatiques.

Mais une carrière globale ne remplace pas une implantation

locale.

L'élection se joue dans des circonscriptions, des quartiers, des villages et des communautés qui évaluent la disponibilité, la loyauté et la compréhension des réalités quotidiennes. Le profil trop international peut être valorisé comme compétent ou rejeté comme déconnecté. La prochaine élite devra donc apprendre à traduire une expertise mondiale dans un langage politique national.



A close-up photograph of several stacks of gold coins and a silver coin with a grid pattern, resting on a document with a line graph. The word "Économie" is overlaid in white text with a red underline.

Économie



# Croissance sans emplois : le grand risque économique

L'Afrique subsaharienne devrait croître d'environ 4,1 % en 2026. Pourtant, des millions de jeunes entrent chaque année sur le marché du travail sans trouver d'emploi stable, tandis que la majorité de ceux qui travaillent restent dans l'informel.

Le paradoxe ne vient pas d'une absence d'activité : les Africains travaillent beaucoup. Il vient d'économies qui créent trop peu d'entreprises capables de grandir, d'investir et de transformer une activité de survie en emploi productif.

NEED  
A  
JOB

La croissance reste l'indicateur le plus utilisé pour raconter les économies africaines. Un pays qui progresse de 5 % ou 6 % est présenté comme dynamique ; un autre qui ralentit inquiète les investisseurs. Mais le PIB mesure la valeur produite, pas la manière dont celle-ci est répartie entre les secteurs, les entreprises et les travailleurs.

Une économie peut croître grâce à une nouvelle mine, à l'augmentation du prix d'une matière première, à un chantier d'infrastructure ou à quelques grandes entreprises. Ces activités améliorent les recettes publiques et les exportations, mais elles ne créent pas toujours suffisamment d'emplois pour une population active en expansion rapide.

La Banque mondiale prévoit une croissance de 4,1 % en Afrique subsaharienne en 2026, tout en soulignant que le rythme reste insuffisant pour répondre à la demande d'emplois.

### Les jeunes Africains ne sont pas sans activité

L'idée d'une jeunesse africaine massivement inactive décrit mal la réalité. L'Africa Youth Employment Outlook 2026 estime qu'environ 304 millions de jeunes Africains, soit 57 % des 15-35 ans, travaillaient en 2025. Cette proportion est supérieure à celle observée dans le reste du monde. Le problème est la nature de ce travail.

Environ 90 % des emplois occupés par les jeunes sont informels. Près d'un jeune travailleur sur trois vit dans un ménage en situation d'extrême pauvreté. L'agriculture emploie encore 47 % des jeunes actifs, souvent dans des activités faiblement

productives et exposées aux prix, au climat et à l'accès limité aux équipements.

L'emploi, dans ce contexte, ne signifie pas nécessairement sécurité économique. Un vendeur ambulant, une aide familiale agricole ou une travailleuse domestique peuvent être comptabilisés comme actifs tout en disposant d'un revenu irrégulier, d'aucune protection sociale et de peu de possibilités d'accumuler du capital ou des compétences.

### Dix millions d'entrants, trois millions d'emplois formels

Chaque année, plus de dix millions de jeunes arrivent sur le marché du travail africain. Les modèles de croissance actuels ne créeraient qu'environ trois millions d'emplois formels. Pour absorber les nouveaux entrants, l'Afrique subsaharienne devrait produire près de quinze millions d'emplois par an à l'horizon 2030.

Cet écart explique pourquoi le chômage officiel ne suffit pas à mesurer la tension. Dans des pays sans assurance chômage étendue, rester sans activité est impossible pour la majorité des ménages.

Les jeunes acceptent donc un emploi informel, se lancent dans le commerce ou rejoignent une activité familiale. Le manque d'emplois apparaît moins dans les statistiques du chômage que dans la faiblesse des revenus et la multiplication des microactivités peu productives.

### Une croissance encore peu intensive en travail

Plusieurs moteurs récents de la croissance africaine emploient



relativement peu de personnes au regard des capitaux investis. Les hydrocarbures, les mines, les télécommunications et certaines infrastructures peuvent produire une forte valeur ajoutée avec des équipes limitées. Les emplois in-



directs existent, mais ils dépendent du contenu local, de la sous-traitance et de la capacité du reste de l'économie à utiliser les revenus générés.

Le secteur de la construction absorbe davantage de main-d'œuvre, mais souvent de manière temporaire et informelle. Les grands chantiers créent un pic d'activité qui retombe après la livraison. La technologie peut, de son côté, produire des entreprises très valorisées sans employer des dizaines de milliers de salariés. Elle améliore la productivité, mais ne peut pas être l'unique réponse à la démographie du continent.

La question centrale devient donc celle de la structure de la croissance. Les secteurs capables d'associer productivité, volume d'emplois et montée en compétences sont moins nombreux : industrie légère, transformation agroalimentaire, logistique, tourisme, services aux entreprises, santé, éducation privée, maintenance et commerce organisé.

### **Le chaînon manquant : les entreprises qui grandissent**

L'Afrique compte une multitude de très petites entreprises et quelques grands groupes. Entre les deux, le tissu d'entreprises moyennes reste insuffisant dans de nombreux marchés. Or ce sont souvent ces entreprises qui transforment une économie : elles recrutent des cadres intermédiaires, investissent dans des machines, organisent des procédures et créent des chaînes de sous-traitance.

Une microentreprise peut faire vivre son fondateur sans être capable d'employer cinquante personnes. Pour changer d'échelle, elle doit accéder au crédit, sécuriser son approvisionne-





ment, tenir une comptabilité, respecter des normes, trouver des locaux, recruter et supporter la fiscalité du secteur formel. Chacune de ces étapes augmente les coûts avant que les revenus supplémentaires n'apparaissent.

Beaucoup d'entreprises choisissent donc de rester petites, de fractionner leurs activités ou de conserver une partie de leurs opérations dans l'informel. Cette décision est rationnelle à l'échelle du dirigeant, mais elle limite la création d'emplois stables à l'échelle de l'économie.

### **Le piège des services peu productifs**

L'emploi africain se déplace rapidement de l'agriculture vers les services. Selon les projections de l'Africa Youth Employment Outlook, les services deviendraient le premier employeur des jeunes à partir de 2033. Cette transition peut améliorer les revenus, mais tous les services ne se valent pas.

Les télécommunications, la finance, la logistique avancée ou les services professionnels génèrent une forte valeur ajoutée. Le petit commerce, la restauration informelle, le transport individuel et les services domestiques emploient davantage de personnes, mais avec des marges et une productivité faibles. Une économie peut ainsi se tertiariser sans devenir beaucoup plus productive.

La croissance des plateformes numériques illustre cette ambiguïté. Elles donnent accès à des clients et créent des possibilités de revenu, mais une partie du risque est reportée sur les travailleurs : véhicule, téléphone, carburant, assurance et temps d'attente. Le travail existe, mais la relation salariale et la protec-

tion restent limitées.

### **Le diplôme face à la rareté des postes**

L'augmentation du nombre de diplômés crée une autre tension. L'enseignement supérieur forme davantage de jeunes aspirant à des emplois de bureau, de gestion ou de conseil. Le nombre de postes correspondants progresse moins vite.

Les entreprises se retrouvent avec de nombreux candidats généralistes et une pénurie persistante de techniciens, commerciaux expérimentés, responsables de maintenance, spécialistes des achats ou managers de proximité.

Le décalage est souvent décrit comme un manque de compétences. Il est aussi un manque d'entreprises. Même une formation parfaitement alignée ne crée pas le poste qui n'existe pas. Les stages, certifications et compétences numériques améliorent la position individuelle d'un candidat, mais ils ne résolvent pas l'insuffisance globale de la demande de travail.

### **Les femmes, réserve de croissance sous-utilisée**

Les jeunes femmes sont plus nombreuses parmi les personnes qui ne sont ni en emploi, ni en études, ni en formation. Elles supportent une part disproportionnée des responsabilités domestiques et sont concentrées dans les activités de service les plus informelles.

Leur exclusion limite directement la taille de la main-d'œuvre qualifiée et la consommation des ménages.

Lorsqu'une femme entre sur le marché du travail, la question ne

se limite pas au poste disponible. Elle inclut le transport, la sécurité, la garde des enfants, les horaires et les normes sociales. Une entreprise qui souhaite recruter davantage de femmes doit souvent traiter ces contraintes en même temps que la formation professionnelle.

### **Les emplois se créent dans les chaînes, pas seulement dans les champions**

Les grands groupes sont indispensables, mais ils ne peuvent absorber seuls la nouvelle population active. Leur contribution dépend de la profondeur de leurs relations avec les fournisseurs, distributeurs et sous-traitants locaux. Une usine fortement intégrée aux importations peut créer moins d'emplois indirects qu'une entreprise plus petite s'approvisionnant auprès de centaines de producteurs et de prestataires.

Le même raisonnement vaut pour les investissements étrangers. L'annonce d'un montant élevé ne dit pas combien de compétences seront transférées, combien de services seront achetés localement ou combien de travailleurs passeront d'un emploi temporaire à une carrière.

Une croissance qui ne produit pas suffisamment de mobilité professionnelle peut rester politiquement fragile. Les métropoles rendent visibles les signes de richesse, les nouveaux immeubles, les centres commerciaux et les entreprises technologiques. Elles rendent tout aussi visible l'écart avec les diplômés sans perspectives, les travailleurs informels et les ménages dont les revenus réels stagnent.

Cette divergence alimente la migration, la protestation et la

défiance envers les statistiques macroéconomiques. Un gouvernement peut annoncer une croissance robuste tandis que le citoyen constate une hausse du loyer, du transport et de l'alimentation. Les deux réalités peuvent être vraies en même temps.

### **Le vrai test de la croissance**

Le risque économique africain n'est pas une absence de travail. Il est la persistance d'un travail qui ne permet ni sécurité, ni progression, ni accumulation. La croissance devient socialement convaincante lorsqu'elle transforme un vendeur en commerçant structuré, un atelier en PME, un ouvrier temporaire en technicien qualifié et un diplômé en professionnel disposant d'une trajectoire.

Le continent dispose d'une main-d'œuvre jeune et d'une demande intérieure considérable. Mais cette démographie ne deviendra un avantage que si les entreprises peuvent grandir plus vite que la population active. La prochaine décennie ne sera donc pas jugée uniquement sur les taux de croissance.

Elle sera jugée sur le nombre d'Africains capables de passer d'une activité à un véritable emploi, puis d'un emploi à une carrière.





# **Le piège du passage à l'échelle: devenir panafricain sans se dispenser**

**L'Afrique est présentée comme un marché de plus d'un milliard de consommateurs. Pour l'entreprise qui veut s'étendre, elle reste pourtant un ensemble de monnaies, de régulateurs, de langues, de systèmes fiscaux, de réseaux logistiques et d'habitudes de consommation.**

**Les groupes qui réussissent ne copient pas simplement leur modèle dans plusieurs pays. Ils construisent une plateforme commune, tout en acceptant que chaque marché exige une entreprise presque nouvelle.**



L'ambition panafricaine est devenue un signe de réussite. Une banque annonce une nouvelle filiale, une fintech obtient un agrément régional, un groupe de télécommunications rachète un opérateur et une enseigne de distribution ouvre dans une nouvelle capitale. Les investisseurs valorisent la taille du marché adressable et les dirigeants veulent sortir des limites de leur pays d'origine.

Mais l'Afrique n'est pas un marché unique dans la pratique. La Zone de libre-échange continentale crée un cadre important, sans effacer les différences de change, de fiscalité, de droit du travail, de consommation et d'infrastructure. L'entreprise peut franchir une frontière en quelques heures ; son modèle met parfois plusieurs années à s'adapter.

### **La taille du continent est une promesse, pas une clientèle**

Additionner les populations nationales produit un chiffre impressionnant, mais peu opérationnel. Un consommateur nigérian, marocain, kényan ou ivoirien n'achète pas nécessairement le même produit, au même prix et par le même canal. Le revenu moyen, la structure familiale, la confiance dans le

paiement numérique, la qualité des adresses et la disponibilité du crédit changent le comportement du marché.

Le passage à l'échelle commence donc par une question moins spectaculaire : quelles composantes du modèle sont réellement transférables ? La technologie peut être commune, tout comme la marque, les achats, le financement ou certains processus. La distribution, le recrutement, les relations publiques et le produit doivent souvent être adaptés.

### **Jumia et le coût de la dispersion**

Jumia constitue l'un des exemples les plus visibles. L'entreprise a longtemps porté le récit d'un Amazon africain présent dans de nombreux pays. Mais l'e-commerce demande de reconstruire dans chaque marché une logistique, des moyens de paiement, une relation avec les vendeurs et un système de livraison adapté aux adresses et aux infrastructures locales.

En 2024, Jumia a annoncé la fermeture de ses activités en Afrique du Sud et en Tunisie. Ces deux marchés ne représentaient ensemble que 3,5 % des commandes du groupe en 2023

et 2,7 % au premier semestre 2024. La direction a choisi de concentrer les ressources sur les pays présentant de meilleures perspectives de croissance et de rentabilité.

Ce retrait ne prouve pas que l'expansion panafricaine est impossible. Il montre que la présence géographique peut devenir une métrique trompeuse. Une filiale consomme de l'attention, des équipes et du capital même lorsqu'elle contribue peu au chiffre d'affaires.

Sortir d'un marché peut être une décision de croissance plus disciplinée que d'y rester pour défendre une image continentale.

### **Le commerce de détail et l'illusion de la formule unique**

Les difficultés rencontrées par plusieurs enseignes sud-africaines dans leur expansion ont produit la même leçon. Un format de magasin, une chaîne d'approvisionnement et une politique de prix qui fonctionnent dans un marché structuré peuvent se heurter ailleurs aux droits d'importation, à l'immobilier commercial, au pouvoir d'achat ou à la concurrence des commerces informels.

Shoprite s'est retiré au fil des



années de plusieurs pays africains. La taille et l'expérience du groupe ne suffisaient pas à compenser des devises instables, des coûts logistiques, des contrôles à l'importation et des marchés dont la rentabilité exigeait une adaptation plus profonde. Le distributeur panafricain doit parfois devenir davantage local que ses concurrents locaux.

### **Les secteurs réglementés possèdent un autre avantage**

Les banques et les télécommunications ont produit certains des groupes panafricains les plus solides. MTN déclarait 307,2 millions de clients dans 16 marchés à la fin de 2025. Ecobank a construit un réseau couvrant une grande partie du continent. Ces entreprises bénéficient d'économies d'échelle technologiques et financières, mais leur développement repose aussi sur des licences et des acquisitions qui créent une présence durable.

Leur modèle n'est pas parfaitement uniforme. Une banque doit

adapter ses produits aux règles prudentielles, à la monnaie, au niveau de bancarisation et aux pratiques commerciales locales. Un opérateur télécom doit négocier les fréquences, les taxes, les infrastructures et les conditions d'identification des clients. La plateforme centrale apporte des systèmes et du capital ; la filiale reste profondément nationale.

Cette combinaison explique pourquoi les groupes les plus performants fonctionnent souvent comme des fédérations. Ils centralisent ce qui produit une économie d'échelle et laissent local ce qui dépend du régulateur, du client et de la culture du marché.

### **Le risque de change, ennemi silencieux**

Une filiale peut augmenter ses ventes en monnaie locale et contribuer moins aux comptes consolidés lorsque cette monnaie se déprécie. Les équipements, logiciels et financements sont souvent libellés en dollars ou

en euros, tandis que les revenus sont encaissés en monnaies nationales. L'expansion ajoute donc une exposition financière à la complexité opérationnelle.

La dépréciation affecte également le prix. Une entreprise régionale peut vouloir maintenir une offre commune, mais doit relever ses tarifs dans un pays où les coûts importés ont augmenté. Elle risque alors de perdre des clients ou de réduire ses marges. La croissance géographique ne protège pas automatiquement contre le risque macroéconomique ; elle peut le multiplier.

### **Le régulateur change le produit**

Une fintech peut proposer un transfert instantané dans un pays et devoir s'associer à une banque dans un autre. Une plateforme peut stocker certaines données à l'étranger dans un marché, mais être soumise à une localisation nationale dans le voisin. Une assurance, un crédit ou un service de paiement peuvent nécessiter des agréments différents.

L'entreprise découvre alors que son produit n'est pas seulement une application. Il comprend une architecture juridique, des relations institutionnelles et une conformité adaptée à chaque marché. Les coûts fixes deviennent particulièrement lourds lorsque le pays reste petit.

### **Acquérir pour entrer, intégrer pour réussir**

L'acquisition d'un acteur local permet de gagner du temps. Elle apporte des licences, des équipes, des clients et une connaissance du marché. Mais elle crée un autre risque : l'entreprise achetée possède sa culture, ses systèmes et parfois





des problèmes cachés. La valeur de l'opération dépend moins du communiqué d'acquisition que des années d'intégration qui suivent.

Le groupe doit décider quelles marques conserver, quels dirigeants maintenir et quels processus remplacer. Une intégration trop rapide peut détruire les relations locales. Une autonomie excessive empêche de réaliser

les économies d'échelle qui justifiaient l'achat.

### **Le leadership local n'est pas une fonction secondaire**

L'expansion échoue souvent lorsque le siège considère la filiale comme une simple unité d'exécution. Le dirigeant local doit pouvoir adapter le produit, négocier avec les partenaires et alerter sur les hypothèses irréalistes.

Il a besoin d'autonomie, mais aussi d'une compréhension claire des contraintes du groupe.

Les meilleurs profils sont difficiles à retenir. Une filiale en croissance offre des responsabilités, mais peut apparaître comme périphérique dans une organisation dont les décisions restent concentrées dans le pays d'origine.



Le groupe panafricain doit créer de véritables carrières continentales, permettant aux cadres de circuler entre plusieurs marchés et d'accéder aux fonctions du siège.

### **La marque panafricaine et la confiance nationale**

Une marque continentale apporte de la visibilité et rassure certains clients. Elle peut aussi

être perçue comme étrangère. Dans les services financiers, les télécommunications ou la distribution, les tensions économiques peuvent rapidement devenir politiques : contrôle des données, rapatriement des bénéfices, contenu local, fiscalité et souveraineté.

Le groupe doit montrer ce qu'il apporte au marché : emplois, investissements, fournisseurs et formation. Le discours panafricain ne remplace pas cette démonstration. Une entreprise peut se présenter comme africaine tout en étant considérée, dans chaque pays, comme un acteur extérieur.

### **La discipline du portefeuille**

Devenir panafricain ne signifie pas être présent partout. Le dirigeant doit distinguer les marchés stratégiques, les marchés expérimentaux et ceux

dont la sortie est préférable. Cette discipline est difficile parce que la fermeture d'une filiale peut être perçue comme un échec, affecter les équipes et inquiéter les investisseurs.

Pourtant, la dispersion détruit davantage de valeur qu'un retrait assumé. Les ressources les plus rares ne sont pas seulement financières. Elles comprennent le

temps de la direction, les talents capables de lancer un pays et la capacité informatique à gérer plusieurs environnements.

### **Une plateforme continentale, des entreprises locales**

Le passage à l'échelle réussi repose sur une architecture à deux niveaux. Le groupe construit une plateforme commune : capital, technologie, achats, marque, gestion des risques et talents. Chaque pays conserve une entreprise locale capable de comprendre son marché, son régulateur et ses clients

. La promesse de l'Afrique comme marché continental reste réelle. Mais elle ne se réalise pas par la simple réplique d'un modèle. Elle exige une organisation capable de standardiser sans uniformiser, de déléguer sans perdre le contrôle et de quitter certains marchés pour renforcer les autres.

Le champion panafricain n'est donc pas celui qui plante le plus de drapeaux sur une carte. C'est celui qui transforme sa présence géographique en économies d'échelle, en apprentissage et en rentabilité. L'expansion devient une force lorsqu'elle améliore l'entreprise entière. Elle devient un piège lorsqu'elle sert principalement à agrandir le récit.



# THE FINANCIAL CORNER

*by* FABRICE EKOUMAN

Mian  TV





# Finance & Marchés

---







# Dangote Refinery

**Face au verdict  
de la Bourse**

*En ouvrant au public une fraction de son immense raffinerie, Aliko Dangote ne cherche pas, dans l'offre de base, à monétiser sa participation. Il transforme un actif industriel construit au prix de près de 20 milliards de dollars en plateforme de financement pour un nouveau cycle d'expansion. L'opération est historique par sa taille. Son prix, lui, suppose déjà une exécution industrielle et financière presque sans faute.*

### De l'usine à la Bourse

Une précision s'impose d'emblée : l'introduction en Bourse n'est pas encore achevée. Depuis le 14 septembre 2026 et jusqu'au 13 octobre, Dangote Petroleum Refinery & Petrochemicals FZE propose au public 4,1 milliards d'actions nouvelles à 525 nairas l'unité. Si le calendrier indicatif est respecté, l'admission à la Nigerian Exchange et les premiers échanges devraient intervenir vers la fin novembre. À ce stade, le marché ne juge donc pas encore un cours coté : il juge un prix d'offre.

L'émission de base représente 2 152,5 milliards de nairas, soit environ 1,6 milliard de dollars au taux de change utilisé au lancement, et 3,30 % du capital après opération. Les frais estimés à environ 41,5 milliards de nairas laisseraient quelque 2 111 milliards de produit net. En cas de sursouscription, les documents de l'offre prévoient la possibilité d'absorber jusqu'à 30 % de titres supplémentaires, sous réserve de l'autorisation de la Securities and Exchange Commission. Dans ce scénario maximal, le montant brut pourrait approcher 2 800 milliards de nairas, soit un peu plus de 2 milliards de dollars.

### Un projet industriel devenu besoin de capital

Le chemin qui conduit à cette offre commence en 2013. Dangote annonce alors une raffinerie d'environ 9 milliards de dollars, initialement promise pour 2016. Le véhicule actuel est enregistré dans la zone franche de Dangote en 2016 ; l'usine est inaugurée en mai 2023 et commence ses opérations commerciales en 2024. Entre-temps, le coût total a pratiquement doublé pour approcher 20 milliards de dollars. Relocalisations, complexité d'ingénierie, retards de chantier, dévaluations et renchérissement des équipements ont transformé le projet en une épreuve de financement de longue durée.

L'actif qui en résulte est hors norme. La raffinerie a été conçue avec une capacité nominale de 650 000 barils par jour sur une seule chaîne de raffinage. En juin 2026, un test de performance conduit par les fournisseurs de procédés a porté le traitement à 700 000 barils par jour, au-delà de la capacité nominale ; la société communique désormais sur ce niveau de capacité opérationnelle.

Le site affiche un indice de complexité Nelson de 11,5 et peut traiter 36 qualités de brut. Il comprend également une unité de polypropylène de 830 000 tonnes par an, sa propre production d'énergie, d'importantes capacités de stockage et des infrastructures maritimes sur le complexe de Lekki. Cette intégration explique sa puissance économique. Elle concentre aussi une part importante du risque opérationnel sur une seule plateforme.

L'IPO prolonge une recomposition du bilan. En 2024, la réduction de la participation de NNPC,

après paiement incomplet de la participation initialement envisagée, puis la dégradation de la note de la maison mère Dangote Industries Limited par Fitch avaient illustré les tensions de liquidité du groupe — sans signifier une insolvabilité de l'émetteur.

En 2026, plusieurs opérations de financement en fonds propres et sur les marchés de dette ont renforcé la structure financière de la raffinerie. Le placement privé de 2,5 milliards de dollars annoncé durant l'été, présenté comme fortement sous-souscrit, a notamment fait entrer des investisseurs institutionnels, parmi lesquels des fonds souverains et des institutions de financement du développement. L'appel au public complète cette ouverture du capital et donne à la raffinerie un accès direct, et potentiellement récurrent, aux marchés de capitaux.

### Une levée de capitaux avant tout

La mécanique de l'offre est essentielle pour comprendre ses dessous. Il s'agit d'une émission primaire : les actions sont créées par la société et le produit de l'offre entre dans ses caisses. Aliko Dangote et les autres actionnaires historiques ne vendent pas de titres dans l'offre de base. L'opération n'est donc pas, à ce stade, une sortie de l'entrepreneur après un chantier coûteux. Elle sert d'abord à financer le prochain cycle de croissance tout en installant un prix public de référence pour l'actif le plus stratégique du groupe.

L'offre n'est pas intégralement garantie. Elle bénéficie toutefois d'un engagement d'underwriting pouvant atteindre 400 millions de dollars de la part de Pan-African Refinery Investment SPV, véhicule mauricien lié à Lilium Capital. Cet engage-

ment représente environ un quart de l'émission de base au taux de l'offre. Il réduit le risque commercial de placement sans signifier que la totalité de l'IPO est d'ores et déjà souscrite. Il montre surtout qu'une partie de la construction du livre a été sécurisée en amont de l'ouverture au grand public.

### Un retournement spectaculaire des comptes

Dangote a choisi une fenêtre remarquablement favorable. Au premier semestre 2026, la raffinerie a réalisé 13,91 milliards de dollars de chiffre d'affaires, contre 5,56 milliards un an plus tôt. Le bénéfice net atteint 1,82 milliard de dollars, après une perte de 282 millions au premier semestre 2025 et de 476 millions sur l'ensemble de 2025. La marge brute avoisine 18 %. Pour une installation qui n'a at-

teint un fonctionnement stable à très haut niveau de charge que récemment, le changement d'échelle est spectaculaire.

Cette performance repose sur deux moteurs. Le premier est industriel : la montée des volumes après des mois de rodage. Le second est conjoncturel : les perturbations des flux du Golfe et la faiblesse des stocks européens ont soutenu les marges sur le diesel et le carburéacteur.

Au deuxième trimestre, l'Europe a importé autour de 80 000 barils par jour de carburéacteur provenant de Dangote. Pris comme raffinerie individuelle, le site s'est imposé parmi les plus importants fournisseurs du marché européen, même si les États-Unis restaient, agrégés comme pays d'origine, une source plus importante. Les prix réalisés ont progressé fortement sur cer-





tains produits. Autrement dit, le semestre démontre la capacité bénéficiaire de l'actif, mais ne constitue pas encore un niveau de profit normalisé sur un cycle complet.

Le portefeuille reste par ailleurs concentré : essence, diesel et carburéacteur représentent plus de 91 % du chiffre d'affaires semestriel. Sur le marché nigérian, l'impact est déjà structurel. Selon des données reprises par Reuters, les importations d'essence, proches de 400 000 barils par jour en 2024, ont chuté autour de 83 000 barils par jour en 2026.

À fin mai, le prospectus attribuait à Dangote 87,6 % de l'approvisionnement total du pays en essence, importations incluses. Parallèlement, l'usine est devenue une base d'exportation importante vers l'Afrique de l'Ouest et australe, l'Europe et d'autres marchés mondiaux.

#### **Une prime de rareté qui se discute**

À 525 nairas, la capitalisation

théorique ressort à environ 63 068 milliards de nairas avant émission et 65 220 milliards après l'offre de base, soit de l'ordre de 48 à 50 milliards de dollars selon le taux de change retenu.

Quelques semaines auparavant, le placement privé avait été réalisé sur une valorisation proche de 40 milliards de dollars. Les comparaisons ne sont pas parfaitement homogènes — structure de l'opération, date, conditions de liquidité et éventuelles périodes de blocage différent — mais la revalorisation est réelle et rapide.

L'analyse de Reuters Breakingviews éclaire la question du prix. Dans le scénario intégrant la taille maximale de l'offre, la valorisation d'entreprise correspondrait à environ 8,3 fois l'EBITDA attendu en 2026 selon les prévisions de SBG Securities, contre environ 6 fois pour de grands raffineurs américains tels que Valero, Marathon Petroleum ou Phillips 66. En appliquant ce multiple de référence à l'activité existante, Breakingviews

obtient une valeur d'environ 35 milliards de dollars. L'écart avec la valorisation proposée, proche de 14,5 milliards, est interprété comme la valeur que le marché serait conduit à attribuer dès aujourd'hui à une large part du programme d'expansion. Ce n'est pas une décomposition officielle du prospectus, mais c'est une manière utile de mesurer la prime exigée par le vendeur.

Une lecture plus indulgente consiste à annualiser le bénéfice du premier semestre : le ratio cours-bénéfice apparent tomberait alors autour de 13 à 14 fois. Le calcul est séduisant, mais fragile. Six mois de fonctionnement à haut régime, dans un environnement exceptionnellement favorable aux marges de raffinage, ne suffisent pas à établir un bénéfice normalisé. Le cœur du débat n'est donc pas la qualité industrielle de l'actif. Il est le prix auquel l'investisseur accepte le risque de normalisation.

Une expansion à quatorze milliards de dollars  
Le prospectus prévoit un deux-

ième train de 700 000 barils par jour, portant la capacité totale à 1,4 million de barils par jour à l'horizon 2029, avec certaines finitions susceptibles de se prolonger au-delà. À cette échelle,

Dangote rivaliserait avec le complexe indien de Jamnagar pour le rang de plus grand ensemble de raffinage au monde. Le plan prévoit aussi de porter la capacité de polypropylène de 830 000 à 2,4 millions de tonnes par an et d'ajouter une unité d'alkylbenzène linéaire de 400 000 tonnes, matière première utilisée notamment dans les détergents. Le programme d'expansion est évalué à 14,27 milliards de dollars. Le produit net de l'IPO de base, environ 2 111 milliards de nairas, n'en couvre qu'un peu plus d'un dixième.

Le prospectus ventile ce produit net — et non le budget total de 14,27 milliards de dollars — entre environ 686,5 milliards de nairas pour les unités de procédé et les principaux équipements, 841 milliards pour les utilités, installations hors site et infrastructures associées, et 583,5 milliards pour les travaux de construction et d'installation. L'IPO ne boucle donc pas le financement du deuxième train. Elle fournit une première tranche de fonds propres et renforce la crédibilité d'un montage qui devra aussi mobiliser les flux de trésorerie de l'activité, de nouvelles dettes, des crédits fournisseurs et d'autres financements de projet.

À fin juin, la société affichait environ 5,67 milliards de dollars de dette brute et 4,27 milliards de trésorerie, soit une dette nette relativement contenue en photographie instantanée. Mais cette lecture doit être maniée avec prudence : les apports et dépôts liés à des opérations de

fonds propres reçus au premier semestre ont largement contribué à la hausse de la trésorerie. Cette liquidité ne peut pas simultanément servir à réduire durablement la dette nette et à payer les investissements futurs.

Après la clôture semestrielle, Dangote Petroleum Refinery a en outre émis 750 millions de dollars d'obligations senior à 7,5 %, échéance 2031. Le bilan est donc plus solide qu'au démarrage, mais le programme d'expansion maintiendra un besoin élevé de capitaux. Et l'histoire du premier train — près d'une décennie entre l'annonce et la pleine montée en charge — invite à appliquer une décote d'exécution au calendrier du second.

### **Une IPO populaire, mais pas un partage du contrôle**

L'offre est présentée comme une « IPO du peuple ». Le ticket minimal de dix actions coûte 5 250 nairas, soit quelques dollars, et le dispositif commercial vise explicitement à élargir la participation des particuliers. Cer-

taines modalités de fidélisation prévoient également des actions gratuites pour des investisseurs conservant un minimum de titres pendant une durée déterminée, sous réserve des conditions et autorisations prévues. L'avantage économique est limité ; le signal, lui, est clair : faire de l'IPO un outil de démocratisation de l'actionnariat.

L'accessibilité ne change toutefois pas la géographie du pouvoir. Avant l'offre, Aliko Dangote détenait directement ou indirectement environ 87,27 % de l'émetteur. S'il ne cède aucun titre, son intérêt bénéficiaire ressort autour de 84,3 % après l'émission de base.

NNPC détient 6,815 % avant dilution et la catégorie des autres actionnaires représente environ 5,95 % du capital pré-IPO. Le flottant créé par l'offre publique restera donc réduit au regard d'une capitalisation gigantesque. De surcroît, l'engagement de Pan-African Refinery Investment SPV peut absorber une part significative des titres nouveaux.



Une entreprise peut ainsi peser lourd dans les indices tout en offrant relativement peu d'actions réellement disponibles à l'échange.

La promesse de dividendes doit elle aussi être lue avec mesure. La société a indiqué vouloir rémunérer ses actionnaires et Aliko Dangote a évoqué une logique de rendement en dollars, mais aucune distribution n'est garantie.

Les besoins de financement du deuxième train, le service de la dette, les autorisations et la disponibilité de devises peuvent limiter ou différer les paiements. Le titre sera souscrit et négocié en nairas : pour l'investisseur international, la performance ne dépendra donc pas seulement de l'activité industrielle, mais aussi du change, de la convertibilité et des conditions de rapatriement.

### **La gouvernance reste en transition**

La cotation impose une discipline nouvelle à un actif longtemps géré au sein d'un conglomérat familial. Le prospectus décrit

dix administrateurs et plusieurs comités récemment reconstitués qui, à la date du document, n'avaient pas encore tenu leur première réunion. Certaines politiques de gouvernance étaient encore en cours de finalisation ou d'adoption.

Les transactions avec les sociétés liées du groupe — achats, services, prêts et soldes commerciaux — sont présentées comme réalisées à des conditions de marché, mais leur volume rendra la qualité de l'information financière particulièrement importante. Le véhicule est en outre une entreprise de zone franche relevant de l'OGFZA, en plus des règles de la SEC et de la NGX : une architecture juridique plus complexe que celle d'une société nigériane ordinaire.

### **Les risques derrière le récit**

Le premier risque est cyclique. Les marges de raffinage peuvent se contracter aussi vite qu'elles ont augmenté. Le deuxième est opérationnel : un seul site concentre les risques d'incendie, de maintenance, de logistique et de défaillance technique, alors que

l'historique à très haut niveau de charge reste court. Le troisième concerne l'approvisionnement : le recours au brut nigérian a augmenté, mais l'installation conserve la flexibilité d'importer et reste exposée au prix et à la disponibilité des cargaisons.

S'y ajoutent le financement du second train, le coût des devises, l'évolution de la réglementation des carburants, les relations avec les entités du groupe et, à plus long terme, la transition énergétique. Chaque risque est gérable isolément. Leur combinaison justifie que le marché exige davantage que la seule puissance de la marque Dangote.

### **Un choc de taille pour la NGX**

Par son montant, l'opération est présentée comme la plus grande introduction en Bourse jamais lancée en Afrique. Par sa capitalisation, son effet sur Lagos est encore plus spectaculaire. La valeur indicative d'environ 65 220 milliards de nairas après l'offre de base représente plus de 40 % de la capitalisation du marché actions nigérian observée juste avant le lancement, autour de 157 600 milliards. Toutes choses égales par ailleurs, Dangote Refinery pèserait près de 29 % d'un marché élargi après admission. L'ordre de grandeur suffit à mesurer la rupture.

Cette masse apportera de la visibilité internationale à la NGX, mais pas automatiquement de la profondeur. Avec seulement 3,30 % de titres nouveaux dans l'offre de base et un actionnariat encore très concentré, la liquidité réelle peut rester très inférieure à la capitalisation affichée. Les gestionnaires locaux devront arbitrer entre nouvelles souscriptions et positions existantes, tandis que les fournisseurs d'indices devront gérer l'arrivée d'un titre potentiellement dominant. Une demande



forte combinée à un petit flottant peut soutenir le cours au début ; elle peut aussi amplifier la volatilité et compliquer la découverte d'un prix d'équilibre. L'opération teste également les infrastructures de distribution.

Dès le lancement, plusieurs plateformes numériques d'investissement ont reconnu des difficultés d'accès liées à un afflux inhabituel d'utilisateurs voulant souscrire. C'est à la fois un signe d'appétit et un rappel des limites techniques d'un marché qui cherche à faire entrer des millions de particuliers dans une opération de taille exceptionnelle. Si le règlement-livraison, l'allocation et les premiers échanges se déroulent sans heurt, la transaction peut servir de modèle à d'autres groupes industriels africains : mobiliser l'épargne locale, attirer des capitaux institutionnels étrangers et financer des actifs continen-  
taux à travers les marchés domestiques.

### Ce que l'Afrique achète

Au-delà du Nigeria, Dangote modifie la carte du raffinage africain. Le continent continue d'exporter beaucoup de brut tout en important une part importante de ses carburants, avec des coûts de fret, de change et de sécurité d'approvisionnement élevés. Une raffinerie complexe, située sur l'Atlantique et capable de produire aux normes internationales, rapproche les produits des marchés de consommation. Les ventes déjà réalisées dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique australe, ainsi qu'en Europe, montrent que le site a dépassé le statut de simple outil de substitution aux importations nigéri-anes pour devenir un acteur du commerce régional et mondial des produits raffinés.

Mais l'intérêt collectif ne garantit pas le rendement privé. La substitution aux importations peut renforcer la sécurité énergétique sans protéger les marges d'un opérateur lorsque les prix mondiaux



se retournent. De même, une entreprise stratégique peut disposer d'un poids économique considérable tout en restant exposée aux changements de fiscalité, de politique de change, de réglementation des carburants ou d'accès au brut. L'investisseur doit donc séparer trois récits souvent confondus : la réussite industrielle, l'utilité économique pour l'Afrique et l'attractivité du titre au prix proposé.

### En conclusion

Dangote Refinery mérite son statut d'opération historique. L'offre convertit une prouesse d'ingénierie en institution de marché, renforce les fonds propres et crée un canal de financement autonome pour une expansion susceptible de doubler la capacité.

L'absence de vente secondaire dans l'offre de base protège également le récit : l'actionnaire de contrôle ne retire pas de liquidités ; il demande au public de financer avec lui la prochaine étape.

Le prix laisse toutefois peu de place à l'erreur. Il capitalise une rentabilité observée sur un semestre exceptionnel et incorpore déjà une prime substantielle pour la croissance future.

Quatre indicateurs permettront de départager le récit de la réalité : la marge obtenue lorsque le marché mondial des carburants se normalisera ; la disponibilité technique du site sur douze à vingt-quatre mois ; la part de l'expansion financée sans dette excessive ni dilution répétée ;

et la qualité de la gouvernance, notamment la transparence des transactions avec les parties liées.

Le succès de la souscription dira si la marque Dangote peut mobiliser l'épargne à une échelle sans précédent sur le continent. La performance boursière des années suivantes répondra à une question plus difficile : la raffinerie peut-elle transformer sa rareté actuelle en flux de trésorerie durables ? Cette IPO est déjà un jalon pour la finance africaine. Elle ne deviendra un bon investissement que si l'exécution industrielle finit par rejoindre la valorisation.



# La diaspora, un capital africain encore sous-exploité





# Grand Dossier

---







# Diaspora

## Le grand capital de l'Afrique

**Plus de 100 milliards de dollars sont transférés chaque année vers l'Afrique par ses ressortissants établis à l'étranger. À cette puissance financière s'ajoutent des compétences, des réseaux professionnels, une capacité d'influence et une connaissance des marchés internationaux.**

**Pourtant, ce capital demeure fragmenté, coûteux à mobiliser et encore largement absent du financement structuré des économies africaines. Face au recul de certaines sources extérieures et à l'ampleur des besoins du continent, plusieurs États cherchent désormais à transformer leurs diasporas en investisseurs. Le défi ne consiste cependant pas simplement à leur demander davantage d'argent, mais à bâtir les institutions capables de mériter leur confiance.**





|            |            |            |
|------------|------------|------------|
| BTE 0.681▲ | OGF 0.208▲ | COQ 2.154▲ |
| PZC 0.794▼ | SPA 0.138▼ | AJT 0.198▲ |
| LCE 0.678▲ | ARK 0.253▲ | TEK 0.122▼ |
| ROB 4.725▲ | WMT0.222▲  | IRB 0.797▼ |
| MVB 0.900▼ | YOV 2.336▼ | TOR 0.178▼ |
| IRB 0.664▼ | KFM 0.243▲ | HTB 0.163▲ |
| WJD 1.511▲ | OCO 0.414▲ | MKY 3.129▲ |
| ROB 4.725▲ | WMT0.222▲  | IRB 0.797▼ |

|            |            |            |
|------------|------------|------------|
| PZC 0.794▼ | SPA 0.138▼ | AJT 0.198▲ |
| BTE 0.681▲ | OGF 0.208▲ | COQ 2.154▲ |
| LCE 0.678▲ | ARK 0.253▲ | TEK 0.122▼ |
| IRB 0.664▼ | KFM 0.243▲ | HTB 0.163▲ |
| MVB 0.900▼ | YOV 2.336▼ | TOR 0.178▼ |
| ROB 4.725▲ | WMT0.222▲  | IRB 0.797▼ |
| WJD 1.511▲ | OCO 0.414▲ | MKY 3.129▲ |

|            |            |            |
|------------|------------|------------|
| WJD 1.511▲ | OCO 0.414▲ | MKY 3.129▲ |
| ROB 4.725▲ | WMT0.222▲  | IRB 0.797▼ |
| LCE 0.678▲ | ARK 0.253▲ | TEK 0.122▼ |
| IRB 0.664▼ | KFM 0.243▲ | HTB 0.163▲ |
| MVB 0.900▼ | YOV 2.336▼ | TOR 0.178▼ |
| BTE 0.681▲ | OGF 0.208▲ | COQ 2.154▲ |
| PZC 0.794▼ | SPA 0.138▼ | AJT 0.198▲ |

|            |            |
|------------|------------|
| 0.681▲     | COQ 2.154▲ |
| 0.794▼     | AJT 0.198▲ |
| 0.138▼     | TEK 0.122▼ |
| 0.253▲     | IRB 0.797▼ |
| WMT0.222▲  | TOR 0.178▼ |
| YOV 2.336▼ | HTB 0.163▲ |
| KFM 0.243▲ | COQ 2.154▲ |
| OCO 0.414▲ | MKY 3.129▲ |

4.2659% RM

|            |            |
|------------|------------|
| 0.681▲     | AJT 0.198▲ |
| 0.794▼     | COQ 2.154▲ |
| 0.138▼     | HTB 0.163▲ |
| 0.253▲     | TEK 0.122▼ |
| WMT0.222▲  | MKY 3.129▲ |
| YOV 2.336▼ | IRB 0.797▼ |
| KFM 0.243▲ | TOR        |



L'Afrique dispose d'un capital dont elle mesure encore imparfaitement la valeur. Il n'apparaît pas dans les réserves des banques centrales, ne figure pas entièrement dans les bilans des entreprises et échappe en partie aux statistiques officielles. Il est dispersé entre Paris, Londres, New York, Montréal, Bruxelles, Dubaï, Johannesburg, Casablanca et des centaines d'autres villes.

### Ce capital est celui de la diaspora africaine.

Il se manifeste d'abord par les transferts d'argent envoyés chaque mois aux familles. Mais il comprend également l'épargne accumulée à l'étranger, les diplômes, les compétences techniques, l'expérience professionnelle, les réseaux commerciaux, la connaissance des normes internationales et la capacité à faciliter l'entrée d'entreprises africaines sur de nouveaux marchés.

En 2024, les transferts de la diaspora vers l'Afrique ont atteint environ 104,6 milliards de dollars, selon la Banque africaine de développement. Ils représentaient 38 % des flux financiers extérieurs reçus par le continent et constituaient leur composante la plus importante et la plus stable. À titre de comparaison, les investissements directs étrangers sont davantage exposés aux cycles économiques, aux tensions géopolitiques et aux changements de perception du risque.

À l'heure où l'Afrique cherche chaque année plus de 400 milliards de dollars supplémentaires pour financer son développement, cette masse de ressources ne peut plus être considérée comme un simple prolongement de la solidarité familiale. Elle devient un élément possible d'une

nouvelle architecture financière continentale. La Banque africaine de développement l'a clairement affirmé lors de ses Assemblées annuelles de mai 2026 : les économies africaines devront davantage s'appuyer sur leur épargne intérieure, leur diaspora et leurs propres institutions financières pour réduire leur dépendance aux capitaux extérieurs.

à contribuer lorsque les gouvernements organisent un forum ou annoncent la création d'un nouveau fonds. Elle finance déjà quotidiennement une partie du fonctionnement économique et social du continent.

Les transferts prennent en charge la scolarité des enfants, les soins médicaux, les loyers, la construction de logements, les dépenses alimentaires, les



Mais entre l'argent envoyé à un parent et le financement d'une centrale électrique, d'une entreprise industrielle ou d'une infrastructure régionale, le passage reste considérable.

### Une puissance financière déjà à l'œuvre

La diaspora ne commence pas

funérailles, les cérémonies familiales et le lancement de petites activités. Ils permettent à des ménages de résister à une perte d'emploi, à une mauvaise récolte, à une maladie ou à une hausse des prix.

Le Fonds monétaire international rappelle que ces transferts sont directement orientés vers les be-

soins des bénéficiaires et contribuent généralement à réduire la pauvreté. Ils fonctionnent comme une assurance privée transfrontalière dans des pays où les systèmes publics de protection sociale demeurent incomplets.

Cette contribution est parfois décrite comme insuffisamment productive parce qu'elle finance surtout la consommation. La critique doit être nuancée.

Payer les études d'un enfant revient à investir dans le capital humain. Financer des soins évite qu'une maladie ne fasse basculer une famille dans la pauvreté. Construire une maison produit un actif patrimonial. Soutenir les dépenses d'un petit commerce peut permettre à celui-ci de survivre pendant une période difficile.

La consommation financée par la diaspora n'est donc pas nécessairement opposée au développement. Elle stabilise les ménages et soutient la demande intérieure.



Le problème se situe ailleurs. La plus grande partie de ces flux reste individualisée. Chaque personne envoie de l'argent à sa propre famille, finance son propre terrain, construit sa propre maison ou accompagne sa propre activité. Ces décisions peuvent être rationnelles à l'échelle d'un ménage sans produire les investissements collectifs dont les économies africaines ont besoin.

Un pays ne peut construire un réseau ferroviaire, une centrale énergétique ou une industrie pharmaceutique à partir d'une addition de transferts familiaux non coordonnés.

Le défi consiste donc à préserver la fonction sociale des transferts tout en proposant à la diaspora des instruments complémentaires lui permettant d'investir une partie de son épargne dans des projets plus structurants.

### **Une richesse encore amputée par le coût des transferts**

Avant même de parler d'investissement, une première bataille reste à mener : celle du coût de l'envoi d'argent.

Au troisième trimestre 2025, l'Afrique subsaharienne demeurerait la région la plus coûteuse au monde pour recevoir des transferts.

Le coût moyen d'un envoi de 200 dollars atteignait 8,46 %, alors que l'objectif international est de ramener ce niveau sous les 3 %. Les banques étaient les prestataires les plus chers, avec un coût moyen proche de 15 %. Les opérateurs entièrement numériques affichaient, en revanche, des coûts sensiblement inférieurs.

Une partie du capital de la diaspora est ainsi captée avant même d'atteindre les familles ou les entreprises africaines.

Ces coûts proviennent des commissions visibles, mais aussi des marges appliquées au taux de change, de l'insuffisance de la concurrence, des accords d'exclusivité, des exigences réglementaires et de la faible interopérabilité entre les banques, les opérateurs de transfert et les services de monnaie mobile.

La digitalisation a déjà commencé à modifier le marché. Les fintechs permettent des transferts plus rapides, l'alimentation directe de portefeuilles mobiles et, dans certains cas, le paiement de factures à distance. Mais de nombreux corridors restent chers, en particulier lorsqu'ils relient deux pays africains ou des marchés disposant d'un nombre limité d'opérateurs.

Réduire les coûts ne constitue pas une réforme secondaire. Chaque point économisé augmente immédiatement le revenu disponible des ménages ou la capacité d'épargne des bénéficiaires.

Une politique sérieuse de mobilisation de la diaspora devrait donc commencer par faciliter l'ouverture de comptes à distance, développer l'identité numérique, renforcer l'interopérabilité des systèmes de paiement et publier des comparateurs de coûts accessibles aux usagers.

### **Au-delà de l'argent, quatre formes de capital**

La puissance de la diaspora ne se résume pas aux transferts financiers. Elle repose sur au moins quatre formes de capital.

La première est l'épargne. Des millions d'Africains disposent de comptes bancaires, de produits d'assurance, de plans de retraite, de portefeuilles financiers ou de biens immobiliers dans leur pays de résidence. Une partie de ce patrimoine pourrait être orientée vers le

continent si des instruments suffisamment sûrs et rentables existaient.

La deuxième est le capital humain. Médecins, ingénieurs, chercheurs, financiers, universitaires, juristes, experts du numérique et responsables d'entreprise ont acquis à l'étranger des compétences dont plusieurs économies africaines manquent encore.

La troisième est le capital relationnel. Un cadre travaillant dans une banque internationale, une entreprise pharmaceutique ou une société technologique peut faciliter une mise en relation, aider une entreprise africaine à comprendre un marché ou attirer l'attention d'un investisseur sur une opportunité jusque-là invisible.

La quatrième est le capital de représentation. Les diasporas participent aux débats publics de leurs pays d'accueil, construisent des médias, créent des associations professionnelles et peuvent influencer la manière dont l'Afrique est perçue par les décideurs, les entreprises et les opinions publiques.

Cette pluralité explique pourquoi l'Union africaine considère depuis 2003 les populations africaines établies hors du continent comme sa sixième région. L'organisation définit sa diaspora comme les personnes d'origine africaine vivant à l'extérieur du continent et disposées à contribuer à son développement. Une division spécifique de la Commission est chargée d'organiser cette participation.

La reconnaissance institutionnelle reste toutefois plus avancée que les mécanismes concrets de participation. La sixième région est encore rarement

associée de manière régulière à la conception des politiques économiques nationales ou continentales.

### **De la fuite des cerveaux à la circulation des compétences**

Pendant plusieurs décennies, le départ des professionnels africains a principalement été analysé comme une perte. Les États formaient des médecins, des ingénieurs ou des enseignants qui partaient ensuite exercer dans des économies plus riches.

Cette lecture demeure pertinente dans les secteurs où les départs aggravent des pénuries déjà sévères. Mais elle ne suffit plus à décrire des trajectoires devenues transnationales.

Un professionnel peut aujourd'hui vivre à Londres, enseigner ponctuellement dans une université africaine, investir dans une entreprise à Dakar, accompagner une start-up à Abidjan et participer à un programme de recherche à Nairobi. Il peut contribuer sans rentrer définitivement.

Le véritable objectif ne devrait donc pas être le retour permanent de chaque diplômé, mais la circulation organisée des compétences.

Cela peut passer par des missions de courte durée, des enseignements à distance, des consultations techniques, des programmes de mentorat, des laboratoires communs, des postes universitaires conjoints ou des conseils scientifiques intégrant des experts de la diaspora.





L'Organisation internationale pour les migrations accompagne désormais plusieurs gouvernements dans l'élaboration de stratégies nationales qui mobilisent simultanément le capital, les compétences et les capacités d'innovation de leurs ressortissants établis à l'étranger.

En 2025, ses programmes ont soutenu des pays d'Afrique et d'autres régions dans la conception et la mise en œuvre de dispositifs de mobilisation diasporique.

Cette approche est plus réaliste que l'injonction générale au retour. Les membres de la diaspora ont construit une carrière, une famille, des droits sociaux et parfois une citoyenneté dans leur pays d'accueil. Leur demander de tout abandonner pour démontrer leur attachement au continent peut être contre-productif.

Les politiques publiques doivent s'adapter à des personnes qui veulent parfois vivre entre plusieurs pays plutôt que choisir définitivement entre l'Afrique et l'étranger.

### **De la fuite des cerveaux à la circulation des compétences**

Pendant plusieurs décennies, le départ des professionnels afric-

ains a principalement été analysé comme une perte. Les États formaient des médecins, des ingénieurs ou des enseignants qui partaient ensuite exercer dans des économies plus riches.

Cette lecture demeure pertinente dans les secteurs où les départs aggravent des pénuries déjà sévères. Mais elle ne suffit plus à décrire des trajectoires devenues transnationales.

Un professionnel peut aujourd'hui vivre à Londres, enseigner ponctuellement dans une université africaine, investir dans une entreprise à Dakar, accompagner une start-up à Abidjan et participer à un programme de recherche à Nairobi. Il peut contribuer sans rentrer définitivement.

Le véritable objectif ne devrait donc pas être le retour permanent de chaque diplômé, mais la circulation organisée des compétences.

Cela peut passer par des missions de courte durée, des enseignements à distance, des consultations techniques, des programmes de mentorat, des laboratoires communs, des postes universitaires conjoints ou des conseils scientifiques intégrant des experts de la diaspora.

L'Organisation internationale pour les migrations accompagne désormais plusieurs gouvernements dans l'élaboration de stratégies nationales qui mobilisent simultanément le capital, les compétences et les capacités d'innovation de leurs ressortissants établis à l'étranger. En 2025, ses programmes ont soutenu des pays d'Afrique et d'autres régions dans la conception et la mise en œuvre de dispositifs de mobilisation diasporique.

Cette approche est plus réaliste que l'injonction générale au retour. Les membres de la diaspora ont construit une carrière, une famille, des droits sociaux et parfois une citoyenneté dans leur pays d'accueil. Leur demander de tout abandonner pour démontrer leur attachement au continent peut être contre-productif.

Les politiques publiques doivent s'adapter à des personnes qui veulent parfois vivre entre plusieurs pays plutôt que choisir définitivement entre l'Afrique et l'étranger.

### **Transformer l'épargne en investissement**

La principale faiblesse des politiques diasporiques africaines reste l'absence d'instruments

situés entre le transfert familial et l'investissement direct.

Créer une entreprise dans son pays d'origine exige du temps, des connaissances juridiques, un suivi opérationnel et un réseau fiable. Acheter un terrain ou construire un logement peut exposer à des litiges fonciers, à des détournements ou à une mauvaise exécution des travaux. De nombreux membres de la diaspora souhaitent pourtant investir sans devenir eux-mêmes chefs d'entreprise ou promoteurs immobiliers.

Ils ont besoin de produits simples : comptes d'épargne accessibles à distance, obligations, fonds collectifs, produits immobiliers réglementés, prises de participation dans des PME ou portefeuilles consacrés à des secteurs clairement définis.

L'obligation diasporique constitue l'un des instruments les plus connus. L'État ou une institution publique lève des ressources auprès de ses ressortissants vivant à l'étranger et s'engage à les rembourser avec intérêts.

Le Nigeria a réalisé en 2017 une émission de 300 millions de dollars sur cinq ans. L'opération était enregistrée auprès du régulateur américain et devait permettre aux Nigériens établis à l'étranger d'investir dans leur pays. Le capital a été intégralement remboursé à l'échéance, en juin 2022.

Cette expérience montre qu'un pays africain peut accéder à l'épargne de sa diaspora sur les marchés internationaux. Elle montre aussi qu'une obligation diasporique demeure une dette souveraine. Dans le cas nigérian, les ressources ont participé au financement du déficit budgétaire de 2017 plutôt qu'à un porte-

feuille exclusivement réservé à des projets choisis par les souscripteurs.

Les prochaines générations de produits devront donc aller plus loin. Elles pourraient être adossées à des projets identifiables, publier régulièrement l'utilisation des fonds et permettre aux investisseurs de choisir entre plusieurs secteurs : énergie, logement, agriculture, santé, infrastructures ou financement des PME.

la diaspora, chargé de l'information, de l'accompagnement et du suivi après investissement.

La Côte d'Ivoire prévoit, pour sa part, d'émettre ses premières obligations destinées à la diaspora au premier trimestre 2027. Les autorités annoncent une affectation à des projets déterminés. Elles ont également lancé CARIVex, une cartographie des compétences ivoiriennes établies à l'étranger, ainsi qu'un Livre blanc numérique destiné à recueillir leurs propositions.



### Les États commencent à structurer leur offre

Plusieurs pays africains cherchent désormais à dépasser les appels patriotiques.

Le Kenya s'est doté d'une Diaspora Investment Strategy 2025-2030 qui reconnaît explicitement le rôle des ressortissants de l'étranger dans le financement de l'économie. Le dispositif prévoit notamment un bureau d'appui aux investissements de

L'enjeu ivoirien est considérable. Les transferts de ses ressortissants seraient passés de 840 milliards de FCFA en 2024 à 938 milliards en 2025. Le gouvernement veut désormais orienter une partie de ces flux vers les investissements productifs et intégrer la diaspora au financement du PND 2026-2030.

La Banque africaine de développement soutient parallèlement un programme destiné à facili-



ter les investissements de la diaspora dans huit pays africains. Le projet cherche à renforcer les institutions, préparer des entreprises à recevoir des capitaux et créer des mécanismes d'investissement plus adaptés aux réalités des diasporas.

Ces initiatives témoignent d'un changement de doctrine. La diaspora n'est plus seulement invitée à rentrer ou à envoyer davantage d'argent. Elle commence à être considérée comme une catégorie spécifique d'investisseurs ayant besoin de produits, d'interlocuteurs et de garanties adaptés.

### **Le financement des PME, prochaine frontière**

Les obligations publiques ne peuvent constituer l'unique destination de l'épargne diasporique.

Une partie importante du potentiel se trouve dans les entreprises africaines. Beaucoup de PME disposent d'un marché, de dirigeants expérimentés et d'un potentiel de croissance, mais restent limitées par la faiblesse de leurs fonds propres et le coût du crédit bancaire. Les membres de la diaspora peuvent apporter des capitaux patients, mais aussi de la gouvernance, des contacts commerciaux et une expertise sectorielle.

Un ingénieur agricole installé en Europe peut comprendre les besoins d'une entreprise de transformation mieux qu'un investisseur financier généraliste. Un médecin de la diaspora peut évaluer la pertinence d'une clinique ou d'une solution de santé numérique. Un cadre bancaire peut aider une PME à améliorer sa gestion financière avant d'y investir.

Ce modèle exige toutefois des intermédiaires professionnels. L'investissement direct dans l'entreprise d'un parent ou d'une connaissance expose à une forte confusion entre solidarité familiale et décision économique. Il peut devenir difficile de demander des comptes, de contrôler les dépenses ou de mettre fin au financement lorsque les résultats ne sont pas au rendez-vous.

Des clubs d'investisseurs, des fonds sectoriels, des plateformes réglementées et des sociétés de capital-investissement peuvent réduire cette vulnérabilité. Ils évaluent les projets, organisent la gouvernance et diversifient les risques entre plusieurs entreprises.

Le potentiel ne réside donc pas seulement dans l'argent disponible, mais dans la création d'une véritable industrie africaine de gestion de l'épargne diasporique.

### **La confiance, première infrastructure financière**

Un gouvernement peut créer un fonds, organiser un forum et lancer une campagne de communication. Il ne peut pas décréter la confiance.

Pour immobiliser son épargne pendant plusieurs années, un membre de la diaspora doit savoir qui gère l'argent, comment les projets sont sélectionnés, quel rendement est proposé et dans quelles conditions il pourra récupérer son capital.

Il doit aussi évaluer le risque de change. Une personne rémunérée en euros, en dollars ou en livres sterling peut hésiter à investir dans un produit libellé dans une monnaie susceptible de se déprécier. Le rendement affiché doit donc être apprécié après inflation, fiscalité et variation du taux de change.

La qualité des services consulaires compte également. Un État qui sollicite l'épargne de ses ressortissants doit être capable de leur délivrer rapidement des documents, de protéger leurs droits de propriété et de faciliter le règlement des litiges.

Les plateformes doivent permettre la souscription à distance, la vérification numérique de l'identité, la consultation régulière du portefeuille et le rapatriement des revenus. Demander à un investisseur de multiplier les déplacements ou les démarches physiques réduit

immédiatement l'attractivité du dispositif.

La confiance dépend enfin de la transparence. Les fonds mobilisés devraient faire l'objet d'audits indépendants et de rapports publics précisant les montants collectés, les projets financés, les revenus produits, les retards et les pertes éventuelles.

Le patriotisme peut convaincre un investisseur de s'intéresser au produit. Il ne peut durablement compenser une gouvernance insuffisante.

### **Une diaspora diverse, et non un bloc homogène**

Les discours publics parlent souvent de « la diaspora » comme d'un groupe unique. La réalité est beaucoup plus complexe.

Un étudiant arrivé récemment en France n'a pas les mêmes ressources qu'un cadre installé depuis vingt ans aux États-Unis.

Un entrepreneur évoluant entre Lagos et Londres n'a pas les mêmes attentes qu'un travailleur

peu qualifié qui consacre une grande partie de son salaire aux besoins de sa famille.

Certains disposent d'un patrimoine important. D'autres subissent une forte pression financière liée aux demandes régulières de leurs proches. Pour eux, les transferts ne représentent pas un surplus disponible, mais une obligation familiale qui limite leur propre capacité d'épargne. La mobilisation économique doit donc être segmentée.

Les produits d'épargne simples peuvent cibler les personnes qui souhaitent placer de petits montants régulièrement. Les obligations peuvent convenir aux épargnants recherchant un revenu relativement prévisible. Les fonds de capital-investissement s'adressent à ceux qui acceptent davantage de risques. Les entrepreneurs expérimentés peuvent préférer investir directement ou participer à des consortiums.

Les Afrodescendants des Amériques et des Caraïbes constituent encore un autre ensem-

ble. Leur relation au continent ne passe pas toujours par un pays d'origine clairement identifié. Elle peut se construire autour de l'histoire, de la culture, du tourisme mémoriel, de l'acquisition d'une citoyenneté ou de projets panafricains.

Une politique unique ne peut répondre à l'ensemble de ces profils.

### **Investisseurs sollicités, citoyens reconnus ?**

La relation entre les États et leurs diasporas ne peut être uniquement financière.

Dans plusieurs pays, les ressortissants établis à l'étranger rencontrent encore des difficultés pour voter, conserver une double nationalité, accéder à certaines fonctions ou faire reconnaître les documents délivrés dans leur pays de résidence.

Cette situation nourrit une contradiction. La diaspora est présentée comme une partie intégrante de la nation lorsqu'il s'agit de mobiliser son argent ou ses compétences, mais parfois comme une population extérieure lorsqu'elle revendique des droits politiques ou administratifs.

La reconnaissance de la diaspora comme sixième région de l'Union africaine pose la même question à l'échelle continentale. Sa participation est officiellement encouragée, mais ses modalités de représentation, de consultation et de reddition de comptes restent encore à consolider.

La confiance économique repose aussi sur la citoyenneté. Un investisseur sera davantage enclin à s'engager s'il se sent protégé, écouté et représenté.

Les États devront progressive-



ment passer d'une politique d'appel à contribution à une véritable politique de partenariat.

### **Ne pas faire de la diaspora un substitut aux réformes**

Le poids des transferts peut créer une tentation : considérer la diaspora comme une solution facile aux déficits de financement du continent

Elle ne peut pourtant remplacer ni une fiscalité efficace, ni des banques solides, ni des marchés financiers profonds, ni une administration capable de préparer des projets.

L'épargne de la diaspora ne doit pas être mobilisée pour financer indéfiniment des dépenses mal maîtrisées ou compenser l'absence de réformes. Elle doit compléter les ressources nationales et contribuer à des investissements capables de produire de la valeur.

Les États doivent également éviter de transférer vers les expatriés une responsabilité excessive. Les migrants soutiennent déjà leurs familles, financent des projets communautaires et participent parfois à des associations locales. Leur demander de prendre en charge, en plus, des services publics insuffisants peut accentuer la pression financière qui pèse sur eux.

La diaspora constitue un capital, mais elle n'est pas une trésorerie inépuisable.

Construire une politique, pas une succession de forums. De nombreux pays organisent désormais des journées de la diaspora, des sommets, des roadshows et des rencontres d'investissement. Ces événements peuvent créer des contacts et rendre les opportunités plus visibles.

Ils produisent rarement un impact durable lorsqu'ils ne sont pas suivis par une institution permanente.

Une véritable stratégie devrait commencer par une meilleure connaissance des ressortissants établis à l'étranger : pays de résidence, professions, secteurs d'expertise, capacité d'investissement et attentes vis-à-vis du pays d'origine.

Elle devrait ensuite proposer un guichet unique capable de résoudre les difficultés bancaires, fiscales, foncières et administratives. Les investisseurs devraient disposer d'un interlocuteur identifiable pendant toute la durée du projet, et pas seulement pendant le forum.

Les pays doivent également préparer une réserve de projets crédibles. Un investisseur ne peut se satisfaire d'une liste générale de secteurs prioritaires. Il lui faut des entreprises identifiées, des études, un montant recherché, un modèle économique, une gouvernance et un calendrier.

Enfin, les résultats doivent être mesurés. Après chaque initiative, les autorités devraient publier les montants effectivement investis, les entreprises financées, les emplois créés, les projets abandonnés et les obstacles rencontrés.

Le nombre de participants à une conférence ou le montant des intentions annoncées ne suffisent pas.

### **Le capital d'un continent sans frontières**

La diaspora africaine n'est pas extérieure à l'Afrique. Elle constitue l'une des formes contemporaines de sa présence dans le monde.

Ses membres vivent dans plusieurs espaces à la fois. Ils soutiennent des familles au pays, construisent des carrières à l'étranger, créent des entreprises transnationales et élèvent des enfants dont l'identité se déploie entre plusieurs cultures.

Cette position peut devenir un avantage économique majeur. Elle permet de relier des marchés, de transférer des normes, de faire circuler des technologies et de rapprocher le continent des principaux centres mondiaux de décision.

Mais ce potentiel ne deviendra une véritable puissance que s'il est organisé.

L'Afrique n'a pas seulement besoin que sa diaspora envoie davantage d'argent. Elle doit lui permettre d'épargner, d'investir, d'entreprendre, de transmettre ses compétences et de participer aux décisions.

La Banque africaine de développement estime que les transferts dépassent déjà 100 milliards de dollars par an. Le montant est considérable. Il ne représente pourtant que la partie la plus visible d'un capital beaucoup plus vaste.

Le grand enjeu des prochaines années sera de passer des milliards envoyés individuellement à une capacité collective d'investissement, sans affaiblir la solidarité familiale qui constitue aujourd'hui la première fonction de ces flux.

La diaspora peut contribuer à financer les infrastructures, faire grandir des entreprises, ouvrir des marchés internationaux et rapprocher l'Afrique de ses talents dispersés.

À une condition : que les États cessent de la considérer uniquement comme une source de devises et commencent à la traiter comme un partenaire économique, intellectuel et politique à part entière.

Le capital existe déjà. Ce sont les institutions permettant de le mobiliser qui restent à construire.

A close-up photograph of a man with a beard and glasses, wearing a dark blue suit, speaking into a silver microphone. The background is a blurred indoor setting with warm lighting.

# **Mohamed CISSOUMA**

**Président d'ELIT**



Président de l'association ELIT et expert du secteur naval, Mohamed Cissouma défend une conception de l'engagement diasporique fondée sur la transmission des savoirs, la formation, l'industrialisation et la mise en réseau des compétences. Créée en 2021, ELIT se donne pour mission de promouvoir l'excellence académique et professionnelle au service du développement de l'Afrique. L'organisation intervient notamment dans l'éducation, le numérique, l'entrepreneuriat, l'économie, la culture, le développement durable et la promotion d'une culture industrielle.

À travers son parcours d'ingénieur et d'expert naval, mais aussi les actions conduites par ELIT, Mohamed Cissouma incarne une diaspora qui ne souhaite plus seulement accompagner le continent à distance, mais participer à la construction de ses compétences, de ses institutions et de ses capacités productives.

Dans cet entretien accordé à Hamanié, il revient sur les responsabilités de la diaspora africaine, les limites du modèle associatif actuel et les conditions nécessaires pour transformer les talents, les réseaux et l'expérience internationale en une véritable force de développement.





**1. Votre parcours professionnel s'est construit dans un secteur particulièrement technique et international, celui de l'expertise navale. Comment cette trajectoire vous a-t-elle conduit à créer puis à présider ELIT ?**

Mon parcours a débuté comme officier de marine en Algérie, avant de rejoindre le secteur du conseil HSE puis la classification navale chez Bureau Veritas, où j'ai passé près de huit ans, dont plusieurs comme Deputy Head of Marine Operations pour la zone IMEA et même fait partie de la délégation française à l'Organisation Maritime Internationale, au sous-comité en charge de la navigation et de la recherche et sauvetage.

Ce métier m'a mis en contact avec des ingénieurs, des armateurs et des institutions du monde entier, et m'a fait prendre conscience d'un paradoxe : l'Afrique forme ou exporte des compétences techniques de très haut niveau, mais ces compétences restent rarement mobilisées au service du continent

lui-même. J'ai créé ELIT en 2021 avec cette conviction simple : l'excellence individuelle ne vaut que si elle se transforme en capacité collective. L'association est née de la volonté de fédérer les diplômés des grandes écoles, ingénieurs, cadres et experts africains autour d'un projet commun, plutôt que de laisser chacun avancer isolément dans sa propre réussite.

**2. ELIT place l'excellence académique et professionnelle au cœur de son identité. Que signifie concrètement l'excellence dans des sociétés où l'accès à une éducation de qualité, aux réseaux et aux opportunités demeure très inégal ?**

Pour ELIT, l'excellence n'est pas un point de départ réservé à quelques-uns, c'est un objectif à construire collectivement. Mon propre chemin, Math Infos à l'université Félix Houphouët Boigny, de l'ENSM de Bouismail à Mines ParisTech puis à la World Maritime University de Malmö, n'a été possible qu'à chaque étape grâce à quelqu'un qui a

partagé une information, une bourse, un contact. L'excellence, dans un contexte d'inégalités, ce n'est donc pas d'abord un niveau académique : c'est l'accès à ces relais, et c'est précisément ce qu'ELIT cherche à démocratiser.

Nous refusons l'idée qu'elle soit uniquement le fruit d'un mérite individuel désincarné des conditions de départ.

Concrètement, cela signifie créer les passerelles qui manquent : mentorat, orientation vers les filières d'ingénierie, de sciences et de management, accès à l'information sur les bourses et les grandes écoles, mise en réseau avec des professionnels déjà établis.

L'excellence, telle que nous la portons, est un processus d'accompagnement qui vise à réduire l'écart entre le potentiel réel des jeunes africains et les opportunités qui leur sont offertes. Elle se mesure moins au diplôme obtenu qu'à la capacité de chacun à en faire un levier pour d'autres.

**3. Le terme d'« élite » peut parfois être associé à une minorité privilégiée, éloignée des réalités du plus grand nombre. Comment faire de l'excellence un instrument d'émancipation collective plutôt qu'un marqueur de distinction sociale ?**

C'est une tension que nous assumons pleinement dans le nom même de l'association : ÉLIT signifie Excellence, Leadership, Innovation, Travail, et non l'appartenance à une caste. La différence tient à l'usage que l'on fait de sa position. Un cadre ou un ingénieur qui reste seul spectateur de sa réussite reproduit la logique de distinction sociale que vous évoquez.

À l'inverse, celui qui met son expérience, son réseau et ses compétences au service d'un mentoré, d'un projet industriel ou d'une institution africaine transforme l'excellence en bien commun. Nous demandons à nos membres un engagement concret, pas seulement une adhésion symbolique : parrainage de jeunes talents sur MyMentor, notre application de mentorat, participation à nos sessions de formation et de sensibilisation, qui ont déjà touché près de 800 personnes, ou contribution à des projets structurants comme MANIA à Toumodi.

L'émancipation collective se construit par ces actes répétés, pas par le seul prestige du parcours.

**4. Depuis la création d'ELIT, quelles sont les réalisations qui illustrent le mieux l'impact que peut avoir une organisation de la diaspora sur les parcours scolaires, professionnels ou entrepreneuriaux ?**

Depuis 2021, ELIT a construit un ensemble d'actions

concrètes plutôt qu'une simple vitrine associative. Nous avons formé et sensibilisé près de 3000 personnes à travers nos programmes d'orientation, de mentorat et de formations thématiques via des webinaires. Nous publions régulièrement des articles destinés à documenter et diffuser une réflexion sur l'excellence, le leadership et le développement africain, afin que le savoir produit par nos membres circule au-delà du cercle associatif.

Nous avons également développé MyMentor, une application dédiée à la mise en relation entre mentors et mentorés, qui structure et pérennise cette dimension d'accompagnement au-delà des rencontres ponctuelles.

Enfin, le lancement de MANIA, la Maison Africaine du Numérique et de l'Intelligence Artificielle, qui se concrétise aujourd'hui par une installation physique à Toumodi, illustre notre volonté de ne pas nous arrêter au discours : c'est un espace réel, équipé, pensé pour former aux compétences numériques sur le terrain. Ce sont ces réalisations cumulées, plus que n'importe quel événement isolé, qui démontrent qu'une organisation diasporique peut produire des effets mesurables lorsqu'elle se donne des objectifs précis.

**5. La contribution de la diaspora au développement de l'Afrique est encore souvent mesurée à travers les transferts d'argent envoyés aux familles. Quelles autres formes de contribution devraient désormais être mieux reconnues et organisées ?**

Les transferts financiers restent essentiels pour des millions de familles, mais ils ne disent rien de la capacité de la diaspora à transformer des structures. Trois autres formes de contribution méritent une reconnaissance et une organisation beaucoup plus systématique : le transfert de compétences techniques et managériales, à travers la formation, le mentorat et l'appui à la structuration d'entreprises ; l'investissement productif direct, dans des projets industriels, maritimes ou numériques plutôt que dans l'immobilier de rente ; et la contribution institutionnelle, c'est-à-dire la capacité à influencer les politiques publiques, à conseiller les administrations ou à porter des projets de souveraineté comme une compagnie maritime nationale.

Ces contributions sont plus difficiles à quantifier qu'un virement bancaire, ce qui explique en partie leur invisibilité, mais ce sont elles qui déterminent la capacité d'un pays à construire des capacités propres plutôt qu'à rester dépendant.

**6. L'Afrique dispose aujourd'hui de milliers de cad-**



**res, d'ingénieurs, de médecins, de chercheurs et de dirigeants établis à l'étranger. Pourquoi cette accumulation de compétences ne se traduit-elle pas encore par une capacité d'action collective suffisamment puissante ?**

Parce que cette accumulation reste largement individuelle et dispersée.

Chaque parcours de réussite est réel, mais il s'inscrit rarement dans une stratégie commune : les cadres de la diaspora se croisent dans des cercles professionnels, des associations d'anciens élèves ou des cénacles informels, sans qu'existe une architecture qui convertisse ces compétences en projets structurants.

Il manque également des relais institutionnels solides côté africain : sans interlocuteur clair, capable de porter un projet dans la durée, la bonne volonté de la diaspora se heurte à l'absence de cadre d'action. Enfin, il faut être honnête sur un point : la compétition entre organisations diasporiques, parfois pour des raisons de visibilité personnelle, freine la mutualisa-

tion des efforts. Ce n'est pas la compétence qui manque, c'est la capacité à l'organiser autour d'objectifs communs et mesurables.

**7. Les organisations de la diaspora sont nombreuses, mais leurs initiatives apparaissent parfois dispersées, ponctuelles ou fortement dépendantes de quelques personnalités. Comment passer d'une logique d'événements et de réseaux à une logique de programmes durables et mesurables ?**

Le changement d'échelle passe par trois exigences. D'abord, la contractualisation : un programme se définit par des objectifs chiffrés, un calendrier et des indicateurs de suivi, à l'image de ce que nous avons fait pour MyMentor ou pour le déploiement de MANIA à Toumodi, avec des jalons précis et des partenaires identifiés. Ensuite, l'institutionnalisation : une organisation doit pouvoir survivre au départ de ses fondateurs, ce qui suppose une gouvernance, des statuts clairs et une trésorerie propre, plutôt qu'une dépendance à la personnalité de son président.

Enfin, la coopération intersectori-

elle : un programme durable rassemble des académiques, des entreprises et des pouvoirs publics autour d'un même objectif. C'est aussi ce qui nous a conduits à distinguer clairement les missions d'ELIT, tournées vers la formation, la sensibilisation et le numérique, de celles de l'IFEM, l'autre organisation que j'ai fondée, qui porte notamment le futur Master en Management Maritime et Offshore avec l'INP-HB : deux véhicules différents, plus lisibles et donc plus efficaces séparément que mélangés.

Les événements ponctuels restent utiles comme vitrine et comme catalyseur de réseau, mais ils doivent être conçus comme le point de départ d'un programme, non comme une fin en soi.

**8. Faut-il nécessairement rentrer définitivement sur le continent pour contribuer efficacement à son développement, ou les formes de circulation entre plusieurs pays peuvent-elles produire davantage de valeur ?**

Je ne crois pas que le retour définitif soit une condition nécessaire, ni même toujours souhaitable.

Mon propre parcours illustre cette circulation : entre l'Algérie, les Caraïbes, la France et des missions régulières sur le continent, la valeur que j'ai pu apporter tient autant à cette circulation qu'à un ancrage unique.

Un professionnel qui reste connecté aux standards internationaux, aux financements, aux technologies et aux réseaux d'expertise peut souvent apporter davantage en restant mobile qu'en s'installant définitivement et en se coupant de ces ressources. Ce qui compte n'est pas le lieu de résidence, mais la régularité et la nature de l'engagement : un aller-retour ponctuel sans transmission de compétences a peu de valeur, tandis qu'une circulation



organisée, avec des missions régulières, du mentorat à distance et des projets concrets, peut produire un impact comparable à une installation permanente, avec l'avantage de maintenir le lien avec les ressources internationales.

**9. Vous défendez l'idée que l'industrialisation est également un contrat social. Quel rôle les compétences de la diaspora peuvent-elles jouer dans la construction des capacités industrielles africaines, notamment dans l'ingénierie, la maintenance, la recherche, la gestion de projets et la formation technique ?**

L'industrialisation n'est pas qu'une question de capitaux ou d'infrastructures : c'est un contrat social parce qu'elle engage la promesse d'un travail qualifié, transmissible et créateur de dignité pour les générations suivantes. La diaspora technique et scientifique a un rôle spécifique à jouer, précisément parce qu'elle maîtrise des standards internationaux d'ingénierie, de maintenance industrielle et de gestion de projets complexes.

Nous portons cette conviction à travers des projets comme MANIA, un espace dédié au numérique et à l'intelligence artificielle qui se concrétise aujourd'hui à Toumodi, conçu pour transférer des compétences techniques sur le terrain plutôt que de rester un concept. La diaspora peut également structurer des programmes de formation technique de haut niveau

: à travers ELIT, notre catalogue de formations professionnelles et nos actions de sensibilisation ; à travers l'IFEM, dont je suis également fondateur, le futur Master en Management Maritime et Offshore, construit avec l'Université de la Sorbonne Paris Nord et l'INP-HB.

Ces deux organisations poursuivent des missions distinctes mais complémentaires, afin que l'expertise acquise à l'étranger se traduise par une montée en compétences durable des équipes locales, et non par une simple prestation ponctuelle.

**10. Beaucoup de membres de la diaspora souhaitent investir en Afrique, mais évoquent les difficultés d'accès à une information fiable, l'insécurité juridique, les risques fonciers ou la faiblesse de certains intermédiaires. Comment rétablir la confiance et orienter davantage d'épargne vers des investissements productifs ?**

Rétablir la confiance suppose d'abord de professionnaliser l'accompagnement des investisseurs de la diaspora, en s'appuyant sur des dossiers structurés, des études de faisabilité rigoureuses et des interlocuteurs identifiés plutôt que sur des intermédiaires informels.

C'est l'approche que nous avons suivie pour des projets comme Marine Solution Group, avec des business plans complets, des modélisations financières





et des lettres d'intention destinées à des comités de crédit bancaires. Il faut également des dispositifs institutionnels dédiés : un guichet unique fiable pour la diaspora, une sécurisation juridique des titres fonciers et des garanties de premier niveau qui réduisent le risque perçu par les investisseurs. Enfin, la confiance se construit aussi par la preuve : chaque projet mené à son terme, chaque emploi créé, chaque retour sur investissement documenté constitue un signal beaucoup plus puissant que n'importe quelle campagne de communication institutionnelle.

**11. Les gouvernements africains présentent régulièrement la diaspora comme un partenaire stratégique. Dans les faits, les dispositifs restent souvent administratifs ou symboliques. Qu'attendez-vous concrètement des États pour que cette relation change d'échelle ?**

J'attends d'abord une reconnaissance institutionnelle formelle, à travers des instances comme un Conseil Supérieur des Ivoiriens de l'Extérieur, qui donnerait à la diaspora un rôle consultatif structuré plutôt que des rencontres protocolaires ponctuelles.

J'attends ensuite des dispositifs économiques concrets : accès facilité au foncier, garanties bancaires, statuts fiscaux adaptés à l'investisseur diasporique, et surtout une administration capable de traiter les pro-

jets avec la même rapidité que celle attendue d'un investisseur étranger classique. Enfin, j'attends une association réelle à la définition des politiques sectorielles, notamment dans le maritime, le numérique et l'industrie, domaines où la diaspora dispose souvent d'une expertise supérieure à celle disponible localement. Le changement d'échelle viendra le jour où la diaspora sera consultée en amont des décisions stratégiques, et non simplement informée après coup.

**12. L'éducation, le mentorat et l'orientation occupent une place importante dans les activités d'ELIT. Comment les professionnels établis à l'étranger peuvent-ils intervenir utilement dans les systèmes éducatifs africains sans se limiter à quelques conférences ou témoignages inspirants ?**

Le témoignage inspirant a sa valeur, mais il doit être le point d'entrée d'un engagement plus long, pas son aboutissement. Chez ELIT, nous essayons de structurer cet engagement autour de programmes de mentorat continu, où un professionnel accompagne un ou plusieurs jeunes sur plusieurs mois, avec des objectifs précis : orientation vers une filière, préparation à un concours, accès à un stage ou à une bourse. Nous travaillons également à intégrer directement l'expertise de la diaspora dans l'ingénierie péda-

gogique elle-même : chez ELIT, à travers nos sessions de formation et de sensibilisation qui ont déjà touché près de 800 personnes et à travers MyMentor ; et, via l'IFEM, l'autre organisation que j'ai fondée, à travers la conception du futur Master en Management Maritime et Offshore avec l'INP-HB, où des professionnels expérimentés contribuent directement au contenu des enseignements et non plus seulement à leur illustration. L'enjeu est de passer du statut de témoin à celui de co-concepteur des parcours de formation, ce qui suppose un investissement en temps plus important, mais un impact également plus durable.

**13. Une nouvelle génération née ou formée en Europe, en Amérique du Nord ou ailleurs entretient parfois un rapport plus distant avec le pays d'origine de ses parents. Comment transmettre à cette génération le désir de contribuer au continent sans enfermer son identité dans une obligation de retour ?**

Il faut d'abord accepter que cette génération se construira un rapport au continent différent de celui de ses parents, et que ce n'est pas en soi un problème à corriger. L'enjeu n'est pas de leur imposer une obligation morale de retour, mais de leur offrir des raisons concrètes de s'engager : des projets professionnels attractifs, des réseaux qui parlent leur langue et leurs codes, des opportunités d'y contribuer à distance ou temporairement sans devoir choisir entre deux identités.

Cela passe par des formats qu'ils s'approprient plus naturellement, comme le numérique, l'entrepreneuriat ou les missions courtes et qualifiantes, plutôt que par le seul discours identitaire. Transmettre le désir de contribuer, c'est surtout leur montrer que le continent offre des défis techniques, entrepreneuriaux et intellectuels à la hauteur de leurs ambitions, et non une simple terre de racines à honorer par principe.

**14. À l'horizon 2030, quels résultats permettraient de considérer que la diaspora africaine est réellement passée d'une addition de réussites individuelles à une puissance économique, intellectuelle et institutionnelle organisée ?**

Trois types de résultats me paraissent déterminants. Sur le plan économique, il faudrait constater une multiplication des projets productifs portés par la diaspora et menés à leur terme, avec des créations d'emplois mesurables, plutôt qu'une accumulation de dossiers restés à l'état de projet. Sur le plan institutionnel, il faudrait que des structures comme des conseils de la diaspora, des filières de formation co-accréditées ou des fonds d'investissement dédiés

existent et fonctionnent au-delà de leurs fondateurs initiaux, preuve d'un ancrage durable plutôt que d'un phénomène de personnalités. Sur le plan intellectuel enfin, il faudrait que la diaspora soit systématiquement associée à la conception des politiques industrielles, maritimes et technologiques du continent, non plus comme partenaire consulté ponctuellement, mais comme acteur reconnu de la stratégie. Si en 2030 ces trois conditions sont réunies, même partiellement, on pourra dire que l'addition de réussites individuelles s'est transformée en une force organisée.





# African Business Club

**Quand une association étudiante devient un réseau pour l'Afrique**

**Créé en 2003 par Ibrahim Magassa et plusieurs étudiants de l'ESCP, l'African Business Club voulait rapprocher les jeunes diplômés africains des entreprises présentes sur le continent.**

**Plus de vingt ans plus tard, l'association intervient dans la mobilité professionnelle, l'entrepreneuriat, la mise en réseau et la réflexion économique. Son parcours montre comment une initiative née dans une grande école peut devenir une plateforme durable de mobilisation de la diaspora.**





En 2003, l'Afrique occupe encore une place marginale dans les conversations professionnelles des grandes écoles françaises. Les étudiants africains qui y sont formés disposent de compétences recherchées, mais connaissent souvent mieux les possibilités de carrière offertes à Paris, Londres ou Bruxelles que celles disponibles à Abidjan, Dakar, Douala, Casablanca ou Johannesburg.

C'est dans ce contexte qu'Ibrahim Magassa et d'autres étudiants de l'ESCP-EAP créent l'African Business Club. Leur projet part d'une conviction simple : la diaspora étudiante africaine ne doit pas seulement être considérée comme une population appelée à s'intégrer aux marchés du travail européens. Elle peut aussi devenir une source de compétences, d'entrepreneurs et de cadres pour les économies du continent.

L'initiative est d'abord modeste. Mais elle contient déjà les éléments qui structureront durablement l'association : réunir des étudiants et des professionnels, améliorer l'information sur les économies africaines, faciliter les recrutements et présenter une image du continent davantage tournée vers les entreprises et les opportunités.

### **Faire de l'Afrique une possibilité professionnelle**

À ses débuts, l'African Business Club s'intéresse principalement à l'orientation professionnelle des jeunes diplômés.

Le problème auquel il tente de répondre n'est pas nécessairement une absence totale d'opportunités en Afrique.

Il tient davantage au manque de visibilité sur ces opportunités et à la difficulté, pour les entre-

prises, d'identifier les profils intéressés par une carrière sur le continent.

Le Forum ELIT devient rapidement l'un des principaux instruments de cette stratégie. En 2009, sa quatrième édition met en relation des candidats recherchant un emploi ou un stage en Afrique avec une dizaine d'entreprises, parmi lesquelles Orange, PwC, Ernst & Young, Petro Gabon ou encore la Société ivoirienne de raffinage. Des conférences consacrées à l'énergie, à l'agro-industrie et au financement complètent alors le salon de recrutement.

Cette combinaison entre recrutement et réflexion économique est importante. Elle permet à l'African Business Club de ne pas se limiter à la fonction d'un bureau de placement. L'association veut également aider les étudiants et les cadres de la diaspora à mieux comprendre les transformations du continent, les secteurs qui recrutent et les compétences recherchées.

Elle contribue ainsi à déplacer le débat sur le retour des talents. Celui-ci n'est plus seulement présenté comme un devoir moral envers le pays d'origine. Il devient une décision professionnelle qui doit reposer sur des perspectives de carrière, une rémunération cohérente, des responsabilités réelles et un environnement de travail suffisamment structuré.

### **Une organisation qui a survécu à ses fondateurs**

De nombreuses associations étudiantes disparaissent avec le départ de la promotion qui les a créées. L'une des principales réussites de l'African Business



Club est d'avoir survécu au passage de plusieurs générations de dirigeants.

Ibrahim Magassa, devenu banquier d'affaires, conserve le titre de président fondateur. Mais la gestion courante de l'association est progressivement transmise à de nouvelles équipes, composées de jeunes professionnels et d'étudiants. Cette continuité a permis à l'ABC de conserver son identité tout en renouvelant ses programmes et ses modes d'intervention.

L'association revendique aujourd'hui un réseau de plus de 1 000 professionnels et étudiants. Elle est organisée autour de huit pôles couvrant notamment la mobilité et les carrières, l'entrepreneuriat, les études et le conseil, les partenariats, la communication ainsi que les technologies et la donnée.

Son lien historique avec l'ESCP reste visible, mais l'African Business Club ne se confond plus avec une simple association



interne à l'école. Depuis 2021, une structure appelée AfroSCEP constitue la branche étudiante de l'ABC au sein de l'établissement. Elle promeut les cultures africaines et facilite l'accès des étudiants aux possibilités professionnelles liées au continent. Cette organisation permet à l'ABC de continuer à recruter et à former de nouvelles générations tout en élargissant son réseau au-delà du campus.

### **De la recherche d'emploi à la mobilité des talents**

Le positionnement initial de l'association s'est progressivement élargi. Son principal rendez-vous, les African Mobility & Innovation Days, ou AMID, réunit désormais étudiants, professionnels, entrepreneurs, investisseurs et entreprises autour de la mobilité professionnelle et de l'innovation en Afrique.

La dixième édition, organisée en avril 2025 à l'ESCP Business School, était consacrée à l'innovation pour le continent. Selon les données consolidées par l'association pour les éditions 2023 à 2025, environ 41 % des participants étaient des salariés disposant de cinq à dix années d'expérience.

Les jeunes diplômés représentaient près de 29 % du public et les étudiants environ 19 %. Ces profils montrent que l'ABC ne s'adresse plus uniquement aux personnes en début de carrière.

L'AMID comprend notamment African Next Position, un programme de mobilité professionnelle proposant des rencontres entre entreprises et candidats, des ateliers de carrière, des conférences et des séances de réseautage. Le dispositif cherche à rendre les possibilités de carrière en Afrique plus accessibles à des candidats qui disposent parfois des qualifications nécessaires, mais pas des réseaux permettant d'entrer en contact avec les recruteurs.

Cette fonction d'intermédiation répond à une difficulté concrète. Les entreprises opérant en Afrique recherchent des cadres connaissant à la fois les standards internationaux et les réalités du continent. De leur côté, les professionnels de la diaspora veulent obtenir des informations fiables sur les postes, les responsabilités proposées et les conditions d'installation. L'ABC tente de réduire cet écart d'information.

### **Transformer les talents en entrepreneurs**

L'association a également développé un pôle consacré à l'entrepreneuriat. Son programme African Next Entrepreneurs accompagne des étudiants, de jeunes diplômés et des porteurs de projets développant des solutions destinées aux marchés africains.

Les candidats retenus bénéficient de séances de

coaching avant de présenter leurs projets devant un jury de professionnels. Les initiatives sont évaluées sur leur faisabilité, leur potentiel de croissance et leur impact sur le continent. Le programme cherche ainsi à aider les entrepreneurs à dépasser le stade de l'idée pour structurer un modèle économique, un plan de développement et un argumentaire destiné aux investisseurs.

En 2025, le premier prix a notamment été attribué à Taar-ih, une solution numérique de gestion comptable et financière destinée aux petites entreprises, établissements scolaires et structures logistiques d'Afrique de l'Ouest.

Le choix illustre l'évolution des sujets portés par l'ABC : au-delà des conférences générales sur l'Afrique, l'association veut soutenir des solutions répondant à des besoins opérationnels précis.

L'efficacité de ce type de concours dépend cependant de l'accompagnement proposé après la remise des prix.

Pour les jeunes entreprises, la visibilité et le mentorat sont utiles, mais rarement suffisants. Elles ont également besoin de premiers clients, de capitaux, d'un suivi juridique et d'une connaissance approfondie des marchés sur lesquels elles souhaitent s'implanter.

### **Comprendre les intentions de retour**

L'African Business Club cherche désormais à produire davantage de connaissances sur les diasporas professionnelles. L'enquête African Talents Repat, réalisée avec Alexander Hughes-Afric-Search, le Conseil français des investisseurs en Afrique et l'ES-CP Business School, vise à identifier les motivations, les secteurs

d'activité, les pays recherchés et les freins rencontrés par les professionnels qui envisagent un retour sur le continent.

La première enquête a recueilli les réponses de professionnels appartenant à 32 nationalités africaines. Elle devait permettre aux entreprises d'adapter leurs stratégies de recrutement et aux États de mieux comprendre les conditions susceptibles de faciliter le retour des talents.

Selon les résultats communiqués par les organisateurs, 86 % des répondants possédaient au moins un diplôme de niveau bac+5 et disposaient en moyenne de onze années d'expérience professionnelle. L'appétence déclarée pour un retour en Afrique atteignait 8,3 sur 10, même si les modalités de ce retour pouvaient varier entre salariat, entrepreneuriat et investissement.



Ces données rappellent que la question du retour ne concerne plus seulement de jeunes diplômés hésitant entre deux premiers emplois. Elle implique aussi des cadres expérimentés, parfois installés depuis plusieurs années en Europe ou en Amérique du Nord, avec des attentes élevées en matière de gouvernance, de progression professionnelle, d'éducation, de sécurité et de qualité de vie.

### Le réseau comme première infrastructure

Le modèle de l'African Business Club repose principalement sur la création d'un réseau. Il réunit les personnes, diffuse des offres, organise des rencontres et produit des espaces de discussion sur les économies africaines. À travers ses événements, ses programmes de carrière et son podcast African Business Talks, il entretient une conversation permanente entre la diaspora et le continent.

Cette approche présente un avantage : elle peut être développée avec des moyens relativement limités et se renouveler grâce à l'engagement de nouvelles générations. Elle permet également de relier des étudiants à des responsables d'entreprise, des entrepreneurs à des investisseurs et des institutions africaines à des compétences qu'elles auraient difficilement identifiées seules.

Le réseau ne constitue cependant qu'une première étape. Pour mesurer son impact, il faudrait pouvoir suivre le nombre de recrutements réellement réalisés, de retours accompagnés, d'entreprises financées, de contrats obtenus et de projets encore actifs plusieurs années après leur passage dans les programmes de l'ABC.

L'association communique abondamment sur ses rencontres et ses partenaires, mais beaucoup moins sur ces résultats cumulés. Cette limite est commune à de nombreux réseaux diasporiques, dont l'influence relationnelle est visible alors que les effets économiques demeurent plus difficiles à quantifier.

### Une expérience reproductible

Le parcours de l'African Business Club montre néanmoins que les associations étudiantes peuvent jouer un rôle dépassant largement l'animation d'un campus. Lorsqu'elles disposent d'une mission claire, d'une transmission organisée entre promotions et d'un réseau d'anciens suffisamment engagé, elles peuvent devenir de véritables institutions diasporiques.

Les grandes écoles et universités accueillent chaque année des milliers d'étudiants africains qui formeront une partie des futures élites économiques du continent. Pourtant, les liens entretenus avec ces étudiants restent souvent individuels et temporaires. L'ABC propose un autre modèle : organiser très tôt les relations entre les talents, puis maintenir ces connexions au fil de leur progression professionnelle.

Cette approche pourrait inspirer d'autres associations africaines présentes dans les écoles de commerce, d'ingénieurs, de sciences politiques ou de médecine. En travaillant ensemble, ces réseaux pourraient construire des bases de compétences, mutualiser les offres de carrière, accompagner des projets entrepreneuriaux et faciliter les relations entre les établissements de formation et les entreprises africaines.

Plus de vingt ans après sa création, l'African Business Club reste fidèle à son intuition initiale : les compétences de la diaspora ne peuvent contribuer au développement du continent que si elles sont identifiées, reliées aux opportunités et intégrées à des réseaux durables.

L'histoire de l'association montre ainsi que le retour vers l'Afrique ne commence pas nécessairement à l'aéroport. Il peut commencer dans une salle de cours, autour de quelques étudiants décidés à faire du continent une véritable perspective professionnelle.







# Une nouvelle Afrique





# Club Efficience

## Organiser la puissance économique de la diaspora

Depuis près de deux décennies, le Club Efficience travaille à transformer les réussites individuelles des Afrodescendants d'Europe en une force collective.

Sous l'impulsion du Dr Élie Nkamgueu, le réseau a progressivement élargi son action : valorisation des parcours, mise en relation des décideurs, accompagnement des retours en Afrique, promotion des entrepreneurs et sécurisation des investissements.

Une trajectoire qui illustre aussi les difficultés rencontrées lorsqu'il faut passer de l'influence au financement direct de l'économie africaine.

Les transferts de la diaspora vers l'Afrique subsaharienne ont atteint environ 54 milliards de dollars en 2023.

Ces ressources soutiennent la consommation des ménages, l'éducation, la santé et le logement. Mais elles se transforment encore insuffisamment en investissements productifs capables de financer durablement les entreprises et de créer des emplois.

C'est précisément dans cet espace que le Club Efficience tente de se positionner. L'organisation ne présente pas la diaspora comme une simple source de transferts financiers ou comme un réservoir de compétences occasionnellement sollicité par les États.

Elle la considère comme un acteur économique à structurer, avec ses entrepreneurs, ses cadres, ses investisseurs et ses réseaux d'influence.

### Rendre visibles les réussites

Chirurgien-dentiste d'origine camerounaise installé en France, le Dr Élie Nkamgueu cofonde le Club Efficience en 2008 avec Élias Fosso et Victor Tantcheu. Son ambition initiale est de mieux organiser les professionnels issus des diasporas africaine et caribéenne, mais aussi de rendre visibles des parcours encore peu représentés dans les médias, les entreprises et les cercles de décision.

Cette première orientation prend notamment forme avec le Gotha Noir, publié pour la première fois en 2010. L'ouvrage recense des dirigeants, entrepreneurs, universitaires, artistes et responsables institutionnels afro-européens. L'édition présentée en 2019 réunissait près de 600 personnalités actives dans six pays européens.

L'enjeu dépasse la constitution d'un annuaire. En mettant en avant des réussites rarement associées aux populations afrodescendantes dans l'espace public européen, le Club Efficience cherche à produire des modèles d'identification pour les jeunes générations. Il construit également une cartographie informelle de compétences susceptibles d'être mobilisées dans les entreprises, les institutions ou les projets concernant le continent.

Cette stratégie de visibilité constitue la première composante de son modèle. Avant de mobiliser une diaspora, encore faut-il savoir qui la compose, identifier ses compétences et créer les espaces dans lesquels ses membres peuvent se rencontrer.

### Du réseau à l'infrastructure de confiance

Le Club Efficienc se définit à la fois comme un cercle de réflexion et un espace d'initiatives. Ses statuts mettent l'accent sur la création de synergies professionnelles, l'émergence de nouveaux leaders, le renforcement des échanges économiques entre l'Europe et l'Afrique et la constitution d'un réseau d'acteurs participant au développement du continent.

Dîners d'affaires, conférences, bourses d'excellence, rencontres professionnelles et mises en relation ont progressivement complété le Gotha Noir. Cette multiplication des formats répond à une difficulté récurrente des diasporas : leur potentiel financier et intellectuel est important, mais demeure dispersé entre plusieurs générations, pays d'accueil, secteurs professionnels et communautés nationales.

Le Club cherche donc à fonctionner comme une infrastructure de confiance. Il rapproche des professionnels qui ne se seraient pas nécessairement rencontrés, sélectionne des interlocuteurs, facilite les échanges avec les entreprises et ouvre des canaux de dialogue avec les administrations africaines.

La valeur créée ne vient pas seulement du nombre de

membres réunis. Elle repose sur la capacité à diminuer les asymétries d'information. Pour un entrepreneur vivant à Paris, Bruxelles ou Londres, investir dans un pays africain suppose de comprendre les règles locales, d'identifier les bons partenaires et de distinguer les opportunités sérieuses des offres insuffisamment structurées. Le réseau tente de fournir cette médiation.

### Organiser le retour des compétences

Le Forum des Repats, organisé en février 2025 à Paris, illustre cette évolution. Des représentants diplomatiques, recruteurs, entrepreneurs et professionnels ayant déjà effectué leur retour sur le continent y ont abordé les conditions d'installation, les opportunités économiques, le financement et les dispositifs proposés par plusieurs États africains.

Le retour en Afrique n'est en effet plus seulement envisagé comme une décision affective. Il devient un projet professionnel et patrimonial qui exige une préparation : connaissance du marché du travail, fiscalité, protection sociale, accès au financement, compréhension des pratiques administratives et constitution d'un réseau local.

Dans ce domaine, le Club Efficienc peut jouer un rôle d'intermédiaire, sans pour autant se substituer aux



États ou aux entreprises. Il contribue à faire émerger une demande plus structurée de la diaspora et à la rendre plus lisible pour les institutions africaines.

Cette démarche est également importante pour les pays du continent. Attirer les compétences ne consiste pas uniquement à demander aux diasporas de « rentrer ». Il faut leur présenter des opportunités crédibles, sécuriser leurs démarches et reconnaître les expériences acquises à l'étranger.

### Sécuriser l'investissement de la diaspora

En mars 2026, le Club Efficiencia a prolongé cette logique avec le premier Salon de l'immobilier africain à Paris. Le rendez-vous a réuni des acteurs de l'immobilier, des institutions, des banques et des professionnels venus de plusieurs pays africains autour d'une préoccupation centrale : la sécurisation des investissements immobiliers réalisés à distance.

Le choix de l'immobilier n'est pas anodin. Il représente souvent la première forme d'investissement envisagée par les membres de la diaspora. Mais l'achat d'un terrain ou la construction d'un logement peuvent être exposés à des risques fonciers, contractuels et opérationnels importants.

En sélectionnant des opérateurs et en réunissant dans un même espace promoteurs, administrations, banques et assurances, le Club cherche à transformer une relation souvent informelle en parcours d'investissement plus professionnel. L'initiative révèle surtout une évolution des attentes : la diaspora veut investir, mais demande davantage de garanties, de transparence et de traçabilité.

### Transformer la visibilité en débouchés

Le lancement d'Effi-Market répond à un autre besoin : celui des petites marques afro-caribéennes qui peinent à accéder à des circuits commerciaux suffisamment larges. La plateforme et les événements associés mettent en avant des entreprises actives dans la mode, la beauté, l'alimentation et les services.

Après un premier lancement en octobre 2025, un Effi-Market Shopping Day a été organisé en juin 2026 à Paris afin de permettre aux marques de présenter leurs produits, de vendre et de rencontrer directement des consommateurs et partenaires potentiels.

Cette initiative marque une inflexion intéressante. Le Club ne se contente plus de célébrer des entrepreneurs déjà établis. Il tente d'aider des entreprises plus modestes à trouver des clients et à construire leur visibilité commerciale.

L'enjeu est désormais de prolonger les événements ponctuels par une activité économique continue. Une marketplace diasporique ne peut durablement réussir que si elle parvient à attirer des consommateurs réguliers, à garantir la qualité des produits, à organiser la logistique et à produire des volumes de vente mesurables.

### Transformer la visibilité en débouchés

Le lancement d'Effi-Market répond à un autre besoin : celui des petites marques afro-caribéennes qui peinent à accéder à des circuits commerciaux suffisamment larges. La plateforme et les événements asso-



ciés mettent en avant des entreprises actives dans la mode, la beauté, l'alimentation et les services.

Après un premier lancement en octobre 2025, un Effi-Market Shopping Day a été organisé en juin 2026 à Paris afin de permettre aux marques de présenter leurs produits, de vendre et de rencontrer directement des consommateurs et partenaires potentiels.

Cette initiative marque une inflexion intéressante. Le Club ne se contente plus de célébrer des entrepreneurs déjà établis. Il tente d'aider des entreprises plus modestes à trouver des clients et à construire leur visibilité commerciale.

L'enjeu est désormais de prolonger les événements ponctuels par une activité économique continue. Une marketplace diasporique ne peut durablement réussir que si elle parvient à attirer des consommateurs réguliers, à garantir la qualité des produits, à organiser la logistique et à produire des volumes de vente mesurables.



### **Le difficile passage au financement productif**

La tentative la plus ambitieuse du Club Efficiencia reste la création d'Efficiencia Africa Fund. Le projet devait mobiliser l'épargne de la diaspora et d'investisseurs sensibles au développement du continent afin de financer des PME africaines créatrices de valeur et d'emplois.

L'idée répondait à une faiblesse bien identifiée. Les transferts familiaux contribuent à réduire la pauvreté et à financer des dépenses essentielles, mais ils ne suffisent pas à résoudre les besoins de fonds propres, de financement à long terme et d'accompagnement des PME africaines.

Le véhicule juridique constitué en 2019 n'a toutefois pas connu la trajectoire espérée. La société Efficiencia Africa Fund a été dissoute en septembre 2024, avant la clôture de sa liquidation en septembre 2025.

Cet épisode ne remet pas en cause la pertinence du besoin

auquel le fonds voulait répondre. Il montre plutôt la complexité du passage entre une communauté d'intention et un véritable véhicule d'investissement.

Lever des capitaux, respecter les contraintes réglementaires, sélectionner des entreprises dans plusieurs pays, assurer le suivi des participations et produire un rendement ajusté au risque exigent une équipe spécialisée, une gouvernance solide et des partenaires financiers institutionnels.

### **Un modèle à consolider**

Le principal mérite du Club Efficiencia est d'avoir compris très tôt que la diaspora ne devient pas automatiquement une puissance économique du seul fait de ses revenus ou de ses compétences. Elle doit disposer d'organisations capables de cartographier ses talents, de créer de la confiance, de défendre ses intérêts et de construire des passerelles avec le continent.

Son modèle associe désormais

plusieurs dimensions : visibilité des réussites, mise en réseau, soutien à l'entrepreneuriat, préparation des retours et sécurisation des investissements. Cette diversité lui permet de toucher plusieurs composantes de la diaspora, des cadres supérieurs aux créateurs de petites marques.

Elle comporte également un risque de dispersion. Pour transformer son influence en impact durable, le Club devra progressivement documenter les résultats de ses actions : entreprises accompagnées, contrats conclus, emplois créés, investissements sécurisés, professionnels revenus sur le continent ou chiffre d'affaires généré par les marques soutenues.

La prochaine étape ne sera donc pas seulement d'organiser davantage d'événements. Elle consistera à convertir les relations créées en opérations économiques suivies, mesurables et reproductibles.

En près de vingt ans, le Club Efficiencia a contribué à déplacer le regard porté sur la diaspora afro-européenne. D'une population principalement abordée sous l'angle de l'immigration, de l'intégration ou des transferts familiaux, il cherche à faire émerger une communauté de dirigeants, d'entrepreneurs et d'investisseurs.

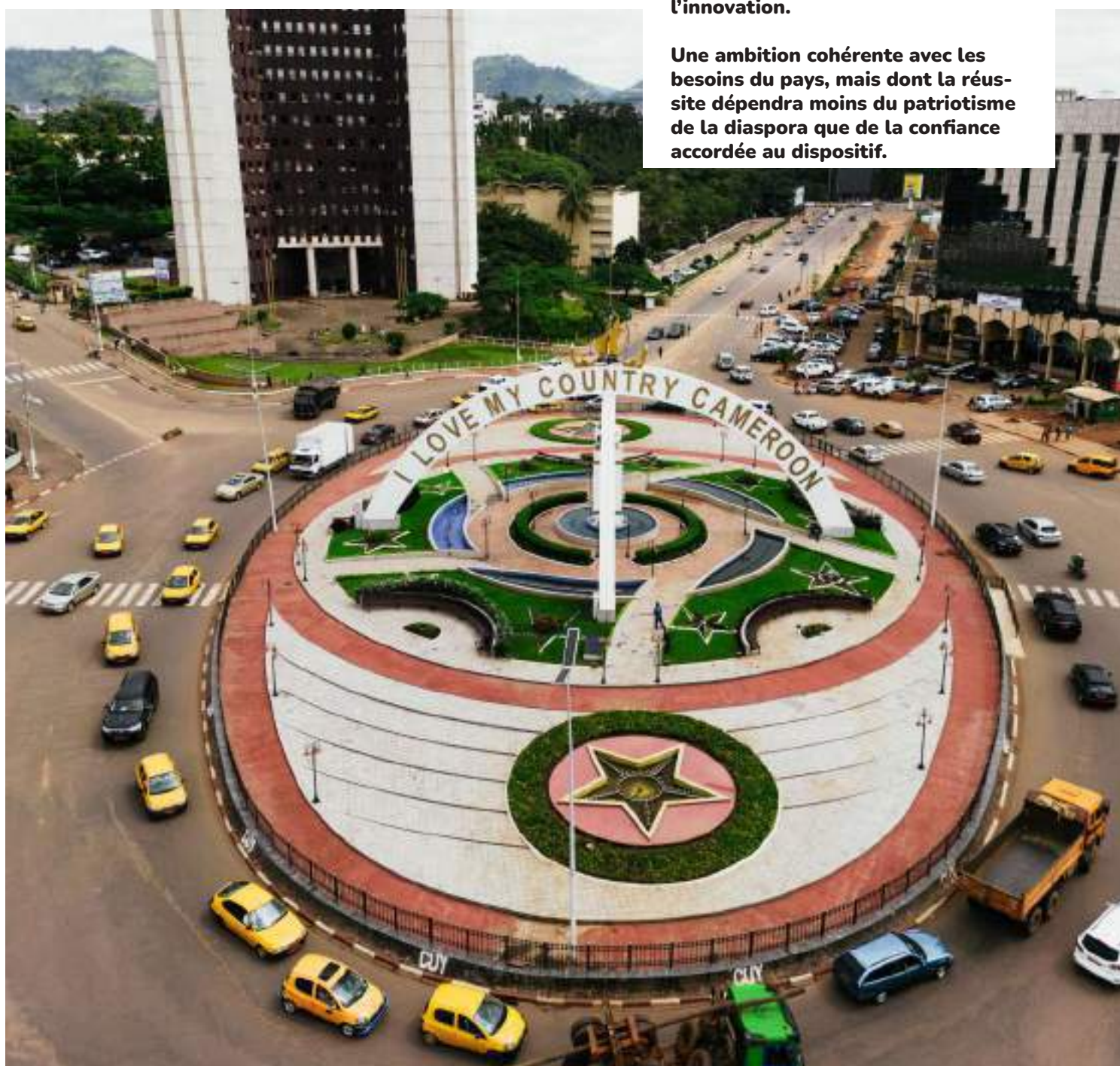
Cette transformation demeure inachevée, mais elle pose une question essentielle aux pays africains comme à leurs ressortissants installés à l'étranger : comment passer d'une diaspora qui aide à une diaspora qui construit, investit et participe durablement aux décisions économiques du continent ?

# Cameroun

**L'État veut transformer l'épargne de la diaspora en capital de développement**

Après avoir longtemps considéré les Camerounais de l'étranger comme une source de transferts financiers et de compétences, Yaoundé veut désormais les attirer vers l'investissement productif. Les autorités étudient la création d'un produit d'épargne réglementé permettant de financer les infrastructures, l'industrie, les PME et l'innovation.

Une ambition cohérente avec les besoins du pays, mais dont la réussite dépendra moins du patriotisme de la diaspora que de la confiance accordée au dispositif.





En juin 2026, le gouvernement camerounais a adressé un message direct à ses ressortissants installés à l'étranger. Recevant à Yaoundé une soixantaine de membres de la diaspora, principalement des entrepreneurs établis en Europe et aux États-Unis, le Premier ministre Joseph Dion Ngute a insisté sur les compétences, les réseaux, les capacités d'innovation et les ressources financières que cette communauté pouvait mettre au service du pays.

La rencontre intervenait dans le prolongement de la deuxième édition des Journées de la diaspora camerounaise, organisée par le ministère des Relations extérieures en marge du salon Promote 2026. Le thème retenu ne laissait guère de doute sur la nouvelle orientation recherchée : « Innovation, investissement productif de la diaspora et processus de transformation structurelle de l'économie nationale ».

Quelques semaines plus tard, l'appel politique a commencé à prendre une forme financière. Le 7 juillet 2026, la Caisse des Dépôts et Consignations du Cameroun, la CDEC, a présenté les conclusions d'une étude de faisabilité portant sur la création d'un produit d'épargne destiné aux Camerounais de l'étranger et aux résidents. Baptisé DIASDEV, pour « Diaspora et Développement », le projet doit permettre de mobiliser des ressources longues au profit de l'économie nationale.

### Une diaspora déjà très présente

L'État camerounais ne sollicite pas une communauté absente du développement national. Les Camerounais installés à l'étranger financent déjà quotidiennement une partie importante des besoins de leurs familles :

alimentation, logement, santé, scolarité, cérémonies, création de petites activités ou acquisition de terrains.

En 2024, les transferts reçus par le Cameroun auraient atteint environ 1,2 milliard de dollars, soit près de 652 milliards de FCFA, en progression de 8 % par rapport à l'année précédente, selon les données avancées par la CDEC lors de la présentation du projet. La Banque mondiale suit également ces flux dans ses statistiques sur les transferts personnels reçus par le Cameroun. Ces ressources jouent un rôle social essentiel. Elles permettent aux ménages de faire face à des dépenses que les revenus locaux ne couvrent pas toujours. Mais elles restent en grande partie affectées à la consommation, à l'immobilier familial ou à des investissements individuels peu structurés.

L'enjeu pour les autorités est donc moins de convaincre la diaspora d'envoyer de l'argent que de lui proposer une nouvelle manière de le faire. Une partie des flux actuellement dispersés pourrait devenir une épargne de long terme, mobilisable pour financer des projets industriels, des infrastructures ou des entreprises.

### Du transfert familial à l'épargne productive

Le mécanisme envisagé dans le cadre de DIASDEV prendrait la forme d'un produit d'épargne réglementé, accessible aussi bien aux Camerounais établis à l'étranger qu'aux résidents. Les ressources collectées pourraient être orientées vers les infrastructures, l'industrie, les PME et l'innovation, des secteurs considérés comme prioritaires dans la Stratégie nationale de développement 2020-2030.

La CDEC ne devrait toutefois pas commercialiser directement ce produit. Compte tenu de son statut et du cadre fixé par la Commission bancaire de l'Afrique centrale, la collecte serait assurée par des banques et des institutions de microfinance partenaires. La CDEC interviendrait davantage comme architecte, coordinateur et organisme de centralisation des ressources.

Le dispositif s'inspire de mécanismes d'épargne réglementée dans lesquels des fonds collectés auprès du public sont centralisés par une institution publique avant d'être affectés à des financements de long terme. Le projet DIASDEV accompagne plusieurs Caisses des dépôts africaines dans la conception d'instruments adaptés à leurs diasporas.

Cette orientation est pertinente. Le financement de l'économie camerounaise repose encore largement sur les banques, dont les ressources et les horizons de financement ne sont pas toujours adaptés aux infrastructures ou aux investissements industriels de

longue durée. Une épargne stable permettrait de diversifier les sources de capitaux disponibles.

Elle pourrait également offrir à la diaspora une solution intermédiaire entre le simple transfert familial et l'investissement direct dans une entreprise ou un projet immobilier, deux démarches qui demandent davantage de temps, de connaissances locales et de suivi.

### Les conditions restent à préciser

En juillet 2026, DIASDEV demeure cependant un projet en cours de structuration et non un produit déjà disponible. Plusieurs éléments déterminants ne sont pas encore publiquement arrêtés : rémunération de l'épargne, durée de blocage, devise de souscription, conditions de retrait, fiscalité, niveau de garantie et procédures applicables en cas de défaillance d'un établissement partenaire.

L'affectation des fonds devra également être précisée. Un épargnant établi à Paris, Montréal, Bruxelles ou Washington voudra savoir si son argent finance un portefeuille général ou des projets clairement identifiés. Il cherchera à connaître les critères de sélection, les risques supportés et les résultats produits.

La traçabilité sera donc centrale. Les souscripteurs devront pouvoir suivre les montants collectés, les investissements réalisés, les remboursements reçus et l'impact économique obtenu. Sans publication régulière de ces informations, le produit pourrait être perçu comme un instrument supplémentaire de mobilisation de ressources publiques plutôt que comme une véritable proposition d'investissement.

Le rendement devra enfin être suffisamment attractif. Le patriotisme peut encourager une première souscription, mais il ne remplace pas une rémunération cohérente avec le risque, l'inflation, la durée d'immobilisation des fonds et les placements disponibles dans les pays de résidence.

### Le véritable enjeu est la confiance

La mobilisation de la diaspora ne se décrète pas. Elle repose sur une relation de confiance entre les expatriés, les banques, les institutions publiques et les porteurs de projets.

Or les Camerounais de l'étranger ont souvent développé leurs propres mécanismes d'investissement : constructions suivies par un membre de la famille, achats fonciers, tontines, associations communautaires ou financement direct d'entreprises. Ces circuits sont imparfaits, mais ils donnent aux investisseurs le sentiment de conserver un contrôle sur leur argent.

Pour que DIASDEV s'impose, le nouveau dispositif devra offrir davantage de sécurité que ces mécanismes informels. Cela suppose une gouvernance indépendante, des audits réguliers, des comptes publiés, des critères d'investissement transparents et une séparation claire entre les ressources des épargnants et les besoins budgétaires immédiats de l'État.

Le produit gagnerait également à proposer plusieurs niveaux d'engagement. Certains membres de la diaspora pourraient rechercher une épargne sécurisée et liquide. D'autres accepteraient une durée plus longue pour financer des infrastructures. D'autres encore souhaiteraient sélectionner un secteur, une région ou un projet précis.

Un dispositif unique aurait du mal à répondre à cette diversité de profils.

### Une relation encore traversée par des contradictions

L'appel économique adressé à la



diaspora intervient alors que son statut politique et juridique reste imparfaitement clarifié.

Le Code de la nationalité camerounaise, adopté en 1968, prévoit toujours que le Camerounais majeur qui acquiert ou conserve volontairement une nationalité étrangère perd la nationalité camerounaise. Dans la pratique, cette disposition crée une situation ambiguë pour de nombreux ressortissants naturalisés dans leur pays d'accueil, que l'État continue pourtant de considérer comme membres de la diaspora camerounaise et qu'il sollicite pour investir.

Cette contradiction ne bloque pas nécessairement un investissement : la législation économique ne réserve pas les opportunités aux seuls nationaux, et les facilités présentées lors des Journées de la diaspora s'appliquent plus largement aux investisseurs privés.

Elle fragilise néanmoins le discours d'appartenance. Il est difficile de présenter la diaspora comme un prolongement de la nation tout en maintenant un

cadre juridique qui peut priver certains de ses membres de leur nationalité d'origine.

Au-delà de la double nationalité, la diaspora attend également des procédures consulaires plus simples, une meilleure protection des investissements, une sécurisation du foncier, des interlocuteurs identifiables et des mécanismes efficaces de règlement des différends. La dématérialisation de plusieurs prestations consulaires constitue une avancée, mais ne résout pas à elle seule l'ensemble de ces préoccupations.

### **Passer de l'appel patriotique au partenariat économique**

La séquence de juin et juillet 2026 marque malgré tout une évolution intéressante. Le gouvernement ne demande plus seulement aux Camerounais de l'étranger de revenir ou de soutenir leurs familles. Il cherche à concevoir un instrument capable de transformer leur épargne en financement structuré.

Cette approche est plus réaliste que l'injonction générale au

retour. Tous les membres de la diaspora ne souhaitent pas se réinstaller au Cameroun. Beaucoup peuvent néanmoins investir, travailler à distance, accompagner une entreprise, ouvrir des marchés internationaux ou transférer des compétences sans quitter leur pays de résidence.

Le Cameroun aurait donc intérêt à proposer plusieurs voies de contribution : produits d'épargne, fonds d'investissement, obligations destinées à la diaspora, cofinancement d'entreprises, mentorat, missions d'expertise et partenariats avec les universités et les centres de recherche.

DIASDEV pourrait constituer l'un de ces instruments. Mais sa réussite dépendra de sa capacité à rompre avec une approche dans laquelle la diaspora est principalement sollicitée lorsque l'État recherche des financements.

Une diaspora partenaire doit participer à la conception des dispositifs, être représentée dans leur gouvernance et recevoir des informations comparables à celles exigées par tout investisseur professionnel.



L'appel lancé en 2026 reconnaît la puissance économique des Camerounais de l'étranger. La prochaine étape sera de leur démontrer que leurs ressources peuvent être investies dans un cadre suffisamment sûr, transparent et performant.

Car la diaspora camerounaise contribue déjà au pays. La véritable question est désormais de savoir si l'État saura créer les institutions capables de transformer cette contribution en capital durable.

# Ghana, Bénin, Rwanda, Sénégal

## Quatre manières de parler à la diaspora

**Le Ghana s'adresse à la mémoire et à l'identité. Le Bénin transforme le retour aux origines en accès à la citoyenneté. Le Rwanda organise ses ressortissants autour des compétences et du projet national. Le Sénégal leur ouvre une représentation politique tout en s'appuyant sur leur rôle historique dans le développement local.**

**Ces quatre expériences montrent qu'une politique diasporique ne peut se limiter aux transferts d'argent. Elle doit articuler appartenance, droits, investissement, circulation des talents et participation aux décisions.**



Les gouvernements africains parlent de plus en plus à leurs diasporas. Ils leur demandent d'investir, de revenir, de transmettre leurs compétences, de soutenir les entreprises locales ou de contribuer au financement des infrastructures. Mais derrière ce vocabulaire commun se trouvent des conceptions très différentes de la relation entre un pays et ses ressortissants établis à l'étranger.

Certains États cherchent d'abord à reconstruire une appartenance. D'autres privilégient les instruments financiers. D'autres encore organisent la circulation des

compétences ou accordent une place institutionnelle aux citoyens vivant hors du territoire.

Le Ghana, le Bénin, le Rwanda et le Sénégal illustrent quatre de ces approches. Aucun n'applique un modèle totalement exclusif. Le Ghana accorde aussi la citoyenneté, le Sénégal veut mobiliser l'investissement, le Rwanda entretient un discours identitaire et le Bénin espère attirer des capitaux. Mais chacun a développé un point d'entrée dominant qui révèle sa manière de concevoir la diaspora.



# Ghana

**Faire du retour  
un récit national**



Le Ghana a compris avant beaucoup d'autres pays que la relation avec la diaspora afrodescendante ne pouvait commencer par une brochure d'investissement. Elle devait d'abord passer par une histoire.

Avec le Year of Return, lancé en 2019, Accra a invité les descendants des Africains déportés par la traite transatlantique à revenir symboliquement sur le continent, quatre siècles après l'arrivée des premiers captifs africains documentés en Virginie. Le message ne s'adressait pas uniquement

aux Ghanéens vivant à l'étranger. Il visait une diaspora historique beaucoup plus large, notamment en Amérique du Nord, dans les Caraïbes et en Europe.

La campagne a transformé le Ghana en destination du retour aux origines. Les forts de Cape Coast et d'Elmina, les cérémonies mémorielles, les festivals culturels et la vie nocturne d'Accra ont constitué les principaux supports d'un récit dans lequel le pays se présentait comme une porte d'entrée vers l'Afrique.

Cette stratégie a produit un résultat tangible en matière de visibilité et de tourisme. Les arrivées internationales sont passées de 956 375 en 2018 à plus de 1,13 million en 2019. Les recettes touristiques ont atteint environ 3,31 milliards de dollars cette année-là, selon les données officielles ghanéennes. Le programme a depuis été prolongé par Beyond the Return, qui cherche à inscrire la reconnexion diasporique au-delà de la seule commémoration de 2019.

Le Ghana ne s'est toutefois pas arrêté au tourisme. Le pays permet désormais aux membres de la « diaspora historique » de déposer une demande de citoyenneté au moyen d'une plateforme numérique du ministère de l'Intérieur. En décembre 2025, le gouvernement a également organisé un Sommet de la diaspora autour du thème « Resetting Ghana: The Diaspora as the 17th Region », avec l'ambition de faire de cette communauté un partenaire de la gouvernance, de l'investissement, de l'innovation et de la promotion culturelle.

La force du modèle ghanéen repose sur cette capacité à associer mémoire, culture, tourisme et appartenance politique. Le pays ne demande pas immédiatement

aux Afrodescendants de financer une infrastructure ou de créer une entreprise. Il leur propose d'abord une relation : visiter, comprendre, se reconnaître, puis éventuellement s'installer et investir.

Cette séquence est essentielle. L'investissement diasporique possède souvent une dimension affective que les politiques économiques classiques sous-estiment. Une personne investit plus volontiers dans un pays qu'elle considère comme une partie de son identité.

Mais le récit a aussi créé des attentes que les institutions doivent désormais satisfaire. Visiter le Ghana pendant quelques semaines n'est pas la même chose que s'y installer, acheter un bien, créer une entreprise ou scolariser ses enfants.

Les questions foncières, la complexité de certaines démarches, le coût du logement et la hausse des prix pendant la saison touristique peuvent transformer l'enthousiasme initial en déception. Des résidents et des membres de la diaspora ont notamment exprimé des difficultés liées à l'immobilier, à l'intégration économique et à l'augmentation des prix dans certains espaces d'Accra.

Le Ghana a réussi la première étape : devenir une référence mondiale du retour aux origines. La suivante consiste à transformer cette attractivité émotionnelle en parcours d'installation sécurisés, en investissements durables et en relations plus équilibrées avec les populations locales.





# Bénin

## Donner une traduction juridique au droit au retour

Le Bénin s'inscrit dans une logique proche, mais il a choisi de placer la citoyenneté au centre du dispositif.

La loi du 2 septembre 2024 relative à la reconnaissance de la nationalité béninoise aux Afrodescendants a créé une voie juridique spécifique pour les personnes capables d'établir qu'un de leurs ancêtres d'Afrique subsaharienne a été déporté dans le cadre de la traite négrière et du commerce triangulaire.

En juillet 2025, le gouvernement a ouvert la plateforme My Afro Origins, qui permet de déposer la demande, de transmettre les justificatifs, de payer les frais et de suivre la procédure à distance.

Le choix du Bénin est particulièrement significatif. Là où de nombreux pays parlent de leurs « frères et sœurs de la diaspora » dans un registre culturel, Cotonou tente de transformer cette reconnaissance en statut juridique.

La démarche prolonge la politique mémorielle développée autour de Ouidah, de la Route de l'Esclave, de la Porte du non-retour et, plus largement, de la valorisation du patrimoine historique et culturel béninois.

Elle permet au pays de se positionner non seulement comme une destination touristique, mais comme une terre possible de citoyenneté pour des personnes

dont le lien avec l'Afrique a été rompu par l'histoire.

Les premières attestations ont été remises à des Afrodescendants à partir de 2025, et de nouvelles cérémonies ont été organisées en 2026. Le gouvernement présente cette politique comme une reconnaissance, une réparation symbolique et une manière de construire un lien durable entre le Bénin et les communautés afrodescendantes.

La démarche béninoise se distingue ainsi du modèle ghanéen par son point de départ. Le Ghana a d'abord construit une marque et un mouvement culturel avant de renforcer l'accès à la citoyenneté. Le Bénin a rapidement inscrit le droit au retour dans la

loi et créé une procédure administrative dédiée.

Cette approche peut produire plusieurs effets. Elle peut attirer des visiteurs, des résidents, des entrepreneurs, des artistes, des chercheurs et des investisseurs. Elle peut aussi renforcer la position du Bénin dans les débats internationaux sur la mémoire de l'esclavage, les réparations et les relations entre l'Afrique et ses diasporas historiques. Mais la citoyenneté ne produit pas automatiquement l'intégration.

Une personne reconnue comme béninoise devra encore pouvoir ouvrir facilement un compte bancaire, faire reconnaître ses documents, acheter ou louer un logement, créer une entreprise, accéder aux services publics et comprendre ses obligations fiscales. Elle devra également trouver sa place dans une société dont elle ne parle pas nécessairement les langues, ne connaît pas toujours les pratiques et avec laquelle son lien est d'abord historique ou symbolique.

Le risque serait de réduire la nationalité à un certificat prestigieux ou à un instrument de communication touristique. Sa portée dépendra des droits effectivement accessibles, de la qualité des services administratifs et de la capacité du pays à accompagner les personnes qui souhaitent transformer la reconnaissance juridique en présence réelle.

Le Bénin a ouvert une porte. Il doit maintenant organiser ce qui se passe après son franchissement.



# Rwanda

## Intégrer la diaspora au projet national



Le Rwanda a développé une approche différente. Il mobilise moins la mémoire du départ que la contribution au projet national.

Le ministère rwandais des Affaires étrangères dispose d'une unité consacrée à la Rwanda Community Abroad. Celle-ci entretient les relations avec les ressortissants vivant à l'extérieur, coordonne les services qui leur sont destinés et les associe aux priorités économiques, institutionnelles et sociales du pays. Le gouvernement recense 68 associations de la communauté rwandaise à travers l'Afrique, l'Europe, l'Asie, les Amériques et l'Océanie.

La politique rwandaise identifie plusieurs formes de contribution : investissement, commerce, innovation, transfert de connaissances, promotion de l'image du pays, épargne dans des dispositifs nationaux et participation à des programmes de développement.

Cette logique repose sur une conception fonctionnelle de la diaspora. Un professionnel installé à l'étranger est envisagé comme une ressource mobilisable : il peut transférer une compétence, accompagner une institution, ouvrir un marché, participer à un investissement ou revenir pour une mission plus longue.

Des programmes menés avec l'Organisation internationale pour les migrations ont, par exemple, mobilisé des professionnels de la diaspora dans la santé et l'enseignement technique et professionnel. Des dispositifs d'échanges prévoient des missions temporaires, des formations, du mentorat et des contributions à distance, sans imposer systématiquement un retour définitif.

Cette capacité à organiser la circulation des talents constitue l'une des forces du modèle rwandais. Le débat ne se limite pas à la question : « Quand al-



lez-vous rentrer ? » Il devient : « De quelle manière pouvez-vous contribuer ? »

La distinction est importante. Les membres de la diaspora ont souvent construit une carrière, une famille et un patrimoine dans leur pays de résidence. Un retour permanent peut être difficile ou peu souhaitable. Des missions de quelques semaines, des enseignements en ligne, des investissements collectifs ou des postes partagés peuvent néanmoins produire une contribution significative.

Le Rwanda associe également la diaspora à ses ambitions dans la finance, l'immobilier, les technologies, l'éducation et les services. Lors de la Rwanda Convention organisée aux États-Unis en 2025, des banques et des institutions rwandaises ont présenté des possibilités d'investissement dans plusieurs de ces secteurs.

Le modèle bénéficie d'une administration centralisée, d'une stratégie nationale lisible et d'une capacité reconnue à organiser des programmes autour d'objectifs précis. La diaspora sait généralement quels secteurs sont prioritaires et par quelles institutions passer.

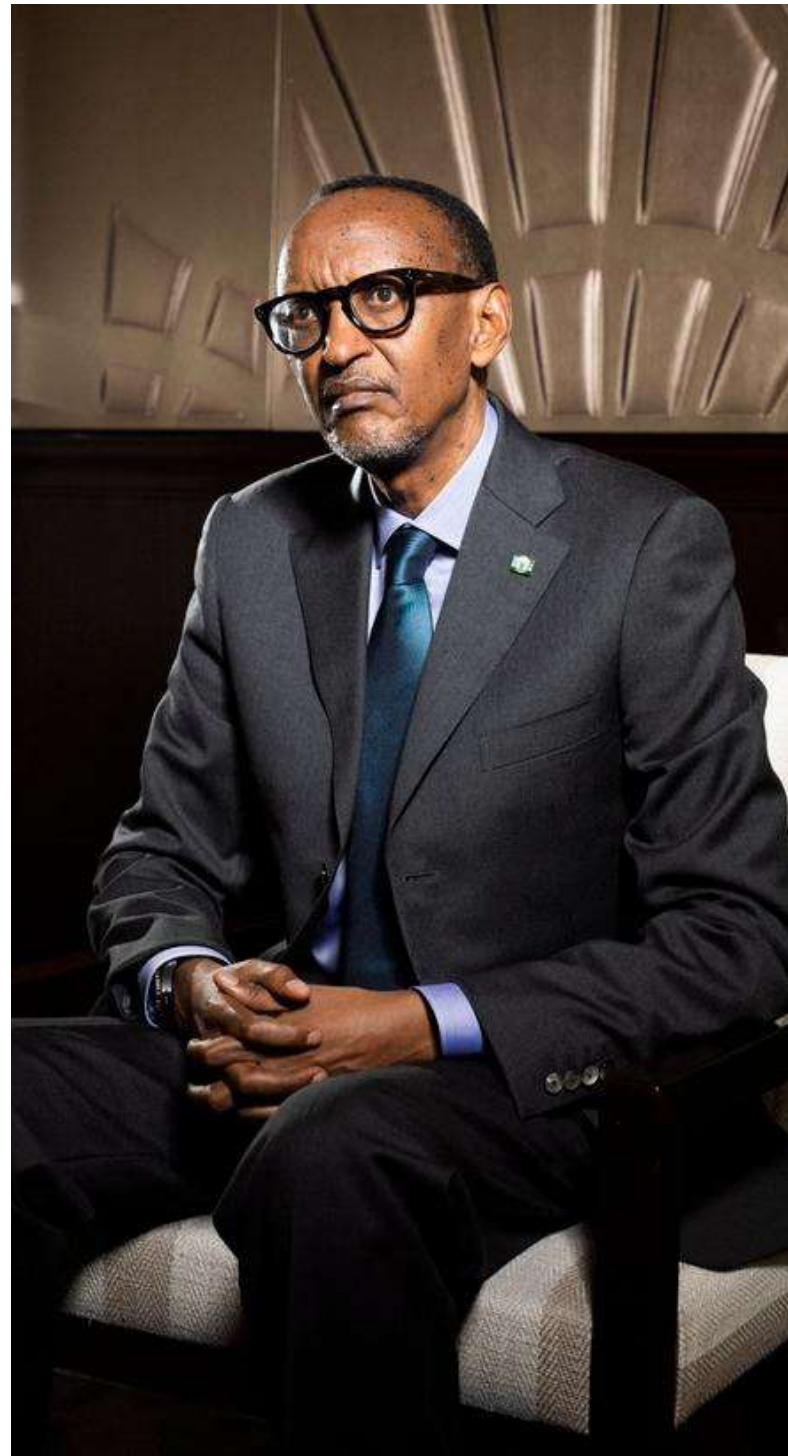
Cette cohérence possède toutefois son revers. La mobilisation rwandaise est fortement orientée par l'État et associée à un récit national défini depuis Kigali. Elle peut laisser moins de place aux contributions critiques, aux positions dissidentes ou aux formes d'engagement qui ne s'inscrivent pas dans le cadre institutionnel dominant.

Des travaux universitaires ont montré que les dispositifs rwandais ne cherchent pas seulement à mobiliser les jeunes générations de la diaspora, mais aussi à façonner leur relation au pays et la représentation qu'elles doivent en porter. Des organisations de défense des

libertés continuent parallèlement de documenter des restrictions du pluralisme et des pressions exercées sur certains opposants ou voix critiques, y compris à l'étranger.

Cette dimension ne peut être séparée de l'analyse économique. Une politique des compétences fonctionne durablement lorsque les professionnels peuvent contribuer, mais aussi questionner, évaluer et proposer des alternatives. L'expertise perd une partie de sa valeur lorsqu'elle est attendue uniquement comme un soutien au récit officiel.

Le modèle rwandais montre donc l'efficacité d'une diaspora organisée autour d'un projet national. Il rappelle aussi qu'une communauté transnationale ne peut être réduite à un réseau d'ambassadeurs ou d'exécutants.



# Sénégal :

## Faire de la diaspora une composante politique de la nation



Le Sénégal entretient avec ses ressortissants de l'étranger une relation ancienne, nourrie par l'importance de l'émigration vers l'Europe, l'Amérique du Nord et d'autres pays africains.

Cette diaspora joue depuis plusieurs décennies un rôle économique et social majeur. Ses associations financent des écoles, des centres de santé, des réseaux d'eau, des infrastructures communautaires et des projets agricoles dans les localités d'origine. Dans la vallée du fleuve Sénégal, certaines communes disposent d'équipements construits ou cofinancés par des associations de migrants, souvent en partenariat avec des collectivités, des ONG et des programmes de coopération.

Ce modèle repose moins sur une grande campagne nationale que sur une multitude d'organisations locales. Les membres d'un même village ou d'une même région se regroupent à Paris, Marseille, Milan, Madrid ou New York, collectent des cotisations et décident ensemble des projets à soutenir.



La diaspora agit ainsi comme une collectivité de développement située hors du territoire. Elle mobilise des ressources, sélectionne des priorités et finance parfois des services qui relèvent normalement de la puissance publique.

Le Sénégal se distingue également par la représentation politique accordée aux citoyens vivant à l'étranger. La Constitution prévoit qu'ils élisent des députés. Le Code électoral réserve quinze sièges aux Sénégalais de l'extérieur, répartis entre huit circonscriptions couvrant l'Afrique, l'Europe, les Amériques, l'Asie, le Moyen-Orient et l'Océanie.

ent et l'Océanie.

Cette représentation donne à la diaspora une place institutionnelle que peu de pays africains ont développée avec une telle ampleur. Elle reconnaît que la nation sénégalaise dépasse les frontières territoriales et que les citoyens établis ailleurs doivent participer à la définition de la politique nationale.

L'arrivée au pouvoir de Bassirou Diomaye Faye a ouvert une nouvelle séquence. En décembre 2025, le chef de l'État a présidé la première Journée nationale de la diaspora, en présentant les Sénégalais de l'extérieur comme un levier de transformation et un acteur appelé à contribuer à la mobilisation des compétences, à l'investissement et à la diversification des financements de l'Agenda Sénégal 2050.

Le gouvernement a parallèlement demandé une restructuration des mécanismes d'accompagnement, notamment du Fonds d'appui aux Sénégalais de l'extérieur. En mai 2026, le ministère de l'Économie a présenté le projet de Fonds d'investissement et d'amortissement diaspora, destiné à financer des projets immobiliers et des infrastructures de l'Agenda Sénégal 2050.

Le Sénégal semble ainsi vouloir compléter son modèle politique et communautaire par un instrument financier plus structuré.

La difficulté sera d'articuler ces trois niveaux.

La représentation parlementaire permet de faire entendre les préoccupations de la diaspora, mais elle ne garantit pas à elle seule l'efficacité des services consulaires ou l'accès aux investissements. Les associations de villages réalisent des projets concrets, mais ceux-ci peuvent rester dispersés et insuffisamment reliés aux politiques nationales. Un fonds national peut mobiliser davantage de capitaux, mais il risque de centraliser une dynamique jusque-là fondée sur la confiance communautaire.

L'État devra donc éviter deux écueils. Le premier serait de laisser les associations financer durablement des services publics sans coordination ni entretien suffisant. Le second serait d'absorber leur autonomie dans des procédures administratives trop lourdes.

Le modèle sénégalais est puissant parce qu'il associe solidarité, développement local et citoyenneté politique. Sa prochaine étape consiste à transformer cette profondeur historique en une stratégie économique cohérente, sans détruire les réseaux qui ont fait sa force.





# La deuxième génération invente une Afrique sans pays unique

*Nés ou élevés hors du continent, les enfants de migrants entretiennent parfois un lien moins national et plus culturel, entrepreneurial ou panafricain. Ils obligent les institutions à repenser la notion même de diaspora.*

La première génération a souvent quitté un pays précis, avec une langue, une famille et un projet de retour. La deuxième génération hérite d'une relation plus fragmentée. Elle connaît le pays à travers les vacances, les récits familiaux, la cuisine et les réseaux sociaux. Elle peut se sentir profondément africaine sans maîtriser toutes les références locales ni envisager de vivre durablement dans le pays d'origine de ses parents.

Cette distance n'est pas nécessairement une perte. Elle peut produire un regard panafricain. Un entrepreneur franco-ivoirien peut investir au Sénégal ou au Kenya. Une créatrice britannique d'origine ghanéenne peut travailler avec des artisans au Nigeria. Un ingénieur américain d'ascendance africaine peut choisir Kigali ou Cape Town sans lien familial préalable. L'Afrique devient un espace d'opportunités et d'identité plus large que la nation héritée.

## La culture comme première porte

La musique, la mode, le cinéma et la gastronomie jouent

un rôle majeur dans cette relation. L'afrobeats, l'amapiano, les plateformes de streaming et les créateurs numériques ont rendu le continent plus présent dans l'imaginaire mondial. La seconde génération arrive parfois par la culture avant de s'intéresser à l'investissement ou à la politique.

Les États sous-estiment cette porte d'entrée. Ils continuent de communiquer principalement à travers les consulats, les forums économiques et les cérémonies officielles. Une stratégie destinée aux jeunes générations doit parler de création, de mobilité, de stages, de projets et d'expériences. Elle doit aussi accepter une identité moins disciplinée, faite de plusieurs appartenances.

## L'engagement sans culpabilité

La deuxième génération résiste souvent au discours du devoir. Elle ne se sent pas responsable de réparer seule les problèmes d'un pays qu'elle connaît partiellement. Elle souhaite comprendre l'impact, la gouvernance et les opportunités. Cette exigence peut être saine. Elle oblige les institutions à proposer une relation fondée sur le choix et la transparence plutôt que sur la culpabilité.

Les réseaux de diaspora peuvent faciliter ce passage en créant des programmes d'immersion, des stages, des voyages professionnels et des projets collectifs. L'objectif n'est pas de fabriquer artificiellement un attachement. Il est de donner à cette génération les moyens de découvrir le continent par elle-même et de décider où elle souhaite contribuer.

Mian TV

AGRO





A magnifying glass with a black handle and frame is positioned over a document. The document features several bar charts: a green one in the top left, a blue one in the middle left, a red one in the middle, and an orange one in the bottom right. The word 'Décryptage' is overlaid in white text with a thin yellow underline.

# Décryptage





# PND 2026-2030

## l'épreuve de l'exécution

Les partenaires au développement ont annoncé 80 milliards de dollars de financements lors du Groupe consultatif consacré au PND 2026-2030. Près de quatre fois le montant recherché par le gouvernement.

Derrière ce résultat spectaculaire commence toutefois la partie la plus difficile : préciser la nature des engagements, préparer les projets, mobiliser les capitaux privés et convertir les annonces en infrastructures, entreprises productives et emplois. Le succès du nouveau Plan se mesurera moins à la somme annoncée à Abidjan qu'à la vitesse et à la qualité de son exécution.

Pendant deux jours, les 8 et 9 juillet 2026, Abidjan a accueilli l'une des plus importantes rencontres économiques organisées en Côte d'Ivoire au cours des dernières années. Banques multilatérales, institutions bilatérales, fonds d'investissement, organisations patronales, entreprises publiques et groupes privés ont été réunis au Sofitel Hôtel Ivoire autour du financement du Plan national de développement 2026-2030.

Plus de 3 600 participants ont pris part aux travaux. Parmi eux figuraient plus de 2 000 investisseurs venus de 49 pays. À l'issue de la première journée, consacrée aux partenaires au développement, le gouvernement a annoncé 80 milliards de dollars d'engagements, soit environ 47 820 milliards de FCFA. Le résultat représentait près de quatre fois l'objectif de mobilisation présenté avant la rencontre.

L'annonce a immédiatement été présentée comme une démonstration de confiance envers l'économie ivoirienne. Après plus d'une décennie de croissance soutenue, le pays conserve une capacité importante à attirer les institutions financières internationales, les banques, les investisseurs industriels et les fonds spécialisés.

Mais le chiffre de 80 milliards de dollars ne clôt pas le financement du PND. Il ouvre plutôt une période de clarification, de négociation et de mise en œuvre.

### **Ce que représentent réellement les 80 milliards de dollars**

Le PND 2026-2030 prévoit un volume global d'investissements de 114 838,5 milliards de FCFA, soit environ 209 milliards de dollars. Le secteur public doit en



porter 34 223,9 milliards, tandis que 80 614,7 milliards de FCFA, soit 70,2 % du total, sont attendus du secteur privé.

À l'intérieur de cette architecture, le gouvernement avait identifié un besoin de financement public de 37 933,1 milliards de FCFA. Il prévoyait d'en mobiliser 26 794,8 milliards sur les marchés financiers, principalement sur le marché régional. Les 11 138,2 milliards de FCFA restants devaient être recherchés auprès des partenaires dans le cadre du Groupe consultatif.

C'est cette dernière enveloppe que les annonces de la première journée ont largement dépassée. Une distinction est toutefois nécessaire. Les 80 milliards de dollars ont été annoncés par les partenaires au développement lors de la première journée.

La seconde journée, consacrée aux investisseurs, a donné lieu à des manifestations d'intérêt et à des échanges autour des projets privés et des partenariats public-privé, mais les communications officielles disponibles ne présentent pas encore un montant consolidé comparable pour



ces intentions privées.

Les 47 820 milliards de FCFA annoncés ne doivent donc pas être ajoutés mécaniquement aux 80 614,7 milliards attendus du secteur privé. Ils ne signifient pas non plus que cette somme est déjà disponible sur un compte destiné au PND.

Une annonce formulée lors d'un Groupe consultatif peut recouvrir plusieurs réalités : une nouvelle enveloppe, la confirmation d'un programme déjà envisagé, un financement conditionné à la préparation d'un projet, une

ligne couvrant plusieurs secteurs ou un engagement dont le décaissement sera étalé sur plusieurs années.

La première exigence de l'après-Groupe consultatif sera donc de qualifier les 80 milliards : quelle part est nouvelle ? Quelle part correspond à des programmes déjà inscrits dans les portefeuilles des bailleurs ? Quels montants prendront la forme de dons, de prêts concessionnels, de crédits commerciaux, de garanties ou de financements privés ? Quels projets sont concernés et selon quels calendriers ?

Ces précisions ne diminueraient pas la performance obtenue. Elles permettraient au contraire d'en mesurer la portée réelle.

### **Des signatures déjà plus concrètes**

Certains engagements ont immédiatement franchi une étape supplémentaire. En marge de la rencontre, la Côte d'Ivoire et le Groupe de la Banque mondiale ont signé cinq opérations représentant près de 875 millions de dollars, soit environ 480 milliards de FCFA.

Ces financements concernent notamment le développement communautaire, l'investissement privé, l'emploi, la gestion des ressources publiques, le développement des compétences et l'énergie.

Parmi eux figurent un appui budgétaire de 400 millions de dollars destiné à soutenir les réformes, un programme de gestion des ressources publiques de 100 millions, le projet CO-SO-Ouest doté de 100 millions et une composante ivoirienne de 55 millions de dollars consacrée à l'intégration gazière régionale. Ces accords illustrent la dif-

férence entre une annonce générale et un engagement plus avancé. Les projets disposent d'un montant, d'une institution responsable, d'objectifs identifiés et d'un cadre juridique permettant de préparer les décaissements.

Même à ce stade, la signature ne constitue pas encore la réalisation. Elle devra être suivie par l'entrée en vigueur des accords, les procédures de passation des marchés, la mobilisation des contreparties nationales et le lancement effectif des activités. Mais elle offre déjà une base beaucoup plus solide pour le suivi.

L'enjeu des prochains mois consistera à faire progressivement passer une part croissante des 80 milliards de dollars dans cette catégorie.

### **Un changement d'échelle considérable**

Le PND 2026-2030 constitue la dernière étape de la stratégie Côte d'Ivoire 2030. Il vise à faire entrer le pays dans la catégorie des économies à revenu intermédiaire de la tranche supérieure.

Pour y parvenir, le scénario gouvernemental table sur une croissance annuelle moyenne de 7,2 %. Le PIB par habitant devrait atteindre 4 500 dollars en 2030, contre 3 148,2 dollars estimés en 2025. Le taux de pauvreté devrait être ramené sous les 20 %, tandis que la population en emploi passerait de 11,5 à 14 millions de personnes.

L'ambition ne repose donc pas uniquement sur la construction de nouvelles infrastructures. Elle suppose une augmentation rapide de la production, de la productivité, des investissements industriels et du nombre d'emplois suffisamment ré-

munérateurs.

Le taux d'investissement total devrait passer de 24 % du PIB en 2025 à 34,5 % en 2030. Cette progression viendrait principalement du privé, dont le taux d'investissement passerait de 16,9 % du PIB en 2026 à 24,9 % en 2030.

Atteindre un tel niveau pendant plusieurs années constituerait un véritable changement de régime économique. Il faudrait que les entreprises déjà présentes développent leurs capacités, que de nouveaux investisseurs s'im-

Le FMI évoquait notamment l'affaiblissement de la demande extérieure et la montée des incertitudes internationales.

L'écart ne remet pas en cause la trajectoire de moyen terme. Il montre néanmoins que les objectifs du Plan ne se réaliseront pas automatiquement par prolongement des performances passées. Ils dépendront de la capacité du pays à augmenter ses investissements tout en améliorant leur efficacité.

### **De l'infrastructure à la transformation productive**



plantent, que les banques augmentent leurs concours et que les projets préparés par l'État atteignent rapidement un niveau de maturité suffisant.

Le contexte international rend cette accélération plus exigeante. En juin 2026, le Fonds monétaire international projetait une croissance ivoirienne de 6 % pour l'année, contre 6,7 % dans le scénario initial du PND.

Près de la moitié des investissements du PND, soit 47,13 %, sont rattachés au pilier consacré à l'investissement privé, à l'industrialisation et au développement des entreprises. Les infrastructures stratégiques représentent 31,13 % du total.

Cette répartition traduit une évolution importante. Les précédents plans ont permis à la

Côte d'Ivoire de renforcer ses routes, ses ports, ses capacités énergétiques et ses équipements sociaux. Le nouveau cycle doit désormais utiliser ces infrastructures pour faire progresser la production locale.

Le portefeuille présenté aux partenaires comprend de nouveaux pôles agro-industriels, des infrastructures routières, des centrales énergétiques, des universités, des établissements de santé, des marchés de gros, des équipements numériques et des programmes de soutien aux PME.

Dans l'agriculture, le Plan prévoit notamment des pôles agro-industriels dans le Nord-Ouest, le Centre-Ouest et le Nord-Est, ainsi que des programmes consacrés aux semences et à la réduction des pertes post-récolte. Dans l'énergie figurent l'extension du réseau électrique, une centrale solaire de 80 mégawatts à Minignan et une centrale thermique sur barge de 230 mégawatts à Azito.

Ces projets peuvent améliorer l'environnement de production. Mais une route ou une centrale ne produit pas seule une transformation structurelle. L'impact dépendra de la manière dont les entreprises utilisent ces équipements, de la présence de fournisseurs locaux et de la capacité des filières nationales à monter en gamme.

Un pôle agro-industriel, par exemple, ne se résume pas à la création d'une zone équipée. Il suppose un approvisionnement régulier en matières premières, des producteurs organisés, des services logistiques, des entrepôts, des unités de transformation, des normes de qualité, des débouchés commerciaux et des financements adaptés.

La qualité de l'articulation entre les infrastructures publiques et les investissements productifs privés sera donc déterminante.

### **Le véritable obstacle : la maturité des projets**

La disponibilité des financements ne suffit pas lorsqu'un projet n'est pas suffisamment préparé.

Le PND reconnaît lui-même plusieurs faiblesses observées lors des cycles précédents : insuffisance des études, retards dans la mise en place des organes de gouvernance, lenteurs dans la mobilisation des fonds de contrepartie, faibles taux de décaissement, délais de passation des marchés et difficultés de libération des emprises foncières.

Le document relève également une évaluation encore insuffisante des résultats après la clôture des projets. Pour les partenariats public-privé, il mentionne les difficultés de financement des études de préféabilité, le manque de ressources humaines spécialisées et la faiblesse de certains mécanismes de suivi.

Ces constats constituent probablement le principal point de vigilance de l'après-Groupe consultatif. Les partenaires peuvent annoncer des montants élevés, mais leurs conseils d'administration ne financeront pas des projets dont le coût, le modèle économique, les risques environnementaux ou les modalités d'exécution restent incertains. Les investisseurs privés procéderont aux mêmes vérifications, avec une exigence supplémentaire de rentabilité.

Un projet réellement bancable doit disposer d'études techniques solides, d'un foncier sécurisé, d'un modèle de revenus crédible et d'une répartition claire des risques. Il doit aussi préciser qui achètera le bien ou le service produit, à quel prix et dans quelles conditions. Dans une centrale électrique, la solvabilité de l'acheteur d'énergie sera centrale. Dans une autoroute à péage, le trafic et le niveau acceptable du tarif détermineront l'équilibre du projet. Dans un agropôle, la disponibilité des matières premières et l'accès aux marchés compteront autant que la construction des infrastructures. La multiplication des projets ne devra donc pas se faire au détriment de leur préparation.

### **L'enjeu de la capacité d'absorption**

Même lorsque les financements sont obtenus, leur utilisation peut prendre plusieurs années.

La Côte d'Ivoire en a déjà fait l'expérience. À la fin de 2023, environ 68,1 % des annonces formulées lors du Groupe consultatif du PND 2021-2025 avaient été mo-

bilisées. Sur les 59 000 milliards de FCFA d'investissements programmés pour ce précédent Plan, 31 700,8 milliards avaient été exécutés entre 2021 et 2023, soit 53,7 % de l'objectif global à ce stade de la période.

Ces résultats sont significatifs, notamment dans un contexte marqué par la pandémie, les tensions géopolitiques et le resserrement des conditions financières internationales. Ils montrent aussi qu'une partie des annonces n'est pas immédiatement convertie en ressources mobilisées.

Le précédent PND fournit donc un point de comparaison



utile. Un taux de concrétisation similaire appliqué aux annonces de juillet 2026 représenterait déjà un montant considérable. Mais l'enjeu du nouveau cycle sera de réduire les délais entre l'annonce, la contractualisation et l'exécution.

Avec un programme presque deux fois plus important que celui de 2021-2025, les capacités administratives devront elles aussi changer d'échelle.

Les ministères sectoriels auront besoin d'équipes capables de préparer les dossiers, de négocier avec les bailleurs, d'organiser les appels d'offres et de suivre les travaux. Les collectivités concernées devront pouvoir anticiper les questions foncières et sociales. Les structures de contrôle devront accompagner l'accélération sans réduire les exigences de transparence.

La capacité d'absorption n'est pas un enjeu secondaire ou technique. Elle déterminera directement la part des financements annoncés qui se transformera en réalisations.

### **Un Plan financé à 70 % par le privé**

La réussite du PND ne dépendra toutefois pas uniquement des institutions multilatérales. Les capitaux privés doivent représenter plus de 80 000 milliards de FCFA sur les cinq années.

Le Groupe consultatif a donc été conçu en deux temps. Après les partenaires au développement, la deuxième journée a réuni les investisseurs autour de l'agriculture, de l'industrie, des infrastructures, de l'énergie, du numérique, du capital humain et du développement des villes secondaires. Des rencontres entre entreprises et gouvernement

ont permis de présenter les projets et d'examiner les conditions de leur réalisation.

La question n'est plus seulement de savoir si la Côte d'Ivoire demeure attractive. Elle consiste à déterminer si le pays peut faire émerger suffisamment de projets offrant un équilibre satisfaisant entre rentabilité privée et utilité collective.

Certains investissements, notamment dans les mines, les hydrocarbures, l'énergie ou les télécommunications, peuvent attirer directement de grands opérateurs. D'autres nécessitent des garanties, des financements mixtes ou une intervention publique permettant de réduire les risques.

La stratégie présentée par le ministère chargé des Finances combine ainsi financements concessionnels, marché régional,



marchés internationaux, instruments ESG, garanties, rehaussement de crédit, financement mixte et partenariats public-privé.

Cette sophistication offre davantage de possibilités, mais elle rend aussi le suivi plus complexe. Une garantie publique ou un partenariat public-privé peut mobiliser un investissement sans produire immédiatement une dette budgétaire classique. Il peut néanmoins créer des obligations futures pour l'État si les recettes du projet sont insuffisantes.

L'évaluation devra donc intégrer non seulement les sommes mobilisées, mais aussi leur coût, leur maturité, les risques assumés par la puissance publique et la capacité des projets à générer les revenus nécessaires.

### **Préserver les équilibres financiers**

La Côte d'Ivoire aborde ce nouveau cycle avec des indicateurs macroéconomiques favorables. En juin 2026, le FMI a annoncé que le risque de surendettement du pays était passé de modéré à faible et que la dette publique avait diminué en proportion du PIB pour la première fois depuis plus d'une décennie.

Le pays conserve également un accès important au marché régional et aux marchés internationaux. Ces dernières années, il a diversifié ses instruments à travers des Eurobonds, des financements ESG, des garanties partielles, un échange dette-développement et des émissions en monnaie locale destinées à des investisseurs non-résidents.

Cette crédibilité facilite la mobilisation des ressources. Elle ne dispense pas de sélectionner les investissements.

Le FMI prévoit un déficit budgétaire de 3,8 % du PIB en 2026, en raison notamment des incertitudes internationales et de la volonté de préserver les dépenses prioritaires. Le retour à la norme communautaire de 3 % est attendu en 2028.

Dans ce contexte, la priorité ne pourra pas être d'emprunter le maximum rendu disponible par les annonces. Elle devra être de mobiliser les ressources les mieux adaptées aux projets et de privilégier ceux dont les effets économiques et sociaux justifient durablement leur coût.

Les financements concessionnels resteront particulièrement importants pour les investissements sociaux et les infrastructures dont la rentabilité financière directe est faible.

Les capitaux privés devront être

dirigés vers les activités capables de générer des revenus. Les garanties publiques devront être réservées aux opérations présentant une véritable valeur économique, mais bloquées par un risque que l'État est mieux placé pour prendre en charge.

### **Quelle place pour les entreprises ivoiriennes ?**

Le recours massif aux investissements privés pose aussi la question de leur origine.

Le PND peut atteindre son objectif financier grâce aux multinationales, aux groupes régionaux, aux fonds internationaux et aux investisseurs institutionnels étrangers. Mais sa contribution à la transformation économique sera plus profonde si les entreprises ivoiriennes entrent également au capital des projets, se développent dans les chaînes de sous-traitance et acquièrent de nouvelles compétences.

Le Président de la République a annoncé qu'une attention particulière serait accordée aux entreprises nationales. Le patronat, par la voix d'Ahmed Cissé, s'est déclaré prêt à mobiliser son savoir-faire.

Les capacités restent toutefois inégales. Peu d'entreprises locales peuvent financer seules une grande infrastructure, une centrale énergétique ou une unité industrielle de plusieurs centaines de milliards de FCFA.

La réponse passera probablement par des consortiums, des partenariats avec des opérateurs techniques internationaux, la mobilisation des banques, des fonds de pension et des assurances, ainsi que par un recours accru au capital-investissement.

L'enjeu ne sera pas de réserver



artificiellement les projets aux entreprises nationales. Il sera d'éviter que celles-ci demeurent cantonnées aux travaux secondaires ou à la fourniture de services peu rémunérateurs.

Le contenu local devra être mesuré à travers la part des marchés attribuée aux entreprises ivoiriennes, les achats effectués auprès de fournisseurs nationaux, les cadres formés, les technologies transférées et les participations détenues dans les sociétés de projet.

### Les réalisations devront atteindre les territoires

L'importance accordée aux infrastructures et au secteur privé ne produira pas automatiquement une croissance inclusive.

Le PND vise une réduction du taux de pauvreté de 37,5 % en 2021 à moins de 20 % en 2030. Atteindre cette cible suppose que les investissements améliorent les revenus au-delà d'Abidjan.

Les pôles agro-industriels, les marchés de gros, les infrastructures routières et le développement des villes secondaires peuvent contribuer à cette diffusion territoriale. Mais leur impact dépendra de leur capacité à connecter les producteurs, les PME et les travailleurs locaux aux nouvelles opportunités.

Une usine de transformation qui importe une grande partie de ses intrants et emploie peu de salariés aura un effet différent d'une chaîne de valeur organisée autour de milliers de producteurs. Une route reliant deux régions agricoles sera d'autant plus utile qu'elle s'accompagnera de solutions de stockage, de transport, de financement et d'accès aux marchés.



La mesure de l'impact devra donc aller au-delà des kilomètres de routes, du nombre de bâtiments construits ou des mégawatts installés. Elle devra examiner les gains de productivité, les emplois durables, les revenus supplémentaires et la réduction des écarts entre les régions.

### Passer de la communication au pilotage public

Le gouvernement a annoncé la mise en place d'un dispositif intégré de suivi des engagements financiers, relié au PND.

Ce dispositif sera déterminant pour maintenir la confiance suscitée par le Groupe consultatif. Un tableau de bord public pourrait distinguer quatre niveaux : annoncé, contractualisé, financé et livré. Pour chaque projet, il préciserait le montant, la source du financement, le ministère responsable, le calendrier, le niveau de décaissement et l'état d'avancement.

Cette présentation permettrait de ne pas confondre les manifestations d'intérêt avec les investissements réalisés. Elle aiderait également à repérer rapidement les projets bloqués par le foncier, les études, les marchés publics, les contreparties nationales ou

les difficultés institutionnelles.

Une telle transparence bénéficierait autant au gouvernement qu'aux partenaires. Elle permettrait aux bailleurs de coordonner leurs interventions, aux entreprises de connaître les projets à venir et aux citoyens de suivre les réalisations annoncées.

Le Groupe consultatif a donné au PND 2026-2030 une visibilité et une crédibilité internationales. Les 80 milliards de dollars annoncés constituent incontestablement un résultat diplomatique et financier majeur.

Mais le chiffre le plus important ne sera pas nécessairement celui du 8 juillet 2026.

Ce sera, à la fin de chaque année, le montant effectivement contractualisé, décaissé et transformé en investissements productifs. Ce sera aussi le nombre d'entreprises ivoiriennes ayant changé d'échelle, d'emplois créés, de chaînes de valeur développées et de territoires mieux reliés à la croissance.

La Côte d'Ivoire a obtenu une promesse de confiance. Elle doit désormais construire la preuve de l'exécution.





**PND 2026-2030**

**Une Vraie Op  
Pour Les Entr**



**opportunité**  
**reprises !**



# Après Diaspora for Growth

## L'épreuve du passage à l'échelle

Le Forum Diaspora for Growth a fait émerger plus de 100 milliards de FCFA d'intentions d'investissement entre Milan et Paris. Un premier signal encourageant, mais encore modeste au regard des besoins du nouveau plan.

La réussite de cette mobilisation dépendra désormais de la capacité du pays à transformer l'épargne, les compétences et les réseaux de sa diaspora en projets effectivement réalisés.



MINISTÈRE DÉLÉGUÉ AUPRÈS DU MINISTÈRE D'ÉTAT,  
MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET DE LA  
COOPÉRATION INTERNATIONALE, CHARGÉ DE L'INTÉGRATION  
AFRICAINNE ET DES IVOIRIENS DE L'EXTÉRIEUR



Les 26 et 27 juin 2026, à Paris, la Côte d'Ivoire a présenté à ses ressortissants établis à l'étranger une partie des opportunités offertes par le Plan national de développement 2026-2030. Moins de deux semaines plus tard, les 8 et 9 juillet, le Groupe consultatif consacré au financement du même plan réunissait à Abidjan les institutions financières internationales, les partenaires bilatéraux et les investisseurs privés.

Ces deux rendez-vous ne mobilisaient ni les mêmes acteurs ni les mêmes montants. Ils traduisaient pourtant une orientation commune : le financement du développement ivoirien devra reposer davantage sur des capitaux privés, nationaux comme internationaux.

### **Une contribution déjà importante, mais peu productive**

Plus de 1,15 million d'Ivoiriens vivaient à l'extérieur du territoire national, dans plus de 140 pays. Leurs transferts financiers, estimés à 99,5 milliards de FCFA

en 2008, avaient atteint 640 milliards en 2023. Selon les chiffres communiqués par le gouvernement, ces flux ont ensuite progressé à 840 milliards en 2024, puis à 938 milliards de FCFA en 2025.

La diaspora injecte donc déjà chaque année des ressources considérables dans l'économie ivoirienne. Ces fonds financent principalement la consommation des ménages, la santé, l'éducation, le logement, les cérémonies familiales et de petites activités économiques.

Cette contribution remplit une fonction sociale essentielle. Elle réduit la vulnérabilité de nombreuses familles et compense parfois l'insuffisance des revenus locaux. Mais elle se transforme encore trop rarement en capital de long terme susceptible de financer une usine, une entreprise technologique, une infrastructure, une exploitation agricole moderne ou une PME en croissance.

L'ambition de Diaspora for

Growth était précisément de provoquer ce déplacement : passer d'une diaspora qui soutient les ménages à une diaspora qui participe également au financement de la transformation économique.

### **Des premiers résultats à consolider**

Le Forum de Paris a réuni des représentants du gouvernement, des banques, des institutions d'accompagnement, des entreprises et des porteurs de projets. Les échanges ont notamment concerné la mobilisation de l'épargne, l'emploi, la protection sociale, l'entrepreneuriat, les secteurs porteurs et les priorités du PND 2026-2030. Des rencontres B2B ont permis de rapprocher les membres de la diaspora du CEPICI, de la BNI, de la SGPME, de la CNPS, de la BRVM et de plusieurs établissements financiers.

À l'issue de la rencontre, le gouvernement a annoncé 91 milliards de FCFA d'intentions d'investissement, auxquels



s'ajouteraient environ 10 millions d'euros de projets annoncés par des partenaires ou des membres de la diaspora. Plus de 100 comptes auraient également été ouverts à la BRVM, tandis que plus de 200 curriculum vitae ont été recueillis dans le cadre des dispositifs consacrés à l'emploi.

En y ajoutant les 15 milliards de FCFA d'intentions enregistrées lors du roadshow organisé quelques semaines plus tôt à Milan, les autorités évaluent à plus de 100 milliards de FCFA la mobilisation potentielle issue des deux rencontres.

Ce montant reste faible par rapport aux 80 614,7 milliards de FCFA d'investissements privés attendus sur la durée du PND. Il en représente un peu plus de 0,1 %. La comparaison ne doit cependant pas conduire à minimiser l'initiative. Diaspora for Growth constitue moins une réponse immédiate aux besoins de financement du plan qu'un premier test de la capacité de l'État à organiser une catégorie d'investisseurs jusqu'ici peu intégrée à sa stratégie économique.

La progression viendra moins de quelques grands projets annoncés pendant un forum que de la création d'un canal permanent permettant à des milliers d'Ivoiriens de placer régulièrement une partie de leur épargne dans des activités productives.

### **Construire les instruments de l'après-forum**

Plusieurs outils ont été annoncés pour éviter que Diaspora for Growth ne demeure un événement ponctuel.

Le Livre blanc numérique de la diaspora doit recueillir les propositions des Ivoiriens établis à l'étranger et les transmettre aux administrations concernées. Le projet CARIVEx, pour Cartographie des Ivoiriens de l'extérieur, doit quant à lui recenser les cadres, chercheurs, entrepreneurs et professionnels ivoiriens présents dans différents pays.

L'objectif est de permettre à une administration, une université ou une entreprise à la recherche d'une compétence spécifique d'identifier plus facilement les profils disponibles. Ces instruments élargissent la mobilisation au-delà de la seule dimension financière : une diaspora contribue aussi par son expertise, sa connaissance des marchés internationaux, ses réseaux professionnels et sa capacité à rapprocher des entreprises ivoiriennes de partenaires étrangers.

Des évolutions sont également annoncées dans le domaine bancaire. Selon le ministère chargé des Ivoiriens de l'extérieur, des restrictions qui limitaient l'ouverture de comptes bancaires par certains non-résidents auraient été levées après des échanges avec la BCEAO. Plusieurs banques ont commencé à présenter des produits spécifiques destinés à la diaspora.

La mesure la plus attendue reste toutefois l'émission d'obligations de la diaspora à partir du premier trimestre 2027. Les sommes collectées devraient être affectées à des projets précis portés par l'État. L'initiative permettrait aux Ivoiriens de l'étranger de participer au financement du PND sans devoir créer directement une entreprise ou suivre eux-mêmes un investissement sur le terrain.

### **Le besoin de projets clairement identifiés**

Le succès de ces obligations dépendra de plusieurs paramètres encore à préciser : rendement, durée de placement, monnaie de souscription, fiscalité, garantie du capital, possibilités de revente et modalités de transfert des intérêts vers le pays de résidence.

La désignation des projets financés sera tout aussi importante. Une obligation générale, dont les ressources se confondraient avec les autres besoins de financement de l'État, aurait probablement moins de pouvoir de mobilisation qu'un instrument adossé à des réalisations identifiables.

Les souscripteurs pourraient, par exemple, choisir de financer une centrale énergétique, une infrastructure numérique, une zone industrielle, des logements, des équipements sanitaires ou un mécanisme de refinancement des PME. Ils devraient ensuite pouvoir suivre l'utilisation des fonds, l'avancement des travaux et les résultats obtenus.

Cette traçabilité est indispensable. Le lien affectif avec le pays peut favoriser la première souscription, mais il ne suffira pas à installer une relation financière durable. La diaspora comparera le rendement proposé avec celui d'autres placements et évaluera la qualité de la gouvernance comme le ferait n'importe quel investisseur.

### **Des projets individuels aux véhicules collectifs**

Une autre limite tient à la manière dont l'investissement diasporique est encore fréquemment envisagé. Les dispositifs proposés s'adressent souvent à des individus souhaitant acheter un terrain, construire un logement ou créer leur propre entreprise.

Or la diaspora peut également investir collectivement. Des professionnels ivoiriens spécialisés dans la santé, l'agro-industrie, la technologie ou la finance pourraient constituer des consortiums, des clubs d'investisseurs ou des fonds sectoriels. Ces structures seraient mieux armées pour financer des projets plus importants, diversifier les risques et dialoguer avec l'État dans le cadre de partenariats public-privé.

Les compétences pourraient alors accompagner les capitaux. Un ingénieur installé en Allemagne, un financier travaillant à Londres et un spécialiste de l'énergie résidant au Canada pourraient contribuer au même projet sans nécessairement revenir définitivement en Côte d'Ivoire.

Cette circulation des capitaux et des expertises correspond davantage aux réalités contemporaines de la diaspora qu'un discours exclusivement centré sur

le retour physique.

### **Mesurer les réalisations, pas seulement les annonces**

L'expérience des précédents plans rappelle enfin la différence entre une intention de financement et une ressource effectivement mobilisée. Pour le PND 2021-2025, environ 68,1 % des annonces formulées lors du Groupe consultatif avaient été concrétisées à la fin de l'année 2023. Cette performance est significative, mais elle montre qu'une partie des engagements annoncés ne se traduit pas immédiatement en décaissements ou en investissements réalisés.

La même exigence devra être appliquée aux résultats de Diaspora for Growth. Les 100 milliards de FCFA annoncés devront être suivis projet par projet : montants effectivement investis, entreprises créées, emplois générés, financements accordés et activités toujours opérationnelles après plusieurs années.

Le nombre de comptes ouverts à la BRVM ne produira un impact que si ces comptes deviennent actifs. Les curriculum vitae recueillis ne compteront que s'ils débouchent sur des re-

crutements. Le Livre blanc n'aura d'utilité que si les recommandations transmises reçoivent des réponses. CARIVEx devra produire des collaborations concrètes entre les compétences recensées et les institutions ivoiriennes.

### **Le véritable après-Diaspora for Growth commence donc maintenant.**

La Côte d'Ivoire a réussi à réunir ses ressortissants autour des ambitions du PND 2026-2030. Elle doit désormais construire l'infrastructure financière, administrative et institutionnelle qui leur permettra d'y prendre part.

La diaspora ne financera pas à elle seule les 80 614,7 milliards de FCFA attendus du secteur privé. Mais elle peut devenir un investisseur patient, un relais vers les marchés internationaux et une source de compétences dans les secteurs stratégiques.

À condition que la relation proposée ne repose plus uniquement sur l'attachement au pays, mais sur des projets rentables, une gouvernance transparente et des résultats vérifiables.



# PND 2026-2030

## Le patronat ivoirien face au défi des 80 000 milliards de FCFA



*Avant de solliciter les banques multilatérales et les investisseurs internationaux lors du Groupe consultatif de juillet, le gouvernement ivoirien a présenté le PND 2026-2030 aux entreprises nationales. À la Maison de l'Entreprise, Souleymane Diarrassouba a appelé le patronat à devenir le principal financeur de la transformation économique du pays. Une responsabilité considérable, qui suppose désormais de convertir les projets du Plan en opérations accessibles aux entreprises locales.*

Le 22 juin, le ministre du Plan et du Développement, Souleymane Diarrassouba, a présenté l'architecture et les principales opportunités du PND 2026-2030 aux dirigeants de la Confédération générale des entreprises de Côte d'Ivoire. La rencontre a

également réuni la Chambre de commerce et d'industrie de Côte d'Ivoire, la Fédération ivoirienne des petites et moyennes entreprises et la Confédération patronale unique des petites et moyennes entreprises.

L'objectif était clair : convaincre les entreprises locales qu'elles ne sont pas de simples bénéficiaires indirectes du Plan, mais qu'elles doivent en devenir les premiers investisseurs et opérateurs.

### Un Plan qui repose d'abord sur les capitaux privés

Le PND 2026-2030 prévoit un volume global d'investissements de 114 838,5 milliards de FCFA, contre 59 000 milliards pour le plan précédent. Sur ce montant, 80 614,7 milliards de FCFA, soit

70,2 %, sont attendus du secteur privé. La contribution publique est évaluée à 34 223,9 milliards de FCFA.

Cette répartition place les entreprises au centre de la stratégie. L'État peut financer des infrastructures, créer des zones industrielles, réformer le cadre réglementaire ou apporter certaines garanties. Mais la réalisation des objectifs de production, d'industrialisation, de transformation agricole et de création d'emplois dépendra principalement de la capacité des investisseurs privés à engager leurs capitaux.

Souleymane Diarrassouba l'a résumé devant les chefs d'entreprise par une formule directe : « L'État vous apporte des deals sur la table ». Derrière cette expression, le gouvernement voulait





présenter le PND non comme une succession de dépenses publiques, mais comme un portefeuille d'opportunités commerciales proposées aux investisseurs.

Les entreprises sont attendues dans l'agro-industrie, l'énergie, les transports, la logistique, les mines, le numérique, le tourisme, la santé, l'éducation, l'habitat et le développement des zones industrielles. Le Plan vise notamment la création de neuf pôles agro-industriels, l'extension du réseau routier, la construction d'équipements sanitaires et scolaires ainsi que l'augmentation de la capacité nationale de production électrique, qui devrait passer de 3 200 à 5 700 mégawatts.

### **Faire entrer les entreprises ivoiriennes dans les grands projets**

La rencontre organisée à la CGECI a néanmoins posé une question essentielle : quelle part de ces investissements sera effectivement portée par les entreprises ivoiriennes ?

La contribution attendue du secteur privé ne distingue pas toujours les capitaux nationaux des investissements directs étrangers. Une centrale électrique financée par un groupe international, une infrastructure réalisée par un consortium étranger ou une usine construite par une multinationale contribuent toutes à l'objectif des 80 614,7 milliards de FCFA.

Ces opérations peuvent produire des emplois, des recettes fiscales et des transferts de technologie. Mais elles ne renforcent durablement le tissu pro-

ductif ivoirien que si les entreprises locales participent aux marchés, aux chaînes de sous-traitance, au financement et à la gouvernance des projets.

Le président de la CGECI, Ahmed Cissé, a assuré que le secteur privé ivoirien était prêt à investir et à mettre son expertise au service du Plan. Il a toutefois insisté sur la nécessité de faire émerger des champions nationaux, de renforcer les capacités des PME et de leur garantir un meilleur accès aux marchés générés par le PND.

Cette préoccupation est centrale. Beaucoup de PME ivoiriennes disposent d'une bonne connaissance de leur marché, mais restent limitées par la faiblesse de leurs fonds propres, le coût du crédit, la difficulté à fournir certaines garanties et l'insuffisance de leurs capacités techniques pour répondre à de grands appels d'offres.

Sans mécanisme spécifique, les projets les plus importants du PND risquent donc de bénéficier principalement à de grands groupes déjà suffisamment capitalisés.

### **Le financement reste le premier obstacle**

La CGECI a indiqué avoir engagé des partenariats avec plusieurs institutions financières, notamment la Société financière internationale, la Banque africaine de développement et la Banque ouest-africaine de développement, afin d'améliorer l'accompagnement des entreprises et leur accès aux financements.

Ces relations peuvent aider les entreprises à structurer leurs projets, améliorer leur gouvernance et se préparer à accueillir des investisseurs. Elles ne résolvent toutefois pas automatiquement le déficit de financement de long terme auquel sont confrontées de nombreuses entreprises ivoiriennes.

Une PME ne peut répondre à un marché important si elle ne dispose ni des fonds nécessaires pour acheter ses équipements, ni d'une trésorerie suffisante pour commencer les travaux, ni d'une garantie bancaire acceptable par le donneur d'ordre. Le PND devra donc être accompagné de mécanismes permettant de partager les risques entre l'État, les banques et les entreprises. Les échanges du 22 juin ont précisément porté sur les garanties, le rôle d'un éventuel fonds souverain, le financement des PME et les conditions dans lesquelles la contribution attendue du secteur privé pourrait effectivement être mobilisée.

La question du financement rejoint celle des délais

du secteur privé ne dépend pas seulement de l'existence de projets rentables. Elle repose aussi sur la prévisibilité des règles, la disponibilité de terrains sécurisés, la rapidité des procédures administratives et la capacité des investisseurs à résoudre les différends.

La multiplication des zones industrielles à Bouaké, Bonoua, Yamoussoukro, San Pedro ou Adzopé peut faciliter l'implantation d'entreprises. Encore faut-il que les sites disposent d'électricité, d'eau, de routes, de télécommunications et de services logistiques à des coûts compétitifs. Les entrepreneurs attendent également une visibilité plus précise sur les projets. Un chiffre global de 80 614,7 milliards de FCFA ne permet pas à une entreprise de préparer une décision d'investissement. Elle doit connaître les opérations prévues, leur localisation, leur calendrier, le modèle de financement retenu et les procédures permettant d'y participer.

### **Du portefeuille national aux opportunités sectorielles**

À l'issue de la rencontre, Souleymane Diarrassouba a accepté le principe d'un cadre permanent de concertation entre son ministère et le secteur privé. Il s'est également engagé à encourager les ministres sectoriels à présenter, à leur tour, les projets relevant de leurs départements respectifs.

Cette démarche est probablement l'un des principaux enseignements du Focus PND. La présentation générale du Plan ne peut constituer qu'une première étape. Pour que les entreprises s'engagent, le portefeuille global doit être décomposé en opportunités sectorielles concrètes.

Le ministère chargé de l'Énergie devra, par exemple, préciser les centrales à construire, les capacités recherchées et les conditions d'achat de l'électricité. Le ministère des Transports devra présenter les infrastructures susceptibles d'être réalisées sous forme de partenariats public-privé. Les ministères chargés de l'Agriculture et de l'Industrie devront détailler les besoins de financement des pôles agro-industriels, des unités de transformation et des zones industrielles.

Les entreprises pourront alors identifier les projets compatibles avec leur taille, leurs compétences et leur capacité financière.

### **Après le Groupe consultatif, le défi de l'investissement local**

Les engagements enregistrés lors du Groupe consultatif montrent que la Côte d'Ivoire conserve une forte capacité d'attraction auprès des partenaires au développement et des investisseurs internationaux. Plus de 3 600 participants, dont environ 2 000 investisseurs venus de 49 pays, ont pris part aux deux journées organisées à Abidjan.

Cette mobilisation ne dispense toutefois pas le pays de renforcer son propre secteur privé. Une économie peut attirer d'importants capitaux étrangers tout en laissant ses entreprises nationales cantonnées à des activités de distribution, de prestation ou de sous-traitance à faible valeur ajoutée.

L'enjeu du PND 2026-2030 sera donc double. Il faudra mobiliser les

ressources extérieures nécessaires à la réalisation des grands projets, mais aussi utiliser ces investissements pour faire grandir les entreprises ivoiriennes.

Cela suppose de réserver une place réaliste aux PME, de favoriser les consortiums entre entreprises locales, d'encourager les partenariats avec les groupes internationaux et de suivre la part des marchés, des financements et de la valeur ajoutée effectivement captée par le tissu économique national.

Le 22 juin, le patronat a déclaré être prêt. Après les annonces du Groupe consultatif, cette disponibilité doit désormais être confrontée aux projets, aux financements et aux procédures.

Car les 80 milliards de dollars annoncés en juillet constituent une démonstration de confiance envers la Côte d'Ivoire. Mais la réussite du PND se mesurera également à la capacité du pays à transformer cette confiance internationale en entreprises ivoiriennes plus solides, mieux financées et capables de devenir, demain, des investisseurs régionaux.



# SFI

## Des capitaux pour les PME, mais pas sans préparation

Partenaire du PND 2026-2030, la Société financière internationale veut faciliter l'accès des entreprises ivoiriennes aux capitaux. Son intervention combine financements directs, garanties accordées aux banques et accompagnement des sociétés à fort potentiel. Mais ces ressources ne bénéficieront réellement aux PME que si celles-ci parviennent à améliorer leur gouvernance, leur comptabilité et la qualité de leurs projets.

La Société financière internationale, filiale du Groupe de la Banque mondiale consacrée au

secteur privé, s'est engagée à soutenir la mobilisation des investissements nécessaires au PND 2026-2030. Son portefeuille en Côte d'Ivoire atteignait 879 millions de dollars en janvier 2026, répartis entre l'énergie, la santé, le logement, l'agro-industrie, les marchés financiers et l'accès au financement des micro, petites et moyennes entreprises.

Pour les PME, l'intervention de la SFI passe principalement par les banques. L'institution leur fournit

des lignes de financement ou accepte de couvrir une partie

du risque associé aux crédits accordés aux petites entreprises. Ce partage des risques doit encourager les établissements financiers à prêter à des sociétés qu'ils auraient autrement jugées trop fragiles ou insuffisamment garanties.

En mars 2025, la SFI a ainsi annoncé plusieurs dispositifs avec Société Générale Côte d'Ivoire, la Société ivoirienne de banque et Bridge Bank Group Côte d'Ivoire. Le mécanisme conclu avec la SIB prévoit notamment une couverture de 50 % du risque sur un portefeuille pouvant atteindre 12 milliards de FCFA de prêts aux PME. Le partenariat avec Société Générale Côte d'Ivoire devrait, de son côté, contribuer à l'octroi d'environ 450 crédits supplémentaires d'ici à 2029.

Cette approche est importante, mais elle ne signifie pas que les entrepreneurs peuvent directement solliciter la SFI pour financer tous leurs projets. Pour la majorité des PME, la banque commerciale reste l'interlocuteur principal. La SFI agit en arrière-plan, en apportant des ressources, des garanties et une assistance technique à l'établissement financier.

Les critères bancaires continuent donc de s'appliquer. Une entreprise devra présenter des





comptes fiables, démontrer sa capacité à rembourser, expliquer l'utilisation des fonds et fournir les informations permettant d'évaluer son activité. La garantie apportée par la SFI réduit une partie du risque de la banque, mais ne transforme pas un projet insuffisamment préparé en investissement viable.

### **Accompagner les entreprises avant le financement**

La difficulté ne vient pas uniquement d'un manque de capitaux disponibles. De nombreuses PME ivoiriennes ne disposent pas encore de la structuration nécessaire pour absorber des financements importants.

Pour répondre à cette faiblesse, la SFI et la CGECI ont lancé en janvier 2026 l'initiative Local Champions Acceleration. Le programme doit identifier des entreprises ivoiriennes présentant une certaine maturité opérationnelle, une présence solide sur leur marché et un potentiel de croissance et de création d'emplois. Elles pourront bénéficier d'un accompagnement financier, technique et managérial destiné à faciliter leur changement d'échelle.

Le choix de ces critères montre néanmoins que le programme ne s'adresse pas indistinctement à toutes les petites entreprises. Il cible d'abord celles qui ont déjà franchi plusieurs étapes : organisation interne relativement stable, activité démontrée, gouvernance identifi-

able et perspectives de développement suffisamment crédibles.

Les entreprises les moins structurées risquent donc de rester à l'écart, alors qu'elles constituent l'essentiel du tissu économique. Un dispositif complémentaire devra les aider à formaliser leurs activités, tenir une comptabilité régulière, séparer les finances de l'entreprise de celles du dirigeant et construire progressivement leur historique bancaire.

### **Financer la croissance, pas seulement la trésorerie**

L'autre enjeu concerne la nature des financements proposés. Les PME ivoiriennes ont souvent accès à des crédits de court terme destinés à financer leurs stocks ou leur trésorerie. Elles rencontrent davantage de difficultés lorsqu'elles veulent acheter des machines, construire une unité de production, investir dans la technologie ou se développer dans un autre pays.

Or le PND attend du secteur privé qu'il contribue à la transformation agricole, à l'industrie, à l'énergie, au numérique et aux infrastructures. Ces investissements nécessitent des ressources longues, parfois accompagnées de prises de participation, de crédit-bail, de garanties ou de financements adaptés aux chaînes d'approvisionnement.

La SFI a justement lancé en avril 2026, avec Standard Chartered, un mécanisme de financement des chaînes de valeur couvrant notamment la Côte d'Ivoire. Il doit permettre à des fournisseurs intervenant dans l'agriculture, la santé ou l'industrie d'obtenir plus rapidement des liquidités à partir des créances détenues sur de grandes entreprises.

Ce type d'instrument peut jouer un rôle déterminant. Une PME disposant d'un contrat avec un grand donneur d'ordre ne devrait pas être empêchée de l'exécuter uniquement parce qu'elle manque de trésorerie ou doit attendre plusieurs mois avant le règlement de ses factures.

La contribution de la SFI au PND ne devra donc pas être évaluée uniquement à travers le montant de son portefeuille. Elle devra l'être par le nombre d'entreprises ivoiriennes effectivement financées, la durée des crédits accordés, les secteurs couverts et la capacité des bénéficiaires à investir, recruter et changer d'échelle.

Les capitaux existent et de nouveaux mécanismes sont progressivement mis en place. Le principal défi consiste maintenant à faire émerger suffisamment de PME capables de les recevoir et de les transformer en capacités productives durables.

A high-angle, top-down photograph of a craftsman working in a workshop. The craftsman, a man with dark skin and curly hair, is wearing a brown and white plaid shirt, safety glasses, and a brown leather apron. He is focused on his work, using a hand tool to shape a piece of wood on a workbench. The workbench is made of light-colored wood and has various tools and materials scattered on it, including a power drill, a pencil, and some wood shavings. In the background, there is a large wooden cabinet or workbench with many orange-handled tools hanging from it. The overall scene is one of a busy, professional workshop.

# Entreprises & Métiers

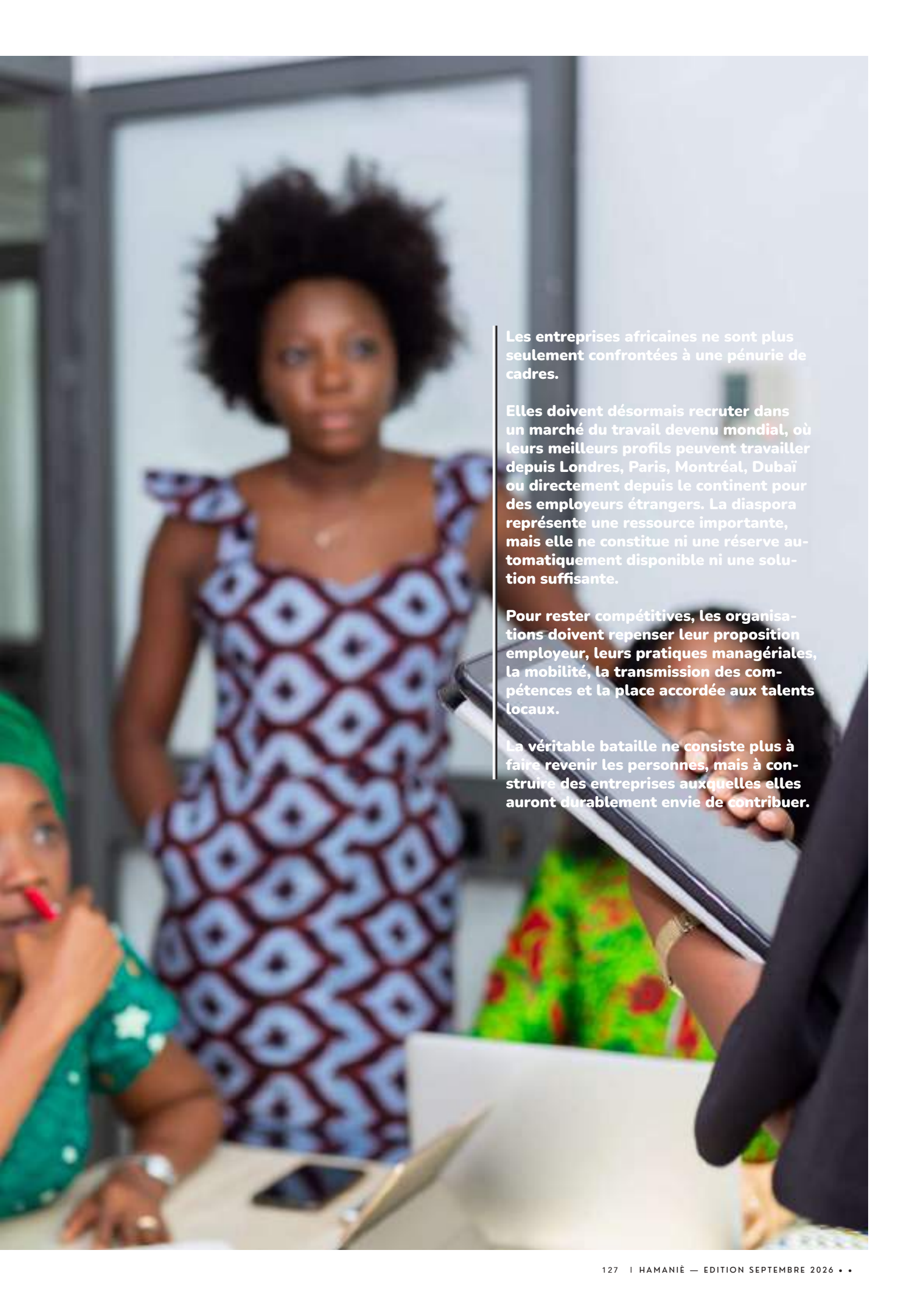
---



# Talents sans frontières

**Le nouveau  
défi RH  
des entreprises  
africaines**





Les entreprises africaines ne sont plus seulement confrontées à une pénurie de cadres.

Elles doivent désormais recruter dans un marché du travail devenu mondial, où leurs meilleurs profils peuvent travailler depuis Londres, Paris, Montréal, Dubaï ou directement depuis le continent pour des employeurs étrangers. La diaspora représente une ressource importante, mais elle ne constitue ni une réserve automatiquement disponible ni une solution suffisante.

Pour rester compétitives, les organisations doivent repenser leur proposition employeur, leurs pratiques managériales, la mobilité, la transmission des compétences et la place accordée aux talents locaux.

La véritable bataille ne consiste plus à faire revenir les personnes, mais à construire des entreprises auxquelles elles auront durablement envie de contribuer.



Pendant longtemps, le débat sur les compétences africaines s'est organisé autour d'une opposition simple : certains talents partaient, d'autres revenaient. Les premiers alimentaient la « fuite des cerveaux » ; les seconds étaient présentés comme les acteurs d'un retour bénéfique au continent.

Cette lecture correspond de moins en moins à la réalité.

Les carrières sont devenues transnationales. Un cadre africain peut être employé par un groupe européen, superviser des activités dans plusieurs pays du continent, investir dans une entreprise locale et intervenir régulièrement auprès d'une

équipe installée à Abidjan, Dakar, Lagos ou Nairobi. Un spécialiste du numérique peut travailler depuis Kigali ou Accra pour une entreprise américaine sans jamais quitter l'Afrique. Un dirigeant installé à Londres peut siéger au conseil d'administration d'une société africaine, accompagner une acquisition ou piloter une transformation pendant quelques mois sans envisager un retour définitif.

La question n'est donc plus seulement de savoir comment « rapatrier » les talents. Elle est de déterminer comment les entreprises africaines peuvent accéder à des compétences dispersées entre plusieurs pays, les

intégrer à leur fonctionnement et les transformer en capacités durables.

Cette évolution intervient au moment où les besoins des entreprises changent rapidement. Intelligence artificielle, analyse de données, cybersécurité, finance structurée, conformité, transition énergétique, industrie, logistique et développement régional exigent des profils que les marchés nationaux ne produisent pas toujours en nombre suffisant.

Le Forum économique mondial constate que les employeurs d'Afrique subsaharienne sont relativement optimistes quant à l'évolution de l'offre globale de talents : près de la moitié pensent qu'elle s'améliorera entre 2025 et 2030, contre 29 % à l'échelle mondiale. Mais cette disponibilité quantitative ne résout pas le décalage entre les compétences existantes et celles dont les entreprises ont besoin. L'intelligence artificielle, les données, la culture technologique, les réseaux et la cybersécurité figurent parmi les compétences dont la demande progresse le plus rapidement dans la région.

L'Afrique peut donc disposer d'une population active abondante tout en continuant à manquer de profils directement opérationnels dans certains métiers. C'est dans cet écart que la diaspora devient importante.

### **La diaspora n'est pas un marché captif**

Le premier changement à opérer est culturel. Une entreprise ne peut pas considérer qu'un professionnel africain installé à l'étranger lui est naturellement accessible au seul motif qu'elle exerce sur son continent d'origine.

Le lien affectif avec un pays, la

volonté de contribuer à son développement ou le désir de se rapprocher de sa famille peuvent influencer une décision professionnelle. Ils ne remplacent ni la qualité du poste ni les conditions proposées.

Les entreprises africaines recrutent aujourd'hui dans un marché mondialisé. Elles sont en concurrence avec des groupes capables d'offrir une rémunération élevée, des programmes de formation, une couverture sociale, une organisation flexible et une exposition internationale. Elles sont également en concurrence avec le télétravail : un professionnel peut désormais contribuer à l'économie d'un autre pays sans migrer physiquement.

La croissance de ces possibilités renforce le pouvoir de choix des profils les plus recherchés. L'employeur africain ne peut plus construire sa proposition autour du seul argument du retour aux sources. Il doit expliquer pourquoi le poste représente une progression professionnelle, quel problème le salarié sera appelé à résoudre, quels moyens lui seront confiés et quelle trajectoire pourra suivre sa carrière.

Cette exigence vaut aussi pour les talents déjà présents sur le continent. Une politique RH qui s'intéresse à la diaspora tout en négligeant les salariés locaux risque simplement de déplacer le problème. Les meilleurs collaborateurs formés en interne peuvent partir à leur tour si l'organisation réserve les responsabilités, les rémunérations attractives et la visibilité aux profils recrutés à l'étranger.

La diaspora doit donc être intégrée à une politique globale des compétences, et non administrée comme une catégorie prestigieuse séparée du reste de l'entreprise.

### **Une bataille mondiale pour les compétences stratégiques**

Les dirigeants africains identifient eux-mêmes la profondeur du défi. Dans son enquête 2025 auprès des chefs d'entreprise du continent, KPMG relève que 28 % des répondants s'inquiètent du départ à la retraite de salariés expérimentés et de l'insuffisance de profils qualifiés capables de les remplacer. Dans le même temps, 88 % prévoient d'augmenter leurs effectifs et 71 % déclarent investir dans l'intelligence artificielle et les talents pour soutenir leur croissance.

Le problème concerne donc à la fois le recrutement immédiat et la préparation des générations suivantes. Les entreprises ont besoin de spécialistes techniques, mais aussi de managers capables de conduire des équipes, de structurer des fonctions et de faire évoluer les organisations. Or une expertise acquise dans



une multinationale ne garantit pas automatiquement la capacité à travailler dans une entreprise africaine en développement.

Un cadre peut maîtriser parfaitement la gestion des risques dans une banque européenne disposant de systèmes avancés, de données fiables et d'équipes nombreuses. Il devra peut-être construire presque entièrement la fonction s'il rejoint un établissement en croissance sur le continent.

De même, un ingénieur ayant travaillé dans une usine hautement automatisée ne sera pas nécessairement préparé à gérer des ruptures d'approvisionnement, des équipements de générations différentes, une maintenance difficile ou une infrastructure énergétique moins



stable.

L'entreprise ne doit donc pas recruter un parcours ou une marque prestigieuse. Elle doit rechercher une capacité précise : construire, transformer, transmettre, arbitrer dans un environnement incertain et produire des résultats avec les ressources effectivement disponibles.

Cette distinction évite une erreur fréquente : confondre exposition internationale et aptitude à conduire une organisation africaine.

### **Recruter des capacités plutôt**

Cette méthode peut écarter des profils capables d'apporter la compétence recherchée, mais dont la carrière n'a pas suivi le parcours attendu.

Une organisation qui souhaite pénétrer trois nouveaux marchés africains n'a pas simplement besoin d'un « directeur du développement international ». Elle doit identifier les capacités nécessaires : sélectionner les marchés, comprendre les réglementations, construire des partenariats, recruter les premières équipes, négocier avec les autorités et adapter l'offre commerciale.

alors qu'au point où une capacité réellement stratégique manque. Le Forum économique mondial estime que 63 % des employeurs interrogés dans son rapport mondial sur l'avenir de l'emploi considèrent les écarts de compétences comme le principal obstacle à leur transformation entre 2025 et 2030. Les entreprises envisagent donc simultanément de recruter, de requalifier leurs salariés et de revoir l'organisation du travail.

Pour les employeurs africains, l'enjeu est de ne pas traiter ces trois réponses séparément. Le recrutement d'un professionnel de la diaspora doit être lié au développement des équipes existantes, à la redéfinition des processus et à la succession future.

### **Le salaire doit être replacé dans une proposition globale**

La rémunération demeure un élément central de la décision, mais elle ne peut être analysée uniquement à travers le salaire net mensuel.

Un professionnel qui envisage de changer de pays compare deux systèmes. Il prend en compte le logement, l'assurance santé, l'éducation des enfants, la retraite, la fiscalité, les transports, les déplacements internationaux et les possibilités professionnelles du conjoint. Il évalue également la stabilité de la monnaie dans laquelle il sera rémunéré.

La même proposition peut être attractive pour une personne seule et insuffisante pour un cadre ayant trois enfants scolarisés. Un salaire inférieur à celui perçu en Europe peut rester intéressant si le poste apporte davantage de responsabilités, une meilleure qualité de vie, des avantages adaptés et une participation aux



### **que des titres**

La majorité des entreprises continuent à raisonner à partir de postes : directeur financier, directeur des systèmes d'information, responsable de la stratégie ou directeur des opérations. Elles définissent ensuite un diplôme, un nombre d'années d'expérience et une liste de fonctions similaires déjà occupées.

Ces compétences peuvent avoir été acquises dans des secteurs ou des pays différents.

Le recrutement par les compétences permet également de mieux associer les talents locaux et diasporiques. L'entreprise peut cartographier ce qu'elle possède déjà, ce qu'elle peut développer en interne et ce qu'elle doit rechercher à l'extérieur. Le recrutement international n'intervient



résultats. À l'inverse, une rémunération nominale élevée peut perdre une grande partie de sa valeur lorsque le collaborateur doit financer seul une couverture médicale familiale, un logement sécurisé et une scolarité internationale.

L'entreprise doit donc raisonner en rémunération totale : salaire fixe, variable, intéressement à long terme, retraite, assurance, logement, mobilité, formation et accompagnement familial.

Cette approche ne signifie pas que chaque talent de retour doit bénéficier d'un contrat d'expatriation coûteux. Les dispositifs peuvent être segmentés selon les profils, la durée de la mission et la rareté des compétences.

La mobilité internationale représente déjà une dépense importante pour les employeurs. Dans l'étude mondiale 2025 de Mercer, 53 % des organisations interrogées considèrent que le coût des déplacements internationaux est trop élevé. Les entreprises développent donc des alternatives aux affectations longues : missions temporaires, mobilité régionale, fonctions hybrides et travail à distance. La qualité de l'expérience proposée et son articulation avec la carrière deviennent aussi importantes que les avantages matériels. La solution ne consiste donc pas à multiplier les packages exceptionnels, mais à concevoir plusieurs formes de contribution.

### Sortir du choix entre retour définitif et absence

Une entreprise africaine peut accéder aux compétences de la diaspora sans exiger systématiquement une réinstallation permanente.

Le retour définitif reste adapté à certaines fonctions :

direction générale, pilotage quotidien d'une usine, responsabilité commerciale nationale ou gestion d'une transformation interne profonde. D'autres besoins peuvent être couverts différemment.

Un expert peut être recruté pour une mission de dix-huit mois destinée à mettre en place une fonction. Un cadre installé à l'étranger peut intervenir quelques jours par mois. Un scientifique peut contribuer à un conseil technique. Un spécialiste peut former les équipes à distance et effectuer plusieurs séjours dans l'année.

Les conseils d'administration représentent également un canal encore peu exploité. Un professionnel expérimenté peut apporter une connaissance de la réglementation internationale, des marchés financiers, de la technologie ou d'un secteur sans occuper un poste

exécutif à temps plein.

Les entreprises peuvent enfin constituer des équipes distribuées. Une partie des fonctions de technologie, de finance, de création, de recherche ou de veille réglementaire peut être exercée depuis plusieurs pays.

Cette souplesse modifie profondément le rôle des ressources humaines. La direction RH ne gère plus seulement des salariés installés dans les bureaux de l'entreprise. Elle doit coordonner des employés permanents, des experts temporaires, des consultants, des administrateurs, des équipes à distance et parfois des compétences partagées avec des partenaires.

L'Union africaine défend désormais cette logique de « circulation des cerveaux » plutôt que la seule opposition entre départ et retour. En avril 2026, son commis-

saire chargé de l'éducation, des sciences et de l'innovation a appelé les États et les institutions à créer les conditions permettant d'attirer et de retenir les talents, tout en utilisant la diaspora comme partenaire d'échange de connaissances, d'investissement et d'innovation.

Pour l'entreprise, la circulation des compétences est souvent plus réaliste et moins coûteuse que le rapatriement systématique.

### **L'organisation doit être prête à recevoir le talent**

Un bon recrutement peut échouer dans une entreprise qui n'est pas préparée à l'accueillir. Le professionnel recruté à

l'étranger arrive généralement avec des attentes sur les responsabilités, les procédures, l'accès à l'information et la capacité de décision. L'organisation peut, de son côté, attendre de lui une adaptation rapide, une connaissance intuitive du contexte et des résultats presque immédiats. La nationalité d'origine renforce parfois ce malentendu.

Parce que le cadre « rentre chez lui », l'entreprise estime qu'il n'a pas besoin d'un accompagnement comparable à celui d'un expatrié. Pourtant, après plusieurs années passées dans d'autres environnements professionnels, il peut connaître un véritable choc culturel inversé.

La difficulté ne tient pas

seulement au pays. Elle vient de la culture de l'entreprise : mode de décision, poids des relations informelles, accès au dirigeant, tolérance à la contradiction, qualité des données et manière dont les responsabilités sont réellement distribuées.

Un directeur recruté pour moderniser une fonction ne peut réussir si chaque changement doit être validé par plusieurs niveaux de décision, si son budget reste théorique ou si la direction soutient la réforme publiquement tout en protégeant les anciennes pratiques.

Le mandat doit donc être clarifié avant le recrutement. L'entreprise doit définir les résultats attendus, les moyens disponibles, les décisions que le responsable pourra prendre et les résistances internes auxquelles il pourrait être confronté.

L'intégration ne doit pas se limiter à une présentation des équipes. Elle doit permettre au nouvel arrivant de comprendre les relations de pouvoir, les contraintes réglementaires, les acteurs externes, les procédures implicites et les attentes des actionnaires.

Un sponsor interne suffisamment influent est souvent indispensable pendant les premiers mois. Il aide le collaborateur à obtenir les arbitrages nécessaires et évite que son mandat ne soit progressivement vidé de sa substance.

### **Le management compte plus que le discours sur l'impact**

Les entreprises africaines mettent souvent en avant la possibilité de contribuer au développement du continent. Cet argument possède une force réelle. De nombreux profession-





nels recherchent davantage de sens, de proximité avec les résultats et d'influence sur les décisions.

Mais une mission inspirante ne compense pas indéfiniment un management de mauvaise qualité.

Le rapport 2026 de Gallup situe à 20 % la part des salariés engagés dans leur travail à l'échelle mondiale. Cette proportion atteint environ 19 % en Afrique subsaharienne. Gallup observe surtout une baisse importante de l'engagement des managers, passé mondialement de 31 % en 2022 à 22 % en 2025. Or le manager immédiat joue un rôle déterminant dans la qualité de l'expérience professionnelle, les possibilités de développement et la fidélisation.

Une organisation qui attire des profils rares mais ne forme pas ses managers ne construit pas un avantage durable. Elle finance simplement un recrutement dont elle augmente elle-même le risque d'échec.

Le professionnel de la diaspora ne demande pas nécessairement que l'entreprise reproduise les pratiques d'un groupe occidental. Il attend généralement une certaine clarté : objectifs compréhensibles, décisions cohérentes, retour sur son travail, possibilités de progression et capacité à exprimer un désaccord professionnel sans compromettre sa carrière.

Les attentes ne sont d'ailleurs pas propres aux personnes revenant de l'étranger. Elles sont de plus en plus partagées par les jeunes cadres locaux, qui disposent d'un accès direct aux standards internationaux, aux offres mondiales et au travail à distance.

La concurrence RH ne se joue donc pas seulement sur la capacité à attirer un profil. Elle se joue sur la qualité quotidienne de l'entreprise.

## **Éviter la création d'une élite de « repats »**

La mobilisation de la diaspora peut produire une fracture interne lorsque les profils recrutés à l'étranger bénéficient systématiquement de meilleurs salaires, d'avantages spécifiques et d'un accès privilégié à la direction.

Les collaborateurs locaux peuvent légitimement se demander pourquoi leur connaissance de l'entreprise, leurs résultats et leurs années d'engagement semblent moins valorisés qu'une expérience acquise à l'extérieur.

La tension devient particulièrement forte lorsque le recrutement concerne un poste auquel plusieurs managers internes pouvaient prétendre.

La solution n'est pas d'aligner mécaniquement toutes les rémunérations. Certains profils rares ou certaines mobilités entraînent objectivement des coûts supplémentaires. Mais l'entreprise doit pouvoir expliquer les différences et démontrer qu'elles correspondent à des compétences, à des contraintes ou à des responsabilités précises.

Elle doit surtout créer des possibilités comparables de progression pour les équipes locales : formations, missions internationales, exposition aux conseils d'administration, mobilité régionale et accès aux postes de direction.

Le recrutement d'un cadre diasporique devrait également comporter une responsabilité explicite de transmission. Il ne suffit pas qu'il produise des résultats personnels. Il doit contribuer à développer les collaborateurs, structurer les méthodes et préparer une relève. Sans cette obligation, le départ ultérieur du cadre peut replacer l'entreprise dans la même dépendance qu'avant son arrivée.

Le talent international doit donc servir à élever l'ensemble du système et non à créer une catégorie durablement séparée du reste de l'organisation.

## **Transformer le recrutement en transfert de capacité**

La meilleure manière d'évaluer un recrutement international consiste à observer ce que l'entreprise sait faire après quelques années.

A-t-elle acquis une nouvelle compétence ? Ses équipes maîtrisent-elles de nouveaux outils ? Les procédures sont-elles documentées ? Un successeur est-il identifié ? La fonction peut-elle continuer à produire des résul-

tats si la personne quitte l'organisation ?

Cette logique change le contenu du contrat managérial.

Un spécialiste recruté pour mettre en place la cybersécurité doit aussi former des responsables capables d'assurer la continuité. Un directeur financier chargé de préparer une levée de fonds doit améliorer la qualité des données, la gouvernance et les compétences de son équipe. Un responsable industriel doit développer des techniciens et des managers intermédiaires, et pas seulement exploiter l'usine.

Le transfert ne signifie pas que le collaborateur doit immédiatement préparer son remplacement. Il signifie que son expertise doit devenir un actif de l'entreprise plutôt que rester attachée à sa seule personne.

Les binômes constituent une méthode particulièrement efficace. Un cadre disposant d'une expérience internationale peut être associé à un responsable maîtrisant profondément le marché, l'administration et les réseaux locaux. Chacun apporte une connaissance que l'autre ne possède pas.

Cette complémentarité est souvent plus performante que la recherche d'un profil présenté comme capable de réunir à lui seul toutes les qualités.

### **Ne pas attendre l'ouverture d'un poste**

Les entreprises approchent encore trop souvent la diaspora dans l'urgence. Un dirigeant démissionne, une nouvelle filiale doit ouvrir ou un investisseur exige le renforcement d'une fonction. Le recrutement international commence alors avec un



délai très court.

Or une décision de mobilité peut demander plusieurs mois.

Le candidat doit évaluer la proposition, préparer sa famille, étudier les possibilités d'emploi du conjoint, choisir les écoles et parfois réorganiser son patrimoine. La disponibilité immédiate d'un profil expérimenté est donc rarement garantie.

Les entreprises doivent construire des viviers avant d'avoir un poste vacant. Elles peuvent entretenir des relations avec leurs anciens salariés installés à l'étranger, suivre les cadres issus de leurs marchés, identifier les compétences critiques et inviter régulièrement certains profils à contribuer à des missions courtes.

Les données deviennent ici essentielles. Une direction RH doit connaître les fonctions exposées à un départ, les compétences difficiles à remplacer, les successeurs disponibles et les pays dans lesquels rechercher des

profils complémentaires.

L'enquête African Talents Repat apporte à cet égard un éclairage utile sur une catégorie de professionnels africains établis principalement en Europe. Elle relève une forte appétence déclarée pour une expérience professionnelle sur le continent, mais un passage à l'action beaucoup plus limité. Ses répondants sont particulièrement attentifs à la qualité des postes, à la rémunération, à la stabilité et aux conditions d'installation. Son échantillon ciblé ne suffit toutefois pas à décrire l'ensemble des talents africains dans le monde et doit être lu en complément d'études plus larges sur le travail, la mobilité et les compétences.

Le principal enseignement reste valable : l'intérêt pour l'Afrique existe, mais il doit rencontrer une opportunité suffisamment précise pour devenir une décision.

### **La mobilité doit être reliée à la carrière**

Une mission internationale est

parfois conçue comme une parenthèse. L'entreprise négocie le départ, finance l'installation et gère les questions administratives, mais prépare insuffisamment la suite.

Le collaborateur peut alors accepter une mobilité en Afrique sans savoir quelle sera sa position trois ans plus tard. Cette incertitude concerne autant les professionnels de la diaspora que les salariés envoyés d'un pays africain vers un autre.

Mercer relève que 65 % des responsables de mobilité interrogés dans une enquête préparatoire à 2025 considéraient l'articulation entre l'expérience internationale et le développement de carrière comme une priorité. Près de la moitié cherchaient aussi à améliorer la communication sur l'accompagnement disponible pour les salariés mobiles.

L'employeur doit donc préciser ce que la mobilité apporte au parcours : responsabilité régionale, acquisition d'une expertise, succession à une fonction de direction ou possibilité d'entrer dans un vivier de hauts potentiels.

Cette visibilité réduit le risque que le poste africain soit perçu comme une rupture ou un cul-de-sac professionnel.

Elle permet également de fidéliser les talents locaux. Une entreprise qui offre des mobilités entre Abidjan, Dakar, Casablanca, Johannesburg, Nairobi ou Londres peut devenir plus attractive qu'un employeur qui réserve les expériences internationales aux seuls salariés recrutés hors du continent.

### **La confiance, la sécurité et l'apprentissage restent décisifs**

Les discussions sur les talents se concentrent souvent sur les avantages matériels. Les recherches récentes montrent pourtant que la motivation dépend également de la confiance, de la clarté stratégique, des possibilités d'apprentissage et de la sécurité professionnelle.

L'enquête mondiale 2025 de PwC auprès de près de 50 000 travailleurs constate que les salariés les plus optimistes quant à l'avenir de leur poste sont environ deux fois plus motivés que les autres. Ceux qui se sentent fortement en sécurité dans leur emploi présentent une motivation supérieure de 51 %. L'étude insiste aussi sur la nécessité de créer des parcours de compétences, d'améliorer la confiance et de traiter la rémunération comme un facteur central plutôt que secondaire.

Ces résultats sont particulièrement pertinents pour les entreprises en transformation. Elles veulent recruter des profils capables de conduire le changement, mais doivent en même temps leur offrir suffisamment de stabilité pour qu'ils acceptent de prendre des risques professionnels.

Un cadre ne peut mener une transformation difficile s'il pense que son poste dépend de chaque désaccord avec la direction. Il ne peut développer son équipe si l'entreprise ne finance pas la formation. Il ne peut prendre des décisions à long terme si sa rémunération variable repose uniquement sur les résultats du trimestre. La proposition employeur doit donc associer responsabilité, sécurité suffisante, apprentissage et reconnaissance de la performance.

### **Mesurer ce qui reste après le recrutement**

Le nombre de talents recrutés dans la diaspora constitue un indicateur simple, mais peu utile.

Une entreprise peut annoncer plusieurs recrutements internationaux sans améliorer durablement ses capacités. Certains professionnels peuvent repartir rapidement, rester isolés dans l'organisation ou ne pas disposer des moyens nécessaires pour agir.

L'évaluation doit porter sur des résultats plus profonds : taux de rétention à deux ou trois ans, réalisation du mandat initial, équipes développées, processus installés, successeurs préparés, innovations lancées, nouveaux marchés ouverts et gains opérationnels.





Les départs doivent eux aussi être analysés. Un collaborateur quitte-t-il l'entreprise pour une rémunération plus élevée, parce que son conjoint ne s'est pas intégré, parce que sa responsabilité était fictive ou parce que la gouvernance rendait son travail impossible ?

Cette connaissance permet d'améliorer les recrutements suivants.

La réussite ultime ne consiste pas à maintenir tous les talents indéfiniment. Un professionnel peut accomplir une mission importante puis poursuivre sa carrière ailleurs. La question est de savoir si son passage a laissé à l'entreprise des compétences, des méthodes et des équipes plus solides.

### **Devenir une entreprise à laquelle les talents veulent appartenir**

Le débat sur la diaspora donne parfois l'impression que le problème principal se trouve à l'extérieur de l'entreprise : manque de candidats, niveau des salaires internationaux, coût de la mobilité ou contraintes familiales. Une partie essentielle de la réponse se trouve pourtant à

l'intérieur.

Une organisation attractive possède une stratégie compréhensible, des dirigeants crédibles, des responsabilités réelles, des règles relativement stables et une culture qui permet aux personnes compétentes de produire des résultats.

Elle ne demande pas aux talents de choisir entre l'efficacité et l'adaptation aux réalités locales. Elle combine la connaissance du terrain avec des standards élevés. Elle valorise l'exposition internationale sans déprécier l'expérience acquise sur le continent.

Elle ne se limite pas non plus au retour définitif. Elle construit un réseau de compétences composé de salariés locaux, de cadres mobiles, d'experts à distance, de partenaires, d'administrateurs et d'anciens collaborateurs.

Cette entreprise transnationale est mieux adaptée à la réalité économique africaine. Ses marchés dépassent les frontières nationales, ses financements peuvent venir de plusieurs continents et ses clients comme ses fournisseurs sont de plus en plus internationaux.

La fonction RH ne peut donc plus être uniquement administrative. Elle doit devenir l'architecte de cette circulation : identifier les compétences, choisir le bon mode de contribution, organiser l'intégration et transformer les connaissances individuelles en capacités collectives.

L'Afrique ne manque pas de talents. Elle compte une population jeune considérable, des professionnels expérimentés sur le continent et une diaspora présente dans les principaux centres économiques mondiaux. Ce qui manque encore, ce sont suffisamment d'entreprises capables de relier ces différentes ressources.

La bataille des compétences ne sera pas gagnée par les organisations qui feront revenir le plus grand nombre de cadres. Elle le sera par celles qui sauront offrir aux talents, où qu'ils vivent, une raison crédible de contribuer et une organisation suffisamment solide pour que cette contribution produise durablement ses effets.



# Immobilier à Abidjan

**Le paradoxe  
d'une ville qui  
construit  
sans loger**

Immeubles résidentiels, lotissements, programmes sociaux et nouveaux quartiers se multiplient dans le Grand Abidjan.

Pourtant, une grande partie des ménages éprouve toujours des difficultés à accéder à un logement convenable, bien situé et compatible avec ses revenus. Ce paradoxe ne s'explique pas seulement par une insuffisance de constructions.

Il tient surtout au décalage entre les logements produits, leur prix, leur localisation, les conditions de financement et la structure réelle des revenus.

Pour répondre à la crise, la Côte d'Ivoire devra dépasser une politique centrée sur la propriété individuelle et construire un véritable marché du logement accessible, combinant locatif, location-vente, financement de long terme, maîtrise foncière et planification des transports.

À Abidjan, les signes de l'activité immobilière sont visibles. Des immeubles remplacent progressivement les anciennes villas de Cocody, Marcory ou Zone 4. De nouveaux programmes résidentiels apparaissent à Bingerville, Anyama, Songon, Brofodoumé, Akoupé-Zeudji et Grand-Bassam. Sur les principaux axes routiers, les panneaux des promoteurs annoncent des appartements, des cités sécurisées et de nouveaux lotissements.

Cette activité donne l'image d'une métropole en construction permanente. Elle ne signifie pourtant pas que les Abidjanais trouvent plus facilement à se loger.

Lors du dernier Recensement général de la population et de l'habitat, réalisé en 2021, le District autonome d'Abidjan comptait 6,32 millions d'habitants, soit 21,5 % de la population ivoirienne. Il regroupait alors plus de 1,4 million de ménages. Ces données ne constituent pas une estimation de la population actuelle, mais elles montrent déjà l'ampleur de la pression démographique exercée sur le marché du logement. (RGPH 2021)

Cette pression est alimentée par

la croissance naturelle de la population, l'arrivée d'étudiants, de travailleurs et de familles provenant des autres régions, mais aussi par la concentration des emplois formels, des administrations, des universités et des principaux services dans la capitale économique.

Les estimations officielles situent aujourd'hui le déficit national entre 600 000 et 800 000 logements. Cette fourchette doit être utilisée avec prudence. Elle ne provient pas d'un décompte exhaustif réalisé logement par logement et sa méthode détaillée n'est pas toujours exposée dans les communications publiques. Elle peut recouvrir plusieurs réalités : ménages ne disposant pas d'un logement autonome, surpeuplement, habitat précaire, logements insalubres ou offre devenue financièrement inaccessible.

Le déficit ne doit donc pas être lu uniquement comme le nombre d'habitations qu'il suffirait de construire. Il exprime aussi une inadéquation entre l'offre disponible et les besoins économiques des ménages.

**Construire davantage ne signifie pas forcément loger da-**

### **vantage**

La crise du logement est souvent présentée comme une simple insuffisance quantitative. Le nombre de ménages progresserait plus rapidement que celui des habitations, et l'augmentation de la production finirait mécaniquement par détendre les prix.

Cette logique ne fonctionne que si les logements construits correspondent à la capacité financière de la population.

Or une partie importante de la production immobilière formelle du Grand Abidjan cible les cadres supérieurs, les entrepreneurs, les entreprises, les membres de la diaspora et les investisseurs à la recherche d'un placement patrimonial. Cette offre répond à une demande réelle et solvable. Elle contribue à la densification de certains quartiers et au développement du secteur de la construction.

Mais elle ne résorbe que très indirectement le déficit qui touche les ménages modestes et une partie de la classe moyenne.

Dans son profil 2024 consacré à la Côte d'Ivoire, le Centre for Affordable Housing Finance in



Africa, le CAHF, prend l'exemple d'une villa de quatre pièces proposée par un promoteur privé à 45 millions de FCFA. Selon ses simulations, l'acquisition de ce logement nécessiterait un apport d'environ 11,75 millions de FCFA et un revenu mensuel situé entre 1,2 et 1,5 million de FCFA dans le cadre d'un financement hypothécaire. Plus de 70 % des ménages seraient exclus d'un tel produit. (CAHF, Côte d'Ivoire 2024)

Cet exemple ne représente ni le prix moyen ni le logement neuf le moins cher de l'ensemble du marché ivoirien. Il illustre néanmoins le décalage entre une partie de l'offre immobilière formelle et les revenus de la majorité de la population.

Le paradoxe abidjanais est ainsi celui d'une demande

termédiaires et supérieurs ne découle pas uniquement d'une préférence pour les produits haut de gamme. Il résulte aussi de la structure des coûts et des risques de l'activité immobilière.

Avant de commercialiser un logement, le promoteur doit identifier et sécuriser le terrain, financer les études, obtenir les autorisations, réaliser les voiries et réseaux divers, acheter les matériaux, rémunérer les entreprises et supporter le coût du financement pendant la durée du projet.

Un litige foncier, un retard administratif ou une commercialisation plus lente que prévu peut immobiliser les capitaux pendant plusieurs années.

Lorsque les coûts fixes sont élevés, construire pour un acquéreur capable de verser un apport important et de payer rapidement permet de réduire le risque financier. À l'inverse, le logement réellement accessible impose un prix de vente plus faible, alors que le terrain, le ciment, l'acier, les équipements et le crédit ne coûtent pas nécessairement moins cher.

Le financement bancaire renforce cette difficulté. À l'échelle de l'UEMOA, les concours à court terme représentaient encore 75 % des nouveaux crédits accordés en 2024, contre 10 %

pour le moyen terme et seulement 15 % pour les financements de plus de dix ans. Cette structure est peu adaptée à l'immobilier, qui nécessite plusieurs années entre la mobilisation du foncier, la construction et la vente des dernières unités. (BCEAO, conditions de banque dans l'UEMOA en 2024)

Pour diminuer leur exposition, les promoteurs s'appuient fréquemment sur les préventes. Les futurs propriétaires doivent verser une partie du prix avant l'achèvement des travaux. Ce modèle transfère une part du financement du chantier vers les acquéreurs.

Il convient aux ménages disposant déjà d'une épargne importante, mais exclut ceux dont le revenu mensuel pourrait éventuellement permettre de rembourser



sociale considérable, mais d'une demande solvable beaucoup plus limitée. Des centaines de milliers de ménages ont besoin d'un logement. Ils ne constituent pas pour autant des clients immédiatement finançables pour un promoteur ou une banque.

Le marché ne souffre donc pas seulement d'un manque de constructions. Il manque de modèles économiques permettant de transformer le besoin de logement en capacité de paiement compatible avec les coûts de production.

### **Pourquoi les promoteurs privilégient les ménages solvables**

Le positionnement des promoteurs sur les segments in-



un crédit sans leur donner la capacité de constituer rapidement un apport de plusieurs millions de FCFA.

Le financement en monnaie locale et sur une durée suffisamment longue devient dès lors déterminant. En mars 2025, la Société financière internationale a accordé à Addoha Côte d'Ivoire un financement équivalent à 27 millions de dollars en francs CFA. Le prêt doit soutenir la construction d'environ 5 600 logements dans le Grand Abidjan, dont 4 600 destinés

### **commence par le foncier**

À Abidjan, la question du logement commence bien avant la première pierre. Elle commence par la disponibilité et la sécurisation du terrain.

L'expansion urbaine, l'amélioration des axes routiers et l'anticipation de nouveaux équipements publics ont fortement accru l'intérêt pour le foncier du Grand Abidjan. Les prix peuvent varier considérablement entre les zones périphériques et les communes centrales, mais les



aux revenus intermédiaires ou intermédiaires inférieurs et jusqu'à 1 000 aux ménages à plus faibles revenus. (SFI)

L'opération est importante, notamment parce qu'elle réduit le risque de change supporté par le promoteur. Elle illustre aussi la difficulté du changement d'échelle : un financement international significatif permet de produire quelques milliers d'unités, tandis que le déficit national est estimé en centaines de milliers de logements.

### **La bataille du logement**

sources disponibles convergent vers une appréciation importante de la valeur des terrains.

Il est toutefois difficile de mesurer précisément cette évolution. Le marché reste fragmenté et une partie des transactions est réalisée en dehors de systèmes statistiques suffisamment consolidés. Il serait donc imprudent d'avancer un taux annuel uniforme de progression des prix pour l'ensemble du District.

La tendance produit néanmoins une conséquence économique claire. Plus le terrain devient cher, plus le promoteur doit aug-



menter la densité, réduire la surface des logements ou cibler des acquéreurs disposant de revenus plus élevés. Le logement social ou abordable devient alors difficile à produire sans intervention publique. Si le promoteur doit acheter le terrain au prix du marché, financer la viabilisation et supporter seul les délais administratifs, le prix final risque de dépasser rapidement la capacité du ménage ciblé.

Les programmes accessibles nécessitent généralement une combinaison de soutiens : mise à disposition de foncier public, réalisation des voiries, avantages fiscaux, financement concessionnel, garantie ou engagement public à louer ou acquérir une partie des logements.

Le gouvernement indique avoir mobilisé plus de 2 000 hectares de réserves foncières destinées aux programmes immobiliers. Les opérations de purge et de viabilisation auraient été engagées sur ces emprises. La formulation doit cependant rester prudente : l'identification du foncier, la purge des droits coutumiers et la viabilisation complète correspondent à des étapes différentes, et tous les terrains annoncés ne sont pas nécessairement immédiatement constructibles.

L'enjeu ne consiste pas seulement à rendre les actes fonciers plus sûrs. La politique publique doit aussi éviter que les infrastructures financées par l'État ne produisent principalement une augmentation de la valeur des propriétés privées.

Lorsqu'une nouvelle route, un échangeur ou une ligne de transport améliore l'accessibilité d'une zone, les propriétaires fonciers bénéficient d'une appréciation de leur patrimoine. Si une partie de cette valeur n'est pas

recupérée par la puissance publique, elle peut simplement renchérir le coût des futurs logements.

La constitution de réserves foncières avant la réalisation des grands équipements, la planification de quartiers complets et l'encadrement de la revente des terrains publics devraient donc devenir des éléments centraux de la politique du logement.

### **Le crédit hypothécaire ne correspond pas à la structure du travail**

Le deuxième obstacle se trouve du côté des ménages. La BCEAO estime que le taux débiteur moyen appliqué aux crédits immobiliers dans l'UEMOA s'est établi à 6,29 % en 2024. Cette moyenne ne représente pas uniquement les prêts accordés aux ménages ivoiriens. La catégorie comprend différents financements immobiliers octroyés dans les huit pays de l'Union, notamment à des entreprises ou à des promoteurs.

Le taux moyen appliqué aux ménages, pour l'ensemble des catégories de crédits, atteignait quant à lui 8,88 %. Ces données donnent une indication sur le coût régional du crédit, mais elles ne doivent pas être présentées comme les conditions exactes proposées à chaque acheteur ivoirien.

Au-delà du taux, le crédit hypothécaire classique est conçu pour des personnes disposant d'un revenu stable, formel et suffisamment documenté. La banque demande généralement des bulletins de salaire, un contrat de travail, une domiciliation des revenus, un apport personnel et une capacité à rembourser pendant quinze ou vingt ans.

Une grande partie de l'économie ivoirienne repose



pourtant sur des revenus irréguliers ou partiellement informels : commerce, transport, artisanat, agriculture, restauration, prestations indépendantes ou petites activités de service.

Ces travailleurs peuvent payer régulièrement un loyer pendant plusieurs années sans être capables de démontrer leur solvabilité selon les critères bancaires classiques.

Le problème n'est donc pas toujours l'absence de revenu. Il est souvent l'absence d'une preuve standardisée et continue de ce revenu.

Les transactions numériques, les portefeuilles de mobile money, les comptes de microfinance et la facturation électronique pourraient progressivement enrichir l'évaluation de la solvabilité. Mais les établissements financiers doivent encore convertir ces historiques en instruments acceptables pour des crédits immobiliers de longue durée.

La microfinance répond déjà à une partie de la demande. À la fin de 2025, la Côte d'Ivoire comptait 45 systèmes financiers décentralisés, 486 points de service et environ 2,57 millions de clients. Certains établissements financent l'achat d'un terrain, la construction progressive ou l'amélioration d'un logement. (APIF, inclusion financière 2025)

Ces crédits sont cependant généralement plus courts et plus coûteux que les prêts hypothécaires. Ils permettent plus facilement d'agrandir ou de rénover progressivement une maison que d'acquérir immédiatement un logement neuf produit par un grand promoteur.

Le crédit bancaire traditionnel doit donc être complété par d'autres mécanismes : location-vente, garantie publique, crédit progressif, épargne-logement, financement coopératif ou prise en compte des données de paiement numériques.

### **Le locatif reste la réalité de la majorité urbaine**

La politique du logement demeure fortement marquée par l'objectif d'accession à la propriété. Pourtant, le marché urbain ivoirien est d'abord locatif.

Selon le profil 2024 du CAHF, établi à partir de données nationales de 2021, environ 31 % des ménages urbains étaient propriétaires, tandis que 57 % occupaient leur logement en location simple et 4 % dans le cadre d'un dispositif de location-vente.

Ces chiffres montrent que la propriété est minoritaire dans les villes. Ils devraient conduire à considérer le logement locatif comme une com-

posante permanente de la politique publique, et non comme une solution temporaire en attendant que chaque ménage puisse acheter.

Tous les actifs n'ont d'ailleurs pas vocation à devenir immédiatement propriétaires. Certains sont jeunes, récemment entrés sur le marché du travail ou susceptibles de changer de commune ou de ville. D'autres ne disposent pas encore de revenus permettant d'assumer une dette de quinze ou vingt ans.

Le locatif offre davantage de flexibilité, mais l'offre demeure très fragmentée. Elle repose principalement sur des propriétaires individuels, qui construisent quelques appartements, mettent en location une maison familiale ou valorisent un bien hérité.

Cette structure joue un rôle essentiel. Elle produit cependant un marché peu standardisé dans lequel la qualité des logements, les contrats, la maintenance et les conditions d'accès varient fortement.

Le Code de la construction et de l'habitat impose

un contrat écrit pour les baux à usage d'habitation. Il limite séparément à deux mois l'avance de loyer et à deux mois le dépôt de garantie. (Service public de Côte d'Ivoire)

Dans la pratique, la tension sur les logements bien situés peut permettre à certains bailleurs d'exiger des conditions plus lourdes. La réglementation est difficile à faire respecter lorsque plusieurs candidats se disputent la même habitation et que les locataires disposent de peu d'alternatives.

La réponse ne peut donc pas être uniquement juridique. Il faut développer une offre locative plus importante, gérée par des opérateurs professionnels : sociétés immobilières, fonds de pension, assureurs, coopératives ou fonds spécialisés.

Ces investisseurs pourraient construire des résidences destinées dès l'origine à la location, proposer des contrats standardisés, organiser la maintenance et accepter des paiements mensuels traçables. Leur rendement proviendrait des loyers réguliers et de la valorisation de leur patrimoine sur le long terme, plutôt que de la vente immédiate des appartements.

Construire en périphérie ne suffit pas à rendre le logement accessible

Pour réduire le coût du foncier, de nombreux programmes immobiliers sont implantés à la périphérie du Grand Abidjan. Cette stratégie donne accès à de plus grandes superficies, mais elle peut transférer le coût du terrain vers le transport.

Un logement moins cher situé à plusieurs dizaines de kilomètres des principaux bassins d'emploi n'est pas nécessairement abordable si le ménage doit consacrer une part élevée de son budget et plusieurs heures par jour aux déplacements.

Une analyse publiée par la Banque mondiale en 2019 estimait que les ménages abidjanais les plus pauvres

consacraient entre 20 % et 30 % de leurs revenus au transport. Cette donnée est ancienne et ne doit pas être présentée comme une mesure actualisée en 2026. Elle reste néanmoins utile pour illustrer le poids que les déplacements peuvent représenter dans le budget des familles. (Banque mondiale)

L'abordabilité devrait donc être évaluée à partir du coût combiné du logement et du transport.

Un programme périphérique peut être pertinent s'il est relié à un réseau de transport collectif, s'il dispose d'écoles, de centres de santé, de commerces et s'il accueille progressivement des activités économiques. Dans le cas contraire, il risque de devenir une cité-dortoir ou de connaître une occupation plus lente que prévu.

Le développement d'Anyama, Bingerville, Songon ou Brofodoumé ne peut ainsi reposer uniquement sur l'ouverture de terrains résidentiels. Il nécessite une planification des transports, des équipements collectifs et des bassins d'emploi.

La densification des zones déjà urbanisées représente une autre possibilité. Construire davantage en hauteur permet de mieux utiliser le foncier, mais exige des services collectifs fiables : eau, électricité, assainissement, ascenseurs, gestion de la copropriété, sécurité et entretien des parties communes.

Une construction verticale peut réduire la consommation de terrain sans nécessairement diminuer les dépenses totales supportées par les habitants. Les charges de copropriété et de maintenance doivent être intégrées dès la conception dans le calcul de l'abordabilité.

### **Les limites des précédents programmes sociaux**

Les résultats enregistrés au cours des dernières années ont conduit les pouvoirs publics à revoir leur mode d'intervention.

Selon le bilan gouvernemental couvrant la période 2011-2025, environ 42 000 logements sociaux et économiques auraient été construits dans le cadre du programme présidentiel. Ce chiffre doit être présenté comme un résultat déclaré par le gouvernement. Il ne correspond pas à une évaluation indépendante vérifiant l'achèvement, l'occupation et la qualité de chaque logement.

Même en retenant cette réalisation, l'écart reste considérable par rapport aux besoins accumulés.

Le gouvernement a lancé un Programme d'urgence de 25 000 logements, pour un investissement estimé à 500 milliards de FCFA. Il prévoit 20 000 unités dans le Grand Abidjan et 5 000 à Yamoussoukro, Bouaké, Korhogo et San Pedro.

Une première phase inclut notamment 800 appartements à la cité BAE de Yopougon et 1 160 logements à Akoupé-Zeudji. Le programme doit associer location simple et location-vente, plutôt que de privilégier uniquement

la vente directe. (Bilan gouvernemental)

Les autorités annoncent également un objectif de 150 000 logements à l'horizon 2030. Même si cet objectif était entièrement atteint, il ne suffirait pas, à lui seul, à couvrir un déficit estimé entre 600 000 et 800 000 unités, auquel s'ajoutent les nouveaux besoins créés chaque année.

L'intérêt de la nouvelle stratégie se trouve donc moins dans sa capacité à résoudre seule la crise que dans l'évolution du modèle

du niveau des mensualités, de la durée du contrat, de la gestion des impayés, de la sélection des bénéficiaires et de l'entretien des immeubles.

Si les paiements restent trop élevés, la location-vente ne fera que déplacer les critères d'exclusion. Si les logements sont fortement subventionnés sans dispositif transparent, le nombre de bénéficiaires restera limité et les attributions pourront susciter des contestations.

La création d'un Fonds de garantie du logement social et d'une commission nationale d'attribution doit contribuer à structurer le dispositif. Leur crédibilité dépendra de la publication des critères d'éligibilité, des prix, des subventions, des listes de bénéficiaires et des taux d'occupation.

de la sélection des bénéficiaires et de l'entretien des immeubles.

Si les paiements restent trop élevés, la location-vente ne fera que déplacer les critères d'exclusion. Si les logements sont fortement subventionnés sans dispositif transparent, le nombre de bénéficiaires restera limité et les attributions pourront susciter des contestations.

La création d'un Fonds de garantie du logement social et d'une commission nationale d'attribution doit contribuer à structurer le dispositif. Leur crédibilité dépendra de la publication des critères d'éligibilité, des prix, des subventions, des listes de bénéficiaires et des taux d'occupation.

### Définir l'abordabilité à partir du revenu

L'expression « logement abordable » est aujourd'hui utilisée pour des produits très différents. Elle peut désigner un apparte-

ment à 10 millions de FCFA comme un logement proposé à 30 ou 40 millions, selon le promoteur et la population ciblée.

Une politique cohérente devrait partir du revenu du ménage et non uniquement du coût de production.

Le logement est abordable lorsque le paiement du loyer ou du crédit ne contraint pas excessivement les dépenses consacrées à l'alimentation, au transport, à la santé et à l'éducation. Cette évaluation doit également intégrer l'électricité, l'eau, les charges de copropriété et le coût des déplacements.

Une telle approche conduirait à segmenter les interventions.

Les ménages les plus vulnérables ont besoin de logements locatifs fortement soutenus ou d'aides directes au loyer. Les travailleurs modestes mais disposant de revenus réguliers peuvent accéder à la location-vente ou à un crédit garanti. Les ménages intermédiaires peuvent bénéficier de prêts plus longs, d'un apport réduit ou de logements construits sur du foncier public. Les catégories les plus aisées peuvent rester servies par le marché privé classique.

L'aide publique ne devrait donc pas être uniforme. Elle doit couvrir, pour les catégories ciblées, une partie de l'écart entre le coût économiquement réaliste du logement et leur capacité de paiement.

Subventionner indistinctement la construction risque de soutenir des logements qui auraient été produits sans intervention publique ou qui seront finalement acquis par des ménages plus aisés que ceux initialement visés.



retenu.

L'État veut intervenir davantage dans le foncier, la garantie, l'attribution et les modes de financement. La location-vente doit notamment permettre aux ménages d'occuper un logement tout en constituant progressivement leur droit de propriété.

Son efficacité dépendra toutefois



## **Construire un marché plutôt qu'une succession de programmes**

Abidjan ne résorbera pas sa crise avec un seul programme public, un grand promoteur ou un fonds de garantie. Elle doit construire un écosystème capable de produire, financer, louer, entretenir et revendre des logements à grande échelle.

La première condition concerne l'information. Les données disponibles restent dispersées entre les administrations, les promoteurs, les banques et les études sectorielles. Un observatoire du logement devrait publier régulièrement les permis délivrés, les constructions achevées, les prix de vente, les loyers, les logements vacants, les crédits hypothécaires et les besoins par commune et par niveau de revenu.

La deuxième condition porte sur le foncier. Les réserves destinées au logement abordable doivent être protégées contre la spéculation, et une partie de la valeur créée par les infrastructures publiques devrait contribuer au financement de nouveaux équipements et de nouvelles habitations.

La troisième concerne les ressources longues. Les banques financent difficilement des prêts de vingt ou vingt-cinq ans avec des dépôts majoritairement courts. Les fonds de pension, les compagnies d'assurance, la Banque de l'habitat, la Caisse régionale de refinancement hypothécaire de l'UEMOA et les institutions de développement peuvent apporter des capitaux mieux adaptés.

La quatrième condition consiste à reconnaître la diversité des parcours résidentiels. Un ménage peut commencer comme locataire, entrer ensuite dans une location-vente et acquérir plus tard un logement plus grand lorsque ses revenus augmentent. Le système doit accompagner cette progression au lieu de faire de la propriété immédiate l'unique modèle de réussite.

## **Une question de compétitivité urbaine**

Le logement est souvent abordé comme une politique sociale destinée aux ménages vulnérables. Il constitue pourtant un enjeu économique majeur.

La construction mobilise les cimentiers, les producteurs d'acier, les banques, les compagnies d'assurance, les architectes, les bureaux d'études, les entreprises de travaux, les distributeurs de matériaux et les artisans. Elle génère des emplois et crée un patrimoine susceptible de soutenir l'épargne et l'investissement.

Mais un marché immobilier durable ne peut reposer uniquement sur la hausse de la valeur foncière et la vente de logements à une minorité d'acquéreurs.

Lorsque les actifs consacrent une part excessive de leurs revenus au loyer et aux transports, leur capacité de consommation et d'épargne diminue. Lorsque les entreprises ne parviennent pas à loger leurs salariés à proximité des zones d'activité, elles supportent indirectement les retards, la fatigue et la rotation du personnel.

Lorsque l'habitat informel progresse dans des zones inondables ou insuffisamment équipées, la collectivité doit ensuite financer les travaux de protection, les déguerpissements et les relogements. Le logement devient donc une composante de la compétitivité d'Abidjan.

La capitale économique construit beaucoup, mais elle ne produit pas encore suffisamment de logements correspondant à la structure réelle des revenus. Les immeubles neufs et les programmes visibles ne doivent pas masquer cette inadéquation fondamentale.

La solution ne consiste pas simplement à demander aux promoteurs de réduire leurs prix. Elle suppose de maîtriser le foncier, d'allonger la durée des financements, d'améliorer l'évaluation de la solvabilité, de développer le locatif institutionnel et de rapprocher les logements des transports et des emplois.

Le véritable indicateur de réussite ne sera pas le nombre total de bâtiments sortis de terre. Il sera la proportion d'Abidjanais capables d'occuper durablement un logement décent, bien desservi et compatible avec leur budget.

C'est à cette condition qu'Abidjan cessera simplement de construire pour commencer réellement à loger.

A man with a beard, wearing a blue blazer over a black shirt, is seated at a light-colored wooden desk, focused on his laptop. The desk is cluttered with various items: a small potted succulent, a pen holder with colorful pens, a small model airplane, a stack of books with a green cover, and a pair of glasses. In the background, a large window with a black frame offers a view of a city skyline. A black metal shelving unit holds several potted plants in white and gold containers, along with a pair of orange speakers. The overall atmosphere is professional and modern.

# Tech & Start-up

---



# Start-up africaines

## La dette remplace-t-elle le capital-risque ?

**E**n 2025, les entreprises technologiques africaines ont levé un montant record de 1,64 milliard de dollars sous forme de dette.

Celle-ci représente désormais 41 % des capitaux mobilisés par l'écosystème, contre 17 % en 2019.

Ce basculement est parfois présenté comme le signe d'une maturité nouvelle : des start-up devenues plus solides seraient enfin capables d'emprunter plutôt que de céder continuellement leur capital. La réalité est plus nuancée.

La dette ne remplace pas le capital-risque. Elle finance d'autres besoins, à d'autres étapes et pour un nombre encore limité d'entreprises disposant de revenus, d'actifs ou de créances suffisamment prévisibles. Mal utilisée, elle peut même accélérer la chute d'une société déjà fragile.





Pendant les années d'abondance du capital-risque, l'écosystème africain des start-up s'est principalement raconté à travers les levées de fonds en capital. Les fondateurs cédaient une partie de leur entreprise à des investisseurs en échange des ressources nécessaires au développement de leur produit, au recrutement des équipes et à l'ouverture de nouveaux marchés.

La progression d'une société était alors souvent mesurée par la succession de ses tours de table : amorçage, série A, série B, puis financement de croissance. La dette restait moins visible, parfois considérée comme incompatible avec des entreprises encore jeunes, déficitaires et dépourvues de garanties matérielles.

Cette représentation est en train de changer.

Selon le rapport 2025 de Partech sur le capital-risque technologique en Afrique, les start-up du continent ont mobilisé 4,1 milliards de dollars en capital et en dette. Les financements en fonds propres ont atteint 2,41 milliards de dollars, en hausse modérée de 8 %, tandis que la dette a bondi de 63 % pour atteindre 1,64 milliard de dollars, son niveau le plus élevé. Le nombre d'opérations de dette est passé de 77 à 107 en un an.

La dette a ainsi représenté 41 % des capitaux déployés dans la tech africaine en 2025, contre 31 % en 2024 et 17 % en 2019. Elle ne concernait toutefois que 19 % des transactions recensées, soit 107 opérations, contre 462 levées en capital. Le financement en fonds propres demeure donc majoritaire, tant en valeur qu'en nombre d'opérations.

La véritable évolution n'est pas

le remplacement du capital-risque. Elle réside dans la construction progressive d'une deuxième couche de financement, destinée aux entreprises dont les besoins ne peuvent plus être couverts efficacement par les seuls actionnaires.

### Toutes les dettes ne sont pas de la « venture debt »

L'expression « venture debt » est fréquemment utilisée pour désigner l'ensemble des emprunts contractés par les start-up. Elle recouvre pourtant des instruments très différents.

Dans son acception classique, la dette venture est un prêt accordé à une société soutenue par des investisseurs en capital-risque. Elle lui permet généralement de prolonger sa trésorerie entre deux tours de table, de financer une acquisition ou d'atteindre une étape importante avant une nouvelle valorisation. Le prêteur peut recevoir, en complément des intérêts, des droits lui permettant d'acquérir ultérieurement une petite participation au capital.

En Afrique, une grande partie des montants classés dans la dette technologique répond à une autre logique. Il s'agit notamment de financer les portefeuilles de crédit des fintechs, les créances détenues sur les clients, les stocks, les véhicules, les équipements énergétiques ou les actifs nécessaires au déploiement d'un service.

Le rapport publié en février 2026 par la banque néerlandaise de développement FMO distingue ainsi trois grands besoins : le financement des crédits accordés par les fintechs à leurs propres clients, le fonds de roulement et les dépenses d'équipement. Il souligne que la frontière en-

tre dette et capital peut devenir floue, mais définit la dette comme un capital emprunté devant être remboursé avec intérêts et frais.

Le record de 1,64 milliard de dollars ne signifie donc pas que des



centaines de jeunes sociétés de logiciels ont soudainement trouvé des banques prêtes à financer leurs pertes. Il reflète en grande partie l'essor d'entreprises plus avancées, dont le modèle com-

prend déjà des actifs ou des flux financiers identifiables.

Cette distinction est fondamentale. Une start-up qui emprunte pour financer un portefeuille de prêts remboursé chaque mois par ses clients n'a pas le même profil qu'une entreprise qui cherche encore son marché et utilise la dette pour payer ses salaires.



### **Le capital finance l'incertitude, la dette finance la visibilité**

Le capital-risque est conçu pour absorber l'incertitude. L'investisseur accepte que l'entreprise perde de l'ar-

gent pendant plusieurs années, que son produit évolue et qu'une partie importante des sociétés financées échoue. En contrepartie, il espère qu'un petit nombre d'entre elles connaîtra une croissance suffisamment forte pour compenser les pertes du portefeuille.

Le fondateur ne rembourse pas les capitaux reçus selon un calendrier fixe. L'investisseur devient copropriétaire et ne récupère son argent que lors d'une revente de ses actions, d'une acquisition ou d'une introduction en Bourse.

La dette obéit à une logique différente. Le prêteur ne bénéficie généralement que faiblement de l'explosion éventuelle de la valeur de l'entreprise. Il exige donc que le remboursement soit suffisamment prévisible.

Une société peut emprunter lorsqu'elle sait raisonnablement d'où viendra l'argent nécessaire au paiement des intérêts et du principal. Cette ressource peut provenir de factures déjà émises, de contrats signés, d'abonnements réguliers, d'un portefeuille de crédits, de loyers, de paiements échelonnés ou de l'exploitation d'un actif productif.

La dette convient ainsi davantage à une entreprise qui cherche à financer l'exécution d'un modèle déjà démontré qu'à celle qui tente encore de découvrir ce modèle.

Une jeune plateforme numérique souhaitant développer un produit dont les revenus restent incertains devrait normalement utiliser du capital. Une fintech disposant de plusieurs années de données sur le remboursement de ses clients peut, en revanche, emprunter pour augmenter son portefeuille de prêts. Une entreprise de mobilité peut financer des véhicules dont les loyers serviront au remboursement. Une société solaire peut utiliser les paiements futurs de ses clients comme garantie.

Cette séparation n'est jamais absolue. Mais elle fournit une règle simple : plus l'utilisation des fonds et la source de remboursement sont prévisibles, plus la dette devient pertinente.

### **Les fintechs, premières consommatrices de dette**

Les fintechs africaines expliquent une grande partie de la progression observée. Leur modèle nécessite souvent deux catégories de capitaux.

Les fonds propres financent la technologie, les équipes, les agréments, la distribution et les pertes initiales. La dette alimente ensuite le bilan utilisé pour consentir des crédits aux consommateurs ou aux petites entreprises.

Une fintech qui prête 100 millions de dollars ne peut raisonnablement financer tout son portefeuille en cédant continuellement des actions. Elle finirait par diluer fortement ses fondateurs et ses premiers investisseurs.

Elle cherche donc des lignes de dette qu'elle rembourse à mesure que ses propres clients remboursent leurs prêts.

En juin 2025, Wave Mobile Money a ainsi mobilisé 117 millions d'euros de dette auprès d'un consortium conduit par Rand

de dollars, essentiellement en raison de cette seule opération. Cet exemple rappelle à quel point les statistiques nationales peuvent rester dépendantes de quelques transactions importantes.

Les entreprises de crédit numérique peuvent parfois absorber des intérêts relativement élevés, car elles intègrent le coût de leur propre financement dans les taux ou les frais

isateurs, une modification réglementaire ou une erreur dans l'évaluation du crédit peut rapidement fragiliser l'entreprise.

Celle-ci doit alors continuer à rembourser ses propres prêteurs alors même que ses clients ne la



Merchant Bank et comprenant British International Investment, Finnfund et Norfund. Le financement doit soutenir le développement des opérations de paiement mobile du groupe en Afrique de l'Ouest et sur de nouveaux marchés.

Le Sénégal s'est retrouvé cette année-là au quatrième rang africain pour le volume de dette technologique, avec 139 millions

facturés aux clients. FMO relève que les sociétés utilisant la dette pour prêter à leur tour peuvent, dans certains cas, supporter des coûts situés entre 10 % et 20 %, alors que les entreprises disposant de marges plus faibles ont besoin de financements sensiblement moins chers.

Cette capacité ne rend pas la dette sans risque. Une détérioration du remboursement des util-

remboursent plus au rythme attendu.

La croissance du portefeuille ne constitue donc pas, à elle seule, une preuve de solidité. La qualité du crédit, le coût d'acquisition des clients, les défauts, les recouvrements et la concentration des emprunteurs deviennent des indicateurs aussi importants que le nombre d'utilisateurs.

### **La dette finance désormais des infrastructures distribuées**

La montée de la dette reflète également l'évolution du type de start-up financé en Afrique. Une partie croissante de l'écosystème ne vend pas unique-



ment un logiciel. Elle déploie des panneaux solaires, des batteries, des véhicules électriques, des équipements agricoles, des systèmes de froid ou des appareils financés à crédit.

Ces sociétés sont technologiques par leur utilisation des données, des paiements numériques et de l'automatisation. Mais elles sont aussi fortement consommatrices d'actifs. Leur croissance exige l'achat d'équipements avant même que les revenus correspondants ne soient encaissés.

Le capital-risque peut financer les premières années, le développement de la technologie et la démonstration du modèle. Il devient cependant trop coûteux pour acquérir durablement ch-

une opération de titrisation de 156 millions de dollars, libellée en monnaie locale et soutenue majoritairement par des banques commerciales. Elle a transformé les paiements futurs de ses clients utilisant des équipements solaires en actifs financiers pouvant servir de garantie aux investisseurs. L'opération doit financer environ 1,4 million de produits solaires et de smartphones.

Sun King ne s'est pas contentée de promettre une croissance future. Elle s'est appuyée sur un historique de prêts solaires représentant 1,3 milliard de dollars et près de dix millions de clients à travers le continent. Ces données permettent aux prêteurs d'estimer les remboursements futurs et de structurer le risque.

La mobilité électrique suit une trajectoire comparable. Produire ou acquérir des bus, des motos et des batteries demande beaucoup plus de capitaux que développer une application de réservation. Les acteurs du secteur ont donc besoin de prêts consacrés aux équipements, au financement des clients et au fonds de roulement.

BasiGo a, par exemple, combiné une levée en capital avec deux lignes de dette : 10 millions de dollars accordés par la Development Finance Corporation américaine pour ses activités au Kenya et 7,5 millions de dollars de British International Investment pour déployer des bus électriques au Rwanda.

Cette combinaison illustre le financement que recherchent désormais de nombreuses entreprises africaines. Les actionnaires prennent le risque technologique et commercial. Les prêteurs financent les actifs qui produiront des revenus une fois

le modèle validé.

### **La promesse d'un capital « non dilutif »**

Pour les fondateurs, la dette possède un avantage évident : elle ne nécessite pas, en principe, de céder une nouvelle part importante de l'entreprise.

Une société qui lève régulièrement des fonds propres voit progressivement diminuer la participation de ses fondateurs et de ses premiers actionnaires. Cette dilution n'est pas nécessairement négative. Détenir 20 % d'une entreprise très développée peut être plus intéressant que posséder 80 % d'une société incapable de financer sa croissance.

Mais lorsque les valorisations diminuent, une nouvelle levée peut devenir particulièrement coûteuse. Le fondateur doit céder davantage d'actions pour obtenir le même montant. La dette peut alors lui permettre de différer le tour de table, d'atteindre de meilleurs résultats et de négocier ultérieurement une valorisation plus favorable.

Cet avantage alimente parfois l'idée d'un financement « non dilutif ». L'expression doit être maniée avec prudence.

La dette ne dilue pas nécessairement la propriété, mais elle réduit la liberté financière. L'entreprise s'engage à effectuer des paiements réguliers, accepte des obligations contractuelles et peut être soumise à des limites concernant son endettement, ses dépenses ou la vente de certains actifs.

Certains prêts comportent également des instruments donnant au prêteur le droit d'acquérir une petite participation. FMO



aque panneau, chaque batterie ou chaque véhicule supplémentaire.

L'exemple de Sun King illustre ce passage. En juillet 2025, l'entreprise solaire a conclu au Kenya

observe toutefois que ces structures associant dette et droits sur le capital sont moins répandues en Afrique que dans les marchés plus développés, notamment parce que les possibilités de sortie y restent limitées.

Le coût réel doit donc être comparé à celui du capital sur l'ensemble de la durée. Une dette affichant un taux raisonnable peut devenir chère lorsqu'on additionne les frais de structuration, les garanties, les pénalités, la couverture de change et les droits éventuellement accordés au prêteur.

### **Le danger de financer les pertes par l'emprunt**

La dette devient particulièrement risquée lorsqu'elle sert à masquer l'absence de modèle économique.

Une entreprise peut emprunter pour financer temporairement son fonctionnement en espérant lever des fonds propres quelques mois plus tard. Cette stratégie peut être rationnelle si le prochain tour est suffisamment probable et si l'entreprise doit franchir une étape clairement définie.

Elle devient dangereuse lorsque la dette remplace une levée en capital devenue impossible.

Le prêt prolonge alors artificiellement la vie de l'entreprise sans résoudre son problème fondamental. Les remboursements réduisent encore sa trésorerie, tandis que les investisseurs suivants découvrent une société plus endettée, disposant de moins de marge de manœuvre et dont une partie de la future levée devra servir à rembourser les créanciers.

Une entreprise sans revenus

prévisibles ne doit pas conclure que la dette est préférable simplement parce que les actionnaires refusent de financer une nouvelle levée. Le refus du marché peut précisément indiquer que le modèle doit être restructuré avant d'engager de nouvelles obligations.

Le caractère apparemment moins dilutif de la dette peut aussi pousser certains fondateurs à sous-estimer la possibilité de perdre le contrôle. En cas de défaut, le prêteur peut saisir les actifs donnés en garantie, bloquer certaines décisions, exiger un remboursement anticipé ou pousser l'entreprise vers une procédure de restructuration.

L'actionnaire supporte la perte lorsque la start-up échoue. Le créancier cherche à récupérer son argent avant lui.

### **Le risque de change peut annuler tous les avantages**

Une autre difficulté est particulièrement importante en Afrique : la monnaie.

De nombreux fonds de dette lèvent leurs ressources en dollars ou en euros, alors que les start-up encaissent leurs revenus en nairas, shillings, cedis, francs CFA ou autres monnaies locales. Lorsque la devise nationale se déprécie, le montant nécessaire au remboursement du prêt en monnaie étrangère augmente.

Une entreprise peut donc améliorer ses ventes en monnaie locale et voir simultanément sa dette devenir plus lourde. Le risque est particulièrement

élevé pour les financements de longue durée.

Un prêt destiné à des équipements remboursés sur quatre ou cinq ans accumule une exposition beaucoup plus importante qu'une avance de quelques mois



sur une facture.

L'étude de FMO montre que les entreprises interrogées privilégient la dette en monnaie locale, notamment pour les investissements en équipements. Mais les prêteurs spécialisés se financent eux-mêmes souvent en devises fortes, ce qui limite leur capacité à répondre à cette demande.

Le rapport identifie le manque de ressources de refinancement en monnaie locale parmi les principaux obstacles structurels au développement du marché.

L'opération de Sun King au Kenya est remarquable précisément parce qu'elle mobilise des res-

sources en shillings kenyans auprès de banques locales et internationales. Les revenus des clients et les remboursements de la dette sont ainsi libellés dans la même monnaie.

Toutes les start-up n'ont pas accès à ce type de montage. Les sociétés les plus petites doivent parfois choisir entre une dette étrangère exposée au change et une dette locale plus courte ou plus coûteuse.

Le développement du marché dépendra donc moins de la seule arrivée de prêteurs internationaux que de la capacité des banques, fonds de pension, assurances et institutions de développement africaines à fournir des ressources longues

prise capable d'emprunter doit généralement présenter des comptes, des données sur ses clients, un historique de remboursement et une utilisation précise des fonds.

Le prêteur impose aussi une discipline différente. L'entreprise doit prévoir sa trésorerie, suivre ses engagements et distinguer les investissements financés par la dette des dépenses plus spéculatives.

opérations seulement, dont celle de Wave.

Cette concentration reflète la présence, dans quelques marchés, d'entreprises suffisamment développées, de prêteurs spécialisés, de banques capables d'analyser les modèles technologiques et d'environnements juridiques permettant de structurer des transactions complexes.



en monnaie locale.

### **Une maturité réelle, mais très concentrée**

La progression de la dette peut être interprétée comme un signe de maturité. Une entre-

Mais les chiffres africains restent très concentrés.

En 2025, le Kenya, l'Égypte et le Nigeria ont représenté 54 % des transactions et

55 % de la dette technologique recensée par Partech. Le Kenya a mobilisé à lui seul 498 millions de dollars, soit 30 % du total continental.

Le Sénégal est arrivé en quatrième position grâce à deux

Dans la majorité des pays africains, les jeunes entreprises continuent de rencontrer un vide entre le petit crédit bancaire et les grandes lignes accordées aux sociétés déjà reconnues.

FMO relève une forte demande pour des financements inférieurs à 5 millions de dollars, particulièrement entre l'amorçage et la série B.

Les prêteurs spécialisés commencent souvent par des montants inférieurs à un million, mais dépassent rarement deux

ou trois millions afin d'éviter une trop forte concentration sur une seule entreprise. Il en résulte un déficit persistant entre deux et cinq millions de dollars.

La dette africaine progresse donc simultanément par le haut et demeure insuffisante par le bas. Quelques grandes sociétés peuvent conclure des opérations de plusieurs dizaines ou centaines de millions de dollars, tandis qu'une start-up relativement jeune peine à obtenir une ligne d'un ou deux millions adaptée à son cycle d'activité.

### **Les banques restent largement à l'écart**

La progression de la dette technologique ne signifie pas que les banques commerciales africaines financent désormais couramment les start-up.

Leurs méthodes d'analyse reposent traditionnellement sur l'historique de rentabilité, les garanties matérielles, les revenus réguliers et la capacité de récupération en cas de défaut. Beaucoup de jeunes entreprises ne remplissent pas ces critères. Le prêteur peut difficilement saisir un algorithme, une base de données ou une communauté d'utilisateurs et les revendre rapidement pour récupérer son argent. Les procédures d'insolvabilité et de réalisation des garanties restent également longues ou incertaines dans plusieurs marchés.

FMO identifie parmi les principaux obstacles les coûts élevés d'évaluation et de suivi des petites opérations, le manque de garanties, les critères conçus pour des entreprises matures, l'insuffisance des données et la faiblesse des mécanismes de recouvrement. Les banques traditionnelles préfèrent souvent

consacrer leurs ressources à des entreprises plus établies offrant un rapport entre risque et rendement plus favorable.

La dette des start-up provient donc fréquemment d'institutions de développement, de fonds spécialisés, de plateformes de refinancement des créances ou de véhicules créés pour une opération particulière.

Cette situation explique le rôle encore important des garanties, des tranches concessionnelles et du financement mixte. Les institutions de développement acceptent parfois de prendre les premières pertes ou de fournir une couche subordonnée, permettant à des banques commerciales et à d'autres investisseurs de financer les tranches moins risquées.

Dans la titrisation de Sun King,



les banques ont financé la tranche senior, tandis que British International Investment, FMO et Norfund ont apporté la tranche mezzanine, plus exposée. Ce partage du risque a contribué à mobiliser le capital commercial. Le marché n'est donc pas en-

core devenu entièrement privé. Sa maturation dépend encore largement d'acteurs publics ou de développement capables de réduire le risque des premiers investisseurs commerciaux.

### **Construire une véritable chaîne de financement**

L'essor de la dette ne sera durable que si chaque instrument est utilisé au bon moment.

Au démarrage, les subventions, l'épargne des fondateurs, les investisseurs providentiels et le capital d'amorçage restent les ressources les plus adaptées. L'entreprise doit tester son produit et son marché sans supporter des remboursements fixes.

Lorsque les ventes commencent mais que le modèle reste incertain, les fonds propres demeurent généralement néces-

saies. Ils peuvent être complétés par des avances sur factures ou de petites lignes de fonds de roulement lorsque des créances fiables existent.

À mesure que l'entreprise développe des revenus réguliers, des

contrats, des équipements et un historique de données, elle peut accéder à une dette plus structurée. Les actifs, les stocks, les portefeuilles de crédit ou les paiements futurs deviennent progressivement finançables.

Enfin, les entreprises les plus matures peuvent titriser des créances, émettre des obligations ou lever de grandes lignes auprès de banques et d'investisseurs institutionnels.

La dette ne remplace donc pas les étapes précédentes. Elle s'y ajoute. Une entreprise comme Basi-Go peut simultanément lever des fonds propres pour financer son organisation et de la dette pour acheter les bus qui généreront des revenus. Les deux sources remplissent des fonctions distinctes.

Le véritable progrès consistera à construire cette continuité. Trop de sociétés africaines restent bloquées entre une première levée en capital et l'accès aux financements de croissance. Elles sont trop jeunes pour les banques, trop consommatrices d'actifs pour les fonds de capital-risque et trop petites pour les grandes institutions financières.

### Trois questions avant d'emprunter

La première question qu'une start-up devrait se poser n'est pas celle du taux d'intérêt. Elle doit d'abord identifier précisément la source du remboursement. L'entreprise doit pouvoir relier la dette à un flux : paiements de clients, factures, loyers, abonnements, remboursement de prêts ou exploitation d'un équipement. Emprunter avec l'unique espoir d'une prochaine levée en capital revient à faire dépendre le remboursement d'une décision extérieure et incertaine.

La deuxième question porte sur l'adéquation entre la durée du prêt et celle de l'actif financé. Un stock rapidement vendu peut supporter une dette courte. Une usine, une flotte de véhicules ou une infrastructure énergétique nécessite plusieurs années. Financer un actif long avec une dette remboursable en quelques mois crée une tension permanente sur la trésorerie.

La dernière concerne le scénario défavorable. L'entreprise doit tester sa capacité de remboursement si les ventes progressent moins vite, si les clients paient en retard, si la monnaie se déprécie ou si le prochain tour de table est repoussé.

La dette pertinente n'est pas celle que la société peut rembourser uniquement lorsque tout se déroule comme prévu. C'est celle qu'elle peut encore supporter

lorsqu'une partie de ses hypothèses ne se réalise pas.

### Un deuxième pilier, pas un substitut

Le record atteint en 2025 marque une transformation importante de la finance technologique africaine. Il montre que certaines entreprises ont dépassé le stade où chaque besoin doit être financé par la cession de nouvelles actions.

La dette permet de financer des portefeuilles de crédit, des stocks, des équipements et des infrastructures distribuées. Elle attire progressivement des banques, des investisseurs institutionnels et des acteurs locaux vers des modèles autrefois soutenus presque exclusivement par le capital-risque et les institutions de développement.

Mais son expansion ne doit pas être confondue avec une démocratisation générale du crédit aux start-up. Les plus grandes opérations restent concentrées dans quelques pays et quelques entreprises. Les financements en monnaie locale sont encore insuffisants. Les jeunes sociétés sans garanties ni historique rencontrent toujours d'importantes difficultés, particulièrement lorsqu'elles recherchent entre un et cinq millions de dollars.

Surtout, la dette ne peut financer l'incertitude de la même manière que le capital. Elle exige des flux prévisibles et impose un calendrier de remboursement que la croissance réelle de l'entreprise ne respecte pas toujours.

La montée de la dette traduit donc moins la disparition du capital-risque que sa spécialisation. Les actionnaires continueront à financer l'innovation, l'expérimentation et le risque de création. Les prêteurs financeront de plus en plus l'exécution, les actifs et les flux déjà démontrés.

L'écosystème africain devient plus mature lorsqu'il ne demande plus à un seul instrument de couvrir tous les besoins.

La question n'est donc pas de choisir entre dette et capital. Elle est de savoir quelle source doit financer quel risque, à quel moment et dans quelle monnaie.

Utilisée avec cette discipline, la dette peut aider les meilleures start-up africaines à devenir de véritables entreprises de croissance. Utilisée pour reporter une restructuration ou masquer l'absence de rentabilité, elle ne remplace pas le capital-risque : elle transforme simplement une fragilité en obligation de remboursement.



## Quand les start-up africaines commencent à construire

L'imaginaire de la start-up reste associé à une application, un logiciel et une croissance rapide obtenue avec peu d'actifs physiques. Pourtant, une nouvelle génération d'entreprises africaines installe des panneaux solaires, finance des équipements, déploie des bus électriques, organise des réseaux de batteries ou construit des solutions de chaîne du froid.

Ces sociétés ne se contentent plus de numériser les services existants : elles compensent, à leur échelle, les insuffisances de l'infrastructure. Leur progression ouvre un marché considérable, mais oblige aussi à repenser leur financement. Car on ne construit pas un réseau énergétique ou une flotte de véhicules avec les mêmes capitaux qu'une plateforme numérique.

Pendant la première phase de développement de la tech afr-

icaine, les investisseurs se sont principalement intéressés aux entreprises capables de croître rapidement avec relativement peu d'actifs. Une fintech pouvait distribuer ses services à partir d'une application. Une plateforme de commerce mettait en relation vendeurs et acheteurs. Une société de logiciels ajoutait de nouveaux clients sans devoir construire une usine dans chaque ville.

Cette approche a contribué à la domination de la finance numérique dans les levées de fonds africaines. Mais elle ne pouvait répondre qu'à une partie des besoins du continent.

Une application ne produit pas l'électricité nécessaire pour faire fonctionner un atelier. Elle ne conserve pas les fruits, le poisson ou les vaccins à la bonne température. Elle ne remplace pas un bus, un entrepôt, une bat-

terie ou un réseau de distribution. Dans de nombreux secteurs, la transformation numérique ne produit pleinement ses effets que lorsqu'elle est accompagnée d'investissements physiques.

L'année 2025 a confirmé ce déplacement. Selon l'African Private Capital Association, les entreprises liées au climat ont mobilisé environ 1,5 milliard de dollars, soit 40 % de la valeur totale des opérations de capital-risque recensées en Afrique, contre 24 % en 2024.

De son côté, Partech estime que les cleantech ont levé environ 1,18 milliard de dollars en capital et en dette, presque deux fois plus qu'un an auparavant. Elles arrivent désormais derrière la fintech, mais très loin devant la plupart des autres secteurs technologiques.

Derrière ces montants se trou-



vent des entreprises dont le fonctionnement ressemble de moins en moins à celui d'une start-up numérique classique. Elles développent une technologie, mais doivent aussi acheter, installer, exploiter et entretenir des actifs.

Elles deviennent progressivement des constructeurs d'infrastructures distribuées.

### Une autre manière de construire

Les start-up ne remplacent pas les États, les compagnies d'électricité, les municipalités ou les grands opérateurs d'infrastructures. Elles ne construisent généralement ni barrages, ni autoroutes, ni réseaux ferroviaires nationaux.

Leur rôle se situe à une autre échelle. Elles installent des systèmes solaires dans les logements qui ne peuvent pas attendre l'extension du réseau électrique. Elles proposent des mini-réseaux à des communautés rurales ou à des zones d'activité. Elles mettent des bus électriques à la disposition d'opérateurs de transport qui ne peuvent pas les acheter comptant. Elles implantent des stations d'échange de batteries, des chambres froides solaires, des entrepôts connectés ou des équipements d'irrigation financés progressivement par leurs utilisateurs.

Cette infrastructure est plus modulaire que les grands

équipements publics. Elle peut être déployée par quartier, par village, par entreprise ou par catégorie de clients. Elle est également plus directement reliée au paiement de l'utilisateur.

Le client ne finance pas nécessairement l'actif au moment de son installation. Il paie pour l'électricité consommée, pour les kilomètres parcourus, pour la durée de conservation d'un produit ou pour l'utilisation d'un équipement. La start-up reste propriétaire de l'actif ou organise son financement sur plusieurs années.

Le développement de ces modèles répond à une réalité particulière du continent : le besoin d'infrastructure est immense, mais la capacité de paiement initiale des utilisateurs reste limitée.

### Le déficit d'infrastructure devient un marché

En 2024, environ 600 millions de personnes en Afrique subsaharienne, soit 47 % de la population de la région, ne disposaient toujours pas d'un accès à l'électricité. L'Agence internationale de l'énergie considère que l'accès universel exigera une combinaison entre extension des réseaux, mini-réseaux et solutions autonomes. Aucun de ces instruments ne suffira isolément.

Les investissements demeurent très inférieurs aux besoins. L'AIE estime que moins de 2,5 milliards de dollars ont été engagés en 2023 pour financer de nouvelles connexions électriques en Afrique subsaharienne. La faiblesse du capital disponible limite particulièrement les solutions destinées aux populations rurales et aux ménages ayant de faibles revenus.

La Banque mondiale et la Banque africaine de développement ont lancé Mission 300 pour raccorder 300 millions de personnes supplémentaires à l'électricité d'ici 2030. En juin 2026, les deux institutions annonçaient que plus de 50 millions de personnes avaient déjà été connectées dans le cadre de cette initiative. Une partie importante de l'objectif doit passer par les énergies renouvelables distribuées et la mobilisation du secteur privé.

Cet immense déficit crée un marché pour des entreprises capables de proposer une infrastructure plus rapide à déployer que les réseaux conventionnels. Mais il ne garantit pas leur rentabilité.

Les personnes les plus éloignées du réseau sont souvent aussi celles dont les revenus sont les plus faibles ou les plus irréguliers. La start-up doit donc simultanément financer l'équipement, réduire le coût du service, gérer les paiements et maintenir les installations dans des zones parfois difficiles d'accès.

## Le solaire a inventé l'infrastructure payable progressivement

Le modèle pay-as-you-go constitue l'un des exemples les plus aboutis de cette transformation. Une entreprise installe ou fournit un équipement solaire à un ménage ou à une petite activité. Le client verse un premier paiement limité, puis règle quotidiennement, hebdomadairement ou mensuellement une somme adaptée à son revenu. Les paie-

acheter l'équipement immédiatement, tandis que le client le rembourse progressivement pendant plusieurs mois ou plusieurs années.

La croissance dépend donc moins de la capacité à télécharger une application que de la possibilité de financer des milliers ou des millions d'actifs avant d'avoir encaissé la totalité de leur prix.

Sun King illustre le passage à l'échelle de ce modèle. En juil-

vant être acquis par des banques et des institutions de développement. Les prêteurs ne financent donc pas seulement la promesse générale de croissance de Sun King. Ils financent un portefeuille de paiements dont l'historique peut être analysé.

Selon les données communiquées lors de l'opération, Sun King avait déjà accordé 1,3 milliard de dollars de prêts solaires à près de dix millions de clients africains. Cette profondeur de



ments sont généralement effectués par mobile money. L'équipement peut être activé ou contrôlé à distance et devient parfois la propriété du client au terme du contrat.

Ce modèle réduit l'investissement initial, qui constitue l'un des principaux obstacles à l'accès à l'énergie. Il transforme cependant l'entreprise solaire en opérateur de crédit. Celle-ci doit

let 2025, l'entreprise a conclu au Kenya une opération de titrisation de 156 millions de dollars, intégralement libellée en shillings kenyans. L'opération doit financer environ 1,4 million de produits solaires et de smartphones destinés à des ménages et à de petites entreprises.

L'entreprise a transformé les remboursements futurs de ses clients en actifs financiers pou-

données permet d'estimer les défauts, les délais de paiement et la valeur des créances. Elle explique pourquoi une entreprise arrivée à maturité peut mobiliser des banques commerciales pour financer une infrastructure distribuée.

Cette opération marque une évolution importante. Les premiers systèmes solaires hors réseau étaient largement soutenus par

des subventions, des fondations ou des institutions de développement. Le financement de 2025 associe cinq banques commerciales et trois institutions de financement du développement, dans une structure où les différents investisseurs assument des niveaux de risque distincts.

Le passage des subventions aux banques n'est toutefois possible qu'après plusieurs années d'activité. Une jeune entreprise qui ne dispose ni d'un historique de paiements ni de volumes suffisants ne peut pas facilement titriser ses créances.

Le modèle solaire montre ainsi la direction prise par certaines start-up africaines, mais aussi la distance qui

en cas d'impayé.

Cette intégration peut être nécessaire parce qu'aucun autre acteur n'est prêt à prendre en charge une étape de la chaîne.

Une banque traditionnelle peut refuser de financer un ménage sans revenu formel. Un distributeur ne veut pas porter l'équipement pendant deux ans. Un assureur ne possède pas suffisamment de données pour couvrir le risque. Le fabricant ne dispose pas d'un réseau de maintenance dans les zones rurales.

La start-up doit donc construire simultanément le produit, le financement et la distribution.

Cette accumulation de responsabilités crée une barrière à l'entrée. Une application peut être copiée relativement rapidement. Reproduire plusieurs années de données de remboursement, un réseau d'agents, des contrats de maintenance et une capacité de recouvrement est beaucoup plus difficile.

Elle expose aussi l'entreprise à plusieurs risques. Une panne technique devient un problème de crédit si le client cesse de payer un équipement inutilisable. Un défaut de maintenance peut réduire la durée de vie des actifs. Une dépréciation monétaire peut augmenter le prix des équipements importés sans permettre d'augmenter immédiatement les mensualités.

La technologie ne supprime donc pas la complexité de l'infrastructure. Elle permet de mieux la gérer.

### La mobilité électrique suit la même trajectoire

Le transport électrique africain se développe également à partir de modèles qui réduisent le coût initial de l'actif.

Un bus électrique reste beaucoup plus coûteux à acheter qu'une application de mobilité. Il doit être financé, rechargé et entretenu. Son exploitation dépend aussi de la disponibilité des pièces, de la stabilité du réseau électrique et de la capacité des opérateurs de transport à honorer leurs paiements.

BasiGo propose aux opérateurs de bus du Kenya et du Rwanda un modèle appelé Pay-As-You-Drive. L'entreprise conserve la propriété de certains véhicules et facture leur utilisation, ce qui permet aux transporteurs d'éviter de supporter seuls le coût initial et le risque technologique.

Ce modèle répond aussi à la prudence des banques. Selon British International Investment, les établisse-



sépare les pionniers des nouveaux entrants.

### L'entreprise devient fournisseur, prêteur et opérateur

Les modèles d'infrastructure technologique combinent souvent plusieurs activités qui seraient séparées dans une économie plus mature.

La start-up conçoit ou sélectionne l'équipement. Elle l'importe ou le fait assembler. Elle organise sa distribution. Elle finance le client. Elle collecte les paiements. Elle assure la maintenance. Elle exploite les données produites par l'appareil et doit parfois récupérer l'actif

ments financiers des marchés concernés connaissent encore mal le bus électrique en tant que catégorie d'actifs. L'absence d'un véritable marché de véhicules d'occasion rend également difficile l'estimation de leur valeur en cas de défaut.

BasiGo absorbe donc une partie du risque que les banques et les opérateurs refusent de porter. Elle doit prouver que les revenus tirés de l'utilisation des bus couvrent leur acquisition, leur maintenance et leur financement.

British International Investment avait accordé un premier financement de 5 millions de dollars en 2023, suivi d'un prêt de 7,5 millions en 2024. En mars 2025, la flotte exploitée était passée de 19 à 55 bus. L'institution indique également que les opérateurs concernés ont enregistré une hausse d'au moins 20 % de leurs revenus, selon les données de suivi disponibles.

L'entreprise de mobilité ne vend ainsi plus seulement un véhicule. Elle propose un ensemble comprenant le financement, l'énergie, la maintenance et parfois les données d'exploitation.

Le même raisonnement se retrouve dans les réseaux de motos électriques et de batteries échangeables. L'actif principal n'est pas seulement la moto. Il comprend le réseau de stations, les batteries, les logiciels de gestion, les équipes de maintenance et l'énergie nécessaire à la recharge.

La valeur de l'entreprise dépend donc de la densité de son réseau autant que de sa technologie.

**Construire une chaîne du froid sans attendre le grand entrepôt**

L'infrastructure distribuée ne concerne pas uniquement l'énergie et la mobilité. Elle peut aussi répondre aux insuffisances de stockage et de conservation.

Dans une grande partie de l'Afrique subsaharienne, la fragilité des équipements post-récolte, l'insuffisance des entrepôts et la faiblesse des chaînes du froid provoquent la détérioration d'une partie des productions avant leur arrivée sur les marchés.

La FAO considère que l'absence de réfrigération réduit les revenus des agriculteurs, limite l'accès aux débouchés et diminue la disponibilité alimentaire. À l'échelle mondiale, environ 526 millions de tonnes de denrées seraient perdues ou gaspillées chaque année en raison d'une réfrigération insuffisante. Le développement de solutions alimentées par les énergies renouvelables pourrait améliorer simultanément la conservation des aliments et l'accès à l'énergie dans les zones rurales.

Le modèle traditionnel consiste à construire un grand entrepôt frigorifique, exigeant un investissement élevé, une alimentation électrique stable et un volume important de marchandises.

Les entreprises innovantes explorent des formats plus modulaires : chambres froides solaires implantées dans les marchés, casiers réfrigérés loués à la journée, conteneurs frigorifiques mobiles ou réfrigération facturée en fonction du volume conservé.

Le producteur ne doit plus acheter lui-même un groupe frigorifique. Il paie pour quelques caisses et pour quelques jours de stockage. L'investissement est mutualisé entre plusieurs utilisateurs.

Le froid devient un service plutôt qu'un équipement.

Cette approche élargit le marché, mais elle doit résoudre une équation difficile. L'opérateur doit installer l'infrastructure dans une zone où les utilisateurs



ont des revenus limités, maintenir un taux d'occupation suffisant, maîtriser la consommation énergétique et éviter que le coût de conservation ne dépasse la valeur des produits sauvés.

L'IFC considère néanmoins le refroidissement durable et la logistique sous température contrôlée comme un marché appelé à se développer fortement.

L'institution indique avoir investi 63,6 millions de dollars dans

quatre entreprises de logistique sous température contrôlée et estime le marché mondial concerné entre 30 et 60 milliards de dollars.

La chaîne du froid pourrait ainsi devenir pour l'agriculture ce que le pay-as-you-go a été pour le solaire : une infrastructure fractionnée et payée selon l'usage.

### La start-up change de nature

Lorsqu'une entreprise installe plusieurs milliers d'équipements, possède une flotte ou exploite un réseau de stations, elle cesse progressivement de correspondre à l'image traditionnelle de la start-up.

Sa technologie reste importante, mais la qualité de



son exécution devient déterminante. Elle doit gérer des stocks, des techniciens, des assurances, des pièces détachées et des calendriers de maintenance. Elle doit suivre la performance de chaque actif et identifier les équipements sous-utilisés.

Sa croissance ne dépend plus seulement du nombre de clients, mais de l'efficacité avec laquelle chaque franc investi dans un actif produit des revenus.

Le taux d'utilisation d'un bus, d'une batterie ou d'une chambre froide devient aussi important que le taux de croissance des utilisateurs. Une station très peu utilisée peut détruire de la valeur même si elle renforce visuel-

lement la présence de l'entreprise. Un équipement distribué à crédit peut augmenter le chiffre d'affaires tout en affaiblissant la trésorerie si les remboursements sont insuffisants.

### Le capital-risque ne suffit plus

Le capital-risque est adapté au financement de la recherche, du développement du produit, du recrutement et des premières implantations. Il devient moins approprié lorsque chaque nouveau client exige l'achat d'un actif coûteux.

#### Ces entreprises doivent donc suivre des indicateurs proches de ceux des opérateurs d'infrastructure :

- coût de l'actif ;
- durée de vie ;
- taux d'utilisation ;
- fréquence des pannes ;
- dépenses de maintenance ;
- délai de récupération de l'investissement ;
- taux d'impayés ;
- valeur résiduelle ;
- rentabilité par site ou équipement.

Financer tous les panneaux, bus ou batteries par une émission de nouvelles actions provoquerait une dilution rapide des fondateurs et des premiers investisseurs. Le rendement attendu par un fonds de capital-risque peut aussi être trop élevé pour des actifs qui génèrent des revenus réguliers mais progressifs.

Les entreprises doivent donc associer plusieurs catégories de capitaux.

Les fonds propres financent généralement la technologie, l'équipe, le risque initial et les premières pertes. La dette finance les équipements, les créances ou les



stocks lorsque les flux de remboursement sont suffisamment prévisibles. Les subventions peuvent couvrir les premières expérimentations ou l'implantation dans les zones les moins rentables. Les garanties publiques ou les financements concessionnels réduisent le risque pris par les banques commerciales.

Cette combinaison est souvent qualifiée de financement mixte.

Elle n'est pas un signe de faiblesse. Elle reconnaît que chaque investisseur doit financer le type de risque qu'il est le mieux placé pour assumer.

L'actionnaire peut perdre son capital si le modèle échoue, mais bénéficie fortement de sa réussite. Le prêteur accepte un rendement plus limité en échange d'une visibilité supérieure sur les remboursements. L'institution de développement accepte parfois une exposition plus importante lorsque le projet produit un bénéfice social ou environnemental que le marché ne valorise pas suffisamment.

Les structures utilisées par Sun King illustrent cette logique. Les banques commerciales financent une tranche plus protégée de l'opération, tandis que les institutions de développement fournissent une tranche intermédiaire assumant davantage de risque.

### **La dette progresse parce que les actifs apparaissent**

L'essor des start-up d'infrastructure contribue directement à la montée de la dette dans le financement technologique africain.

Partech estime que les start-up africaines ont levé 1,64 milliard de dollars de dette en 2025, contre 1,01 milliard un an plus tôt. La cleantech a presque doublé ses financements pour atteindre 1,18 milliard de dollars, en raison notamment de ses modèles plus intensifs en actifs.

Cette évolution est logique. Un logiciel sans revenus prévisibles offre peu de garanties à un prêteur. Une entreprise disposant de véhicules, d'équipements ou de créances peut construire un dossier plus lisible. La présence d'un actif ne suffit toutefois pas.

Le prêteur doit pouvoir l'identifier, mesurer sa valeur, vérifier son utilisation et éventuellement le récupérer.

Or les marchés africains de seconde main sont encore peu développés pour certains équipements, notamment les batteries et les véhicules électriques. Les normes techniques ne sont pas toujours harmonisées, et les procédures de réalisation des garanties peuvent être longues.

Le financement reste donc plus accessible aux entreprises qui disposent d'une importante masse de données et de contrats suffisamment standardisés.

Le risque de change peut fragiliser l'infrastructure

La majorité des équipements utilisés par ces entreprises reste importée ou comprend des composants achetés en dollars, en euros ou en yuans. Les revenus, eux, sont encaissés dans les monnaies locales.

Une dépréciation peut augmenter le coût des nouveaux actifs et alourdir le remboursement

d'une dette contractée en devise étrangère.

Cette exposition est particulièrement dangereuse pour les modèles à mensualités fixes. L'entreprise ne peut pas toujours augmenter les paiements de ses clients au même rythme que la monnaie se déprécie. Elle doit alors absorber l'écart dans sa marge.

L'opération de Sun King au Kenya est notable parce qu'elle mobilise des ressources longues en monnaie locale. Les revenus des clients et les obligations de remboursement sont libellés dans la même devise.

Ce type de financement reste cependant difficile à obtenir dans de nombreux pays. Les banques locales disposent souvent de ressources de durée limitée et peuvent considérer les start-up comme trop risquées. Les investisseurs internationaux possèdent davantage de capitaux,

mais préfèrent les engager en devises fortes.

Le développement de l'infrastructure privée africaine dépendra donc fortement de la capacité des fonds de pension, des assureurs, des banques et des marchés financiers locaux à fournir des ressources longues dans les monnaies nationales.

### **L'État reste présent derrière l'innovation**

Le discours sur les start-up peut donner l'impression que des entrepreneurs privés remplacent une administration trop lente. En réalité, les entreprises d'infrastructure dépendent étroitement de la politique publique.

Une mini-centrale a besoin d'une licence et d'un tarif. Une entreprise de mobilité électrique dépend des normes d'homologation, des droits de douane, des autorisations de transport et de l'accès au réseau électrique. Une chambre froide installée dans un marché peut nécessiter une convention avec la collectivité. Une société qui finance des équipements devient parfois soumise à la réglementation du crédit.

L'AIE souligne que l'investissement privé dans les mini-réseaux reste freiné dans plusieurs pays par l'incertitude sur les tarifs, les zones d'intervention et les conditions applicables lorsque le réseau national arrive dans une localité déjà desservie par un opérateur privé.

La régulation doit protéger le consommateur sans rendre impossible le modèle économique. Un prix trop élevé ex-



clut les utilisateurs. Un tarif artificiellement bas rend l'investissement non viable. Une exonération accordée pendant deux ans peut aider au lancement, mais créer une dépendance si elle disparaît avant que l'entreprise n'atteigne une taille suffisante.

La relation avec l'État devrait donc dépasser les concours de start-up et les incubateurs. Elle doit porter sur les licences, les normes, la commande publique, les garanties et la possibilité de connecter les solutions privées aux infrastructures nationales.

### **Ne pas privatiser silencieusement les services essentiels**

La progression des start-up dans les secteurs d'infrastructure soulève également une question politique.

Lorsqu'un ménage dépend d'une entreprise privée pour son électricité, son transport ou la conservation de ses produits, le service ne peut pas être évalué uniquement selon les critères habituels du capital-risque.

Une start-up peut cesser une activité, retirer ses équipements ou fermer un site jugé insuffisamment rentable. Elle peut modifier ses tarifs sous l'effet du change ou transférer son portefeuille à un autre opérateur.

Les pouvoirs publics doivent donc anticiper la continuité du service, la propriété des données, la protection des consommateurs et le traitement des équipements en fin de vie.

Le risque est de créer une infrastructure à plusieurs vitesses. Les zones densément peuplées et les clients les plus solvables attirent les opérateurs. Les villages isolés, les quartiers pré-



caires ou les petits producteurs restent dépendants de subventions ou de programmes publics. Le marché peut accélérer le déploiement. Il ne garantit pas une couverture universelle.

L'essor de ces entreprises ne réduit donc pas la responsabilité de l'État. Il l'oblige à changer de rôle : moins construire seul chaque actif, mais mieux planifier, réguler, cofinancer et garantir la cohérence entre les différents opérateurs.

### **Un modèle plus africain de la start-up ?**

Les entreprises d'infrastructure distribuée remettent en cause une conception de l'innovation largement importée de la Silicon Valley.

Dans cette conception, la meilleure start-up est légère en actifs, mondiale dès son origine et capable de multiplier rapidement ses utilisateurs. L'Afrique fait apparaître des sociétés dont la croissance est plus lente, plus

locale et beaucoup plus opérationnelle.

Elles doivent comprendre les habitudes de paiement, la structure des transports, la saisonnalité agricole, la disponibilité de l'énergie et la manière dont les équipements sont entretenus. Leur avantage ne réside pas toujours dans une technologie brevetée. Il se trouve dans leur capacité à assembler plusieurs solutions existantes et à les faire fonctionner dans un environnement contraint.

Ces entreprises ne sont pas moins technologiques parce qu'elles possèdent des actifs. Le logiciel permet de suivre les paiements, anticiper les pannes, optimiser les trajets, contrôler les équipements et analyser le comportement des utilisateurs. Mais la technologie n'est qu'une partie du produit.

Le produit complet est une infrastructure rendue accessible à un client qui ne pouvait auparavant ni l'acheter ni l'utiliser.

## Le passage à l'échelle impose une nouvelle discipline

La croissance de ces entreprises sera plus exigeante que celle des plateformes numériques les plus légères.

Chaque entrée sur un nouveau marché suppose de comprendre la réglementation, les taxes, le réseau électrique, les moyens de paiement et la capacité locale de maintenance. Les équipements doivent parfois être adaptés aux températures, aux routes, à la poussière ou aux habitudes d'utilisation.

La rentabilité ne vient pas seulement de l'augmentation des volumes. Elle dépend de la qualité de chaque implantation.

Une expansion trop rapide peut créer un réseau étendu mais sous-utilisé, multiplier les coûts de maintenance et immobiliser des actifs dans des zones peu rentables. Une entreprise peut annoncer des milliers d'équipements installés tout en rencontrant des difficultés de trésorerie parce que les paiements arrivent plus lentement que prévu.

Les investisseurs devront donc regarder au-delà du récit climatique ou social. L'impact ne compense pas l'absence d'économie unitaire.

Le coût de chaque connexion, le revenu par actif, les défauts de paiement, la disponibilité technique et la durée de vie des équipements doivent être suffisamment robustes pour permettre une croissance durable.

## De la start-up à l'opérateur essentiel

Les entreprises les plus solides finiront probablement par ne plus être perçues comme des start-up.

Elles deviendront des opérateurs énergétiques, des sociétés de transport, des entreprises de financement d'actifs ou des gestionnaires de chaîne du froid. Elles seront soumises à des exigences croissantes de capital, de gouvernance, de sécurité et de continuité de service. Ce changement de statut doit être assumé.

L'objectif d'une start-up d'infrastructure ne peut pas être de rester indéfiniment une jeune entreprise vivant de levées de fonds. Elle doit construire un bilan, accéder à la dette, attirer des investisseurs institutionnels et démontrer que ses actifs produisent durablement des revenus.

Les premières opérations de titrisation solaire et les prêts consacrés aux flottes électriques montrent que cette transition a commencé.

Elle reste concentrée entre quelques entreprises ayant déjà atteint une taille significative. Mais elle ouvre une nouvelle voie pour l'écosystème africain.

Après avoir utilisé la technologie pour contourner les faiblesses des services financiers, les entrepreneurs commencent à l'appliquer aux infrastructures physiques. Ils ne développent plus seulement des interfaces au-dessus de l'économie. Ils construisent progressivement les équipements sans lesquels cette économie ne peut fonctionner.

Le mouvement est prometteur, mais il oblige à changer les critères de réussite.

Une start-up d'infrastructure ne doit pas seulement acquérir rapidement des utilisateurs. Elle doit financer des actifs, les maintenir, les rentabiliser et garantir la continuité du service.

Elle a besoin de capital-risque, mais aussi de dette, de garanties, de banques locales et d'une réglementation stable.

Le prochain chapitre de la tech africaine ne sera donc peut-être pas écrit uniquement dans les applications. Il se jouera aussi dans les batteries, les bus, les panneaux solaires, les entrepôts et les chambres froides.

Autrement dit, dans tout ce que l'on ne peut pas télécharger.



Mian TV

**Oser l'Élite**

**Épisode 2**

**Erwan Abe**







# Éducation & Formation



# Former pour les emplois qui arrivent, pas pour ceux qui disparaissent

Intelligence artificielle, énergie, santé, industrie, logistique et services transforment les métiers. La réponse ne consiste pas à courir derrière chaque nouveauté, mais à renforcer les fondamentaux et la capacité d'apprendre.





**Le débat sur les métiers de demain prend souvent la forme d'une liste. On annonce une demande pour les data scientists, les ingénieurs du solaire, les spécialistes de la cybersécurité et les techniciens de maintenance.**

**Quelques années plus tard, une nouvelle technologie change les priorités. Les systèmes éducatifs ne peuvent pas modifier leurs programmes à chaque tendance. Ils doivent former des personnes capables de comprendre, d'appliquer et de continuer à apprendre.**

**Cette capacité repose sur des fondamentaux que la modernité ne rend pas obsolètes : lecture, écriture, mathématiques, raisonnement, communication et travail collectif.**

**Un étudiant qui maîtrise ces bases peut apprendre un outil. Un étudiant qui les maîtrise mal reste vulnérable, même après un bootcamp. La première réforme des compétences commence donc dès le primaire.**

### Les métiers techniques au centre

L'Afrique investit dans l'énergie, la construction, les mines, les télécoms et l'industrie. Ces secteurs ont besoin d'ingénieurs, mais aussi d'un nombre beaucoup plus important de techniciens, opérateurs, électriciens, mécaniciens, soudeurs, logisticiens et spécialistes de maintenance. Leur absence peut ralentir un projet ou rendre une entreprise dépendante d'une expertise extérieure coûteuse.

L'enseignement technique reste pourtant perçu comme une orientation par défaut dans de nombreuses familles. Le prestige du diplôme universitaire continue de l'emporter sur la valeur du métier. Cette hiérarchie sociale produit des diplômés généraux sans débouché et des entreprises qui cherchent désespérément des profils pratiques. La revalorisation exige des équipements, des enseignants formés, des certifications reconnues et des salaires qui récompensent la compétence.

### L'entreprise doit entrer dans le cursus

Les conseils pédagogiques associent encore trop rarement les employeurs à la conception des programmes. Les entreprises interviennent à la fin, lorsqu'elles constatent que les diplômés ne répondent pas à leurs besoins. Elles devraient participer plus tôt, proposer des stages, partager des équipements et évaluer les compétences.

Cette coopération ne doit pas transformer l'école en centre de formation d'une entreprise particulière. L'établissement doit préserver une culture générale et une capacité critique. Il peut toutefois utiliser des problèmes

réels, des projets et des périodes d'alternance pour relier la théorie à la pratique. Le diplôme devient plus crédible lorsqu'il atteste ce que l'étudiant sait faire.

### Former aussi les adultes

La transformation technologique concerne des millions de personnes déjà en emploi. Les politiques de compétences se concentrent souvent sur les jeunes et négligent la formation continue. Un comptable doit apprendre à utiliser de nouveaux systèmes. Un soignant doit intégrer la télémédecine. Un cadre public doit comprendre les données. Un opérateur industriel doit travailler

avec des équipements automatisés.

Les entreprises, les organismes professionnels et les plateformes peuvent construire des parcours courts et certifiants. L'enjeu est de reconnaître ces apprentissages dans la progression de carrière. Une formation sans application ni perspective devient un certificat supplémentaire. La montée en compétence doit être reliée à un poste, une responsabilité ou une rémunération.



A close-up photograph of a person in a blue graduation suit holding a black mortarboard cap. The cap has a black tassel hanging from the center. The person is wearing a white shirt and a blue tie with white polka dots. A black wristwatch with a black strap is visible on their left wrist. The background is blurred, showing other people and a green field.

Le meilleur système éducatif n'est pas celui qui devine parfaitement les métiers de 2035. C'est celui qui apprend à chaque génération à se réinventer.

# Écoles d'excellence : ce que les parcours internationaux changent vraiment

*Les grandes écoles et universités étrangères offrent des réseaux, des méthodes et une exposition internationale. Leur valeur pour l'Afrique dépend de la manière dont les diplômés reconnectent ces acquis au continent.*



Pour une famille africaine, intégrer une grande école internationale représente souvent l'aboutissement de plusieurs années de sacrifices. Le diplôme promet un accès à des entreprises mondiales, une progression salariale et un réseau puissant.

Cette promesse reste réelle, mais elle ne se réduit pas au nom de l'établissement. Ce qui compte est la transformation du rapport au travail, à l'ambition et aux possibilités.

Les étudiants découvrent des méthodes pédagogiques fondées sur la discussion, les études de cas, les projets et la recherche. Ils rencontrent des camarades venus de plusieurs pays et apprennent à naviguer dans des environnements où l'accès à l'information et aux opportunités est plus structuré. Le réseau devient un capital : un contact peut ouvrir un stage, un financement ou un marché.

### Le risque de la déconnexion

Cette expérience peut aussi éloigner du contexte africain. Les cas étudiés concernent des entreprises et des institutions d'autres régions. Les normes de carrière valorisent les grands cabinets, les banques internationales et les groupes technologiques. Le diplômé peut finir par considérer le retour comme un recul, surtout lorsque les entreprises africaines proposent des responsabilités mal définies ou une gouvernance fragile.

La responsabilité n'incombe pas seulement à l'étudiant. Les établissements africains, les entreprises et les États doivent maintenir le lien. Des stages sur le continent, des projets de recherche, des chapitres d'alumni et des opportunités de mission permettent d'éviter que le réseau international ne remplace entièrement le réseau local.

### Le diplôme ne suffit pas

Le prestige peut créer une illusion de compétence universelle. Un diplômé d'une grande école connaît des méthodes, mais il ne maîtrise pas automatiquement un secteur ou un pays. Il doit apprendre les réalités opérationnelles, les contraintes administratives

et les relations humaines. L'humilité devient une compétence stratégique.

À l'inverse, les organisations africaines ne doivent pas recruter uniquement pour afficher un nom prestigieux. Elles doivent définir le problème à résoudre et vérifier l'expérience réelle. Le diplôme ouvre une porte. La valeur se construit dans l'exécution, la capacité à former les équipes et l'adaptation au contexte.

### Faire du réseau un bien collectif

Les alumni peuvent contribuer au-delà de leur carrière personnelle. Ils peuvent conseiller des étudiants, financer des bourses, ouvrir des stages et rapprocher des institutions. Un réseau devient un levier de développement lorsqu'il cesse d'être seulement un cercle de reconnaissance sociale et organise la circulation des opportunités.





## Mobilité académique : partir peut-il devenir un investissement collectif ?

*Les bourses internationales ouvrent des trajectoires individuelles. Elles deviennent une politique de développement lorsqu'elles sont reliées à des secteurs prioritaires, des réseaux d'alumni et des possibilités crédibles de retour ou de contribution à distance.*

La mobilité académique est souvent abordée comme une réussite personnelle. Un étudiant obtient une bourse, intègre une université étrangère et construit une carrière. Le pays d'origine célèbre le parcours, mais conserve rarement une relation structurée avec le diplômé. Le capital public ou philanthropique investi dans sa formation produit alors des effets difficiles à mesurer.

Une politique de bourse peut viser davantage. Elle peut identifier les compétences rares, sélectionner des formations adaptées et organiser le lien avec des institutions d'accueil sur le continent. Elle peut financer un master en santé publique, en énergie ou en données en sachant où cette compétence pourra être utilisée. Cette planification ne doit pas enfermer l'étudiant dans un poste prédéfini, mais elle peut créer un écosystème de retour.

### **Les clauses de retour, solution imparfaite**

Certains programmes imposent au boursier de rentrer pendant une période déterminée. Le principe paraît juste lorsque la formation a été financée par l'État. Mais la contrainte fonctionne mal si le pays ne propose pas de poste, si la rémunération est très faible ou si les conditions de travail empêchent d'utiliser la compétence. La personne peut respecter formellement la clause tout en quittant le secteur ou en repartant rapidement.

Une approche plus efficace combine incitation et opportunité : postes identifiés, primes d'installation, financement de recherche, accès à des équipements et reconnaissance de l'expérience. Le retour devient attractif lorsque la personne peut exercer son métier à un niveau élevé.

### L'alumni comme politique publique

Les réseaux d'anciens sont souvent laissés aux établissements ou aux étudiants. Un pays peut les utiliser de manière ouverte, en créant une base volontaire des diplômés, des appels à expertise et des rencontres sectorielles. Le réseau doit fournir de la valeur : information, projets, mentorat et opportunités. Il ne peut pas être uniquement sollicité lorsqu'une administration cherche un intervenant gratuit.

La diaspora académique peut codiriger des recherches, accueillir des stagiaires, participer à des jurys et aider à négocier des partenariats. Les universités africaines ont intérêt à intégrer ces contributions dans leur organisation normale. Une conférence annuelle isolée ne remplace pas un laboratoire partagé ou un programme de cours régulier.

### La mobilité dans les deux sens

Le développement des compétences ne doit pas reposer uniquement sur le départ d'étudiants africains. Les universités du continent peuvent accueillir davantage d'étudiants internationaux, de chercheurs et de professionnels de la diaspora.

La mobilité Sud-Sud est particulièrement importante. Elle permet de découvrir des solutions conçues dans des contextes comparables et de renforcer l'intégration régionale.

Partir devient un investissement collectif lorsque les connaissances circulent, que les réseaux restent actifs et que les institutions savent proposer une contribution. L'objectif n'est pas de

contrôler les trajectoires. Il est de construire des ponts suffisamment solides pour que la réussite individuelle ne signifie pas la disparition du lien.



# Système éducatif : le vrai scandale commence avant l'université

*Les débats se concentrent sur l'employabilité des diplômés. Mais les difficultés de lecture, de calcul et de raisonnement se construisent dès les premières années d'école et limitent ensuite toutes les réformes.*

Lorsqu'une entreprise affirme qu'un jeune diplômé écrit mal ou raisonne difficilement, la réaction immédiate consiste à critiquer l'université. Celle-ci porte une part de responsabilité, mais elle reçoit des étudiants dont les lacunes se sont accumulées pendant plus d'une décennie. Un système éducatif ne peut pas compenser à la fin ce qu'il n'a pas construit au début.

La scolarisation a progressé sur le continent. Le défi est désormais l'apprentissage réel. Un enfant peut passer plusieurs années en classe sans maîtriser la lecture à l'âge attendu. Cette faiblesse affecte toutes les disciplines. Il devient difficile de comprendre un problème de mathématiques, d'apprendre une science ou d'utiliser un manuel technique.

## L'enseignant comme infrastructure

Les réformes investissent souvent dans les bâtiments, les équipements et le numérique. Ces éléments sont utiles, mais l'enseignant reste la principale infrastructure pédagogique. Sa formation, son accompagnement, sa présence et sa capacité à utiliser les évaluations déterminent les progrès.

Le métier souffre d'une perte d'attractivité dans plusieurs pays. Les classes sont nombreuses, la progression limitée et les conditions difficiles. Recruter davantage ne suffit pas si la formation initiale et continue reste faible. Les meilleurs systèmes construisent des communautés d'enseignants, observent les pratiques et soutiennent ceux qui rencontrent des difficultés.

## Mesurer sans punir

Les évaluations des apprentissages permettent d'identifier les retards. Elles doivent servir à améliorer, pas seulement à classer. Une école défavorisée ne peut pas être comparée mécanique-

ment à un établissement bien équipé. Les données doivent guider l'allocation des ressources et la formation.

La transparence est néanmoins nécessaire. Les familles ont le droit de savoir ce que les enfants apprennent. Les gouvernements doivent publier des résultats compréhensibles, par niveau et par territoire, puis expliquer les actions. Sans mesure, les débats éducatifs restent dominés par les impressions.

## La langue d'apprentissage

La question linguistique est centrale. Un enfant apprend difficilement lorsqu'il découvre simultanément un concept et une langue qu'il maîtrise peu. L'utilisation des langues nationales dans les premières années peut améliorer la compréhension, à condition d'être accompagnée de manuels, d'enseignants formés et d'une transition claire vers les langues officielles.

Le débat ne doit pas opposer identité et ouverture. Les élèves ont besoin de maîtriser leur langue, la langue nationale ou officielle et, de plus en plus, une langue internationale. Le multilinguisme est un atout lorsqu'il est construit progressivement. Il devient un obstacle lorsqu'il est improvisé.

La transformation économique de l'Afrique commence dans les premières années d'école. Les universités, les entreprises et les programmes de diaspora ne pourront produire leur plein effet que si les bases sont solides. Le sujet est moins spectaculaire qu'un grand campus, mais beaucoup plus décisif.





A photograph of the Harvard Business School building, a large red brick structure with white columns and a prominent clock tower on the right. The building is set against a clear blue sky. In the foreground, there is a green lawn and a black lamppost. A semi-transparent blue rectangle with a black border is overlaid on the left side of the image, containing two paragraphs of text.

Deux années d'études, plus de 260 000 dollars de dépenses au tarif actuel et, pour beaucoup d'étudiants, une interruption de carrière particulièrement coûteuse. Le MBA de Harvard Business School figure parmi les formations en management les plus prestigieuses, mais aussi les plus chères et les plus sélectives au monde.

Sa valeur ne repose pourtant pas seulement sur les enseignements suivis. L'étudiant paie pour une méthode de décision, une classe soigneusement constituée, une marque internationale, un réseau professionnel et la possibilité de modifier rapidement sa trajectoire. Cet investissement ne devient toutefois rationnel que lorsqu'il sert un projet suffisamment précis.

# **Harvard Business School : que paie-t-on vraiment ?**



Harvard Business School ne promet pas de transformer un débutant en expert de tous les métiers de l'entreprise.

Son MBA est une formation généraliste destinée à des professionnels ayant déjà acquis une première expérience et appelés à prendre des décisions au-delà de leur spécialité initiale.

La promotion 2027 compte 943 étudiants. Ils ont été sélectionnés parmi 9 409 candidatures, dans un contexte où l'école n'a admis qu'environ 12 % des postulants. Les étudiants internationaux représentent 37 % de l'effectif et 62 pays sont représentés. Avant leur entrée à HBS, les participants possédaient en moyenne 4,9 années d'expérience professionnelle.

Ces chiffres donnent une première indication de ce que l'école vend réellement. Harvard Business School ne recrute pas simplement des étudiants auxquels elle transmettrait un programme identique. Elle sélectionne des ingénieurs, financiers, militaires, entrepreneurs, consultants, médecins, responsables publics et cadres d'entreprise, puis transforme cette diversité en outil pédagogique.

Une partie importante de l'apprentissage ne vient donc pas uniquement du professeur. Elle vient des expériences accumulées dans la salle.

### Une formation de généraliste

La première année repose sur un programme commun. Tous les étudiants suivent notamment des enseignements de finance, comptabilité, leadership, marketing, stratégie, opérations, entrepreneuriat, économie internationale, responsabilité des entreprises, science des données et intelligence artificielle.

La deuxième année est plus flexible. L'étudiant choisit parmi plus

d'une centaine de cours, répartis dans dix grands domaines, et peut compléter sa formation par des projets de terrain ou certains enseignements proposés dans d'autres établissements de Harvard, au MIT Sloan ou à la Fletcher School de Tufts.

Ce dispositif répond à une logique précise. La première année oblige chaque participant à sortir de son domaine d'origine. Un ingénieur doit apprendre à lire des états financiers et à comprendre les comportements des consommateurs. Un banquier doit réfléchir aux opérations, aux ressources humaines et à la responsabilité de l'entreprise. Un médecin doit apprendre à évaluer une stratégie, un investissement ou une organisation.

La seconde année permet ensuite de construire un parcours plus personnalisé autour de la finance, de l'entrepreneuriat, de la santé, de la technologie, de la transition énergétique, du private equity ou des entreprises familiales.

HBS ne forme donc pas principalement des spécialistes techniques. Elle cherche à former des dirigeants capables de comprendre plusieurs fonctions, de dialoguer avec différents experts et de prendre une décision lorsque les intérêts de l'entreprise ne sont pas parfaitement alignés.

Cette largeur constitue l'une des forces du MBA. Elle peut aussi représenter sa limite. Un étudiant qui cherche uniquement à acquérir une expertise technique approfondie en finance quantitative, en intelligence artificielle ou en ingénierie trouvera probablement des formations plus spécialisées, plus courtes et beaucoup moins coûteuses.

### La méthode des cas comme entraînement à la décision

La méthode des cas reste l'élément le plus identifiable de Harvard Business School.

Au cours des deux années, un étudiant peut lire environ 500 cas. Chacun présente généralement une entreprise, une organisation ou un dirigeant confronté à une décision. Les informations sont volontairement incomplètes. L'étudiant doit analyser la situation, choisir une option et être capable de défendre son raisonnement devant ses camarades.

L'objectif n'est pas de retrouver la décision historiquement prise par l'entreprise. Il consiste à apprendre à agir sans posséder toutes les données souhaitées.

Cette compétence correspond à la réalité du management. Un dirigeant doit rarement choisir entre



une solution manifestement bonne et une autre clairement mauvaise. Il arbitre entre plusieurs options imparfaites, dans un délai limité, avec des conséquences différentes pour les actionnaires, les salariés, les clients ou la société.

Avant le cours, les étudiants discutent généralement du cas en petits groupes. En classe, le professeur organise le débat, interroge les raisonnements et confronte les points de vue. Les étudiants prennent une part importante à la discussion. La qualité du cours dépend donc fortement de leur préparation et de la diversité de leurs expériences.

Un ancien consultant peut expliquer comment une restructuration est

conduite. Un entrepreneur peut attirer l'attention sur les contraintes de trésorerie. Un militaire peut proposer une lecture différente du leadership. Un étudiant ayant travaillé dans un pays émergent peut remettre en question des hypothèses qui paraissent évidentes à un camarade issu d'une grande entreprise américaine.

La méthode ne transmet pas seulement des connaissances. Elle développe la capacité à écouter, synthétiser, argumenter et modifier une position lorsque de nouvelles informations apparaissent.

Elle entraîne également à parler sous pression. L'étudiant peut être interrogé sans avoir demandé la parole et doit présenter rapidement une

analyse cohérente. Deux années de débats répétés renforcent généralement l'aisance orale et la capacité à structurer une recommandation.

Mais cette méthode n'est pas parfaite.

Elle peut favoriser les étudiants les plus à l'aise dans la prise de parole, sans que leur proposition soit nécessairement la plus juste. Elle peut aussi donner l'impression qu'une décision complexe peut toujours être résolue en quelques dizaines de minutes de discussion.

Le cas est par définition une reconstruction. Son auteur sélectionne les informations, détermine le moment où le récit s'arrête et formule la décision à prendre. La réalité d'une entreprise est souvent plus confuse, plus politique et moins bien documentée.

La méthode développe donc le jugement. Elle ne remplace ni l'expérience opérationnelle ni la connaissance approfondie d'un secteur.

HBS a d'ailleurs renforcé les apprentissages de terrain à travers la méthode FIELD et les cours immersifs. Les étudiants doivent appliquer certaines connaissances dans des projets menés avec des organisations, travailler en équipe et confronter leurs idées aux contraintes de l'exécution.

### Une classe construite comme un actif pédagogique

La sélection ne recherche pas uniquement les meilleurs résultats académiques. Harvard Business School doit constituer une promotion suffisamment diverse pour alimenter les discussions pendant deux ans.

La promotion 2027 réunit des diplômés de 283 universités. Les étudiants proviennent notamment de l'ingénierie, du commerce, de l'économie, des sciences, des humanités et des sciences sociales. La présence de profils différents n'est pas une simple politique d'image : elle est nécessaire au fonctionne-



ment de la méthode des cas.

Cette logique explique pourquoi l'admission ne peut pas être réduite à un score de GMAT ou à la réputation de l'université d'origine. HBS évalue également le parcours professionnel, les responsabilités exercées, la capacité de leadership et la contribution potentielle du candidat aux discussions.

L'étudiant n'entre donc pas seulement dans un programme. Il entre dans une promotion constituée comme un portefeuille de compétences et d'expériences. Cette dimension est particulièrement importante pour les candidats internationaux. Un professionnel africain peut arriver avec une connaissance des marchés informels, des infrastructures insuffisantes, du financement des PME ou de la construction d'une entreprise dans un environnement institutionnel contraint. Cette expérience peut apporter à la classe une lecture différente de celle acquise dans un marché plus mature.

Mais le mécanisme fonctionne dans les deux sens. Le même étudiant bénéficie de l'expérience de camarades ayant travaillé dans le capital-investissement, les technologies avancées, les grandes administrations, les entreprises industrielles ou les fonds d'investissement internationaux.

La valeur vient alors moins de la quantité d'informations reçues que de la vitesse à laquelle l'étudiant élargit sa compréhension des organisations.

### **Le réseau ne commence pas après le diplôme**

Lorsqu'on évoque Harvard Business School, le réseau est souvent présenté comme un carnet d'adresses auquel l'étudiant accéderait automatiquement après son admission. La réalité est plus subtile.



Le réseau le plus immédiat est la section à laquelle l'étudiant appartient pendant la première année. Les mêmes personnes suivent ensemble le cursus obligatoire et débattent quotidiennement. La répétition des interactions crée des relations plus profondes qu'un simple échange de cartes de visite.

Viennent ensuite les clubs, les projets, les conférences, les stages et les cours électifs. Ils permettent à l'étudiant de construire des relations autour d'un secteur, d'un pays ou d'un objectif professionnel.

Après le diplôme, l'ancien étudiant rejoint une communauté de plus de 90 000 diplômés répartis dans plus de 170 pays. HBS

dispose également de plus d'une centaine de clubs, d'associations professionnelles ou identitaires et de structures affiliées dans une cinquantaine de pays.

Ce réseau peut accélérer une recherche d'emploi, ouvrir une discussion avec un investisseur, faciliter l'entrée dans un nouveau marché ou permettre de trouver un conseiller. Il apporte surtout une forme de crédibilité initiale : un ancien élève acceptera plus facilement un premier échange avec une personne partageant la même institution.

Il ne garantit toutefois ni l'investissement ni le contrat.

La réputation de Harvard peut ouvrir une porte. Elle ne dispense



pas de présenter un projet solide, de démontrer sa compétence ou de construire une relation de confiance. Le réseau produit donc une valeur d'option. Il augmente le nombre de personnes accessibles et la probabilité que certaines opportunités apparaissent. Sa valeur réelle dépend ensuite de la manière dont l'étudiant l'entretient et de ce qu'il peut lui-même apporter aux autres.

### Un coût supérieur aux seuls frais de scolarité

Pour l'année universitaire 2026-2027, les frais de scolarité du MBA s'élèvent à 84 760 dollars. En ajoutant l'assurance santé, le logement, l'alimentation, les transports et les dépenses courantes, HBS estime le coût annuel total à 130 318 dollars pour un étudiant célibataire.

Ce budget atteint 159 592 dollars pour un étudiant marié et 179 402 dollars pour un couple avec un enfant.

En appliquant le budget actuel aux deux années, un étudiant célibataire doit envisager plus de 260 000 dollars de dépenses, avant même de tenir compte d'une hausse future des frais, de l'achat d'un ordinateur, des voyages, de certaines activités sociales et du logement pendant les mois d'été. Le coût économique est encore plus élevé.

L'étudiant renonce à deux années de salaire, de progression professionnelle et éventuellement de cotisations de retraite. Pour un cadre déjà bien rémunéré, ce manque à gagner peut égaler ou dépasser les frais directs du programme.

Le véritable coût du MBA n'est donc pas seulement ce que l'étudiant paie à Harvard. Il correspond à ce qu'il aurait gagné et construit professionnellement s'il était resté en poste.

Cette distinction est essentielle pour évaluer le retour sur investissement. Un candidat ne doit pas comparer uniquement les frais de scolarité avec son futur salaire. Il doit prendre en compte l'ensemble des dépenses, la dette éventuelle et les revenus auxquels il renonce.

### Les bourses modifient considérablement l'équation

Le prix affiché n'est pas nécessairement le prix payé par chaque étudiant.

HBS attribue ses aides financières sur la base des besoins économiques et non du mérite académique. Les étudiants internationaux sont éligibles selon les mêmes principes que les Américains.

Environ 50 % des étudiants reçoivent une bourse. Le montant moyen accordé atteint approximativement 100 000 dollars sur les deux années. Les 10 % d'étudiants présentant les

besoins financiers les plus importants reçoivent une bourse couvrant l'intégralité des frais de scolarité.

Une bourse complète de scolarité ne signifie toutefois pas que toutes les dépenses sont couvertes. Le logement, la nourriture, l'assurance, les transports et les dépenses familiales demeurent importants.

L'aide est calculée à partir des revenus des trois années précédentes, du patrimoine, de l'endettement étudiant et du contexte socio-économique. Pour les candidats mariés, une partie du revenu et des actifs du conjoint est également prise en compte.

Le candidat ne peut demander cette aide qu'après son admission. Il doit donc distinguer deux questions : suis-je suffisamment compétitif pour être admis et, une fois admis, quelle part du coût Harvard considérera-t-elle que je peux financer ?

Certains étudiants complètent leur bourse par de l'épargne, un soutien familial, un financement de leur employeur ou un prêt. Des solutions de crédit existent également pour les internationaux, y compris certaines options ne nécessitant pas de garant américain. Leur coût et leurs conditions doivent néanmoins être analysés avec prudence.

Pour un professionnel dont le salaire futur sera versé en francs CFA, en nairas, en shillings ou dans une autre monnaie susceptible de se déprécier, une dette libellée en dollars peut devenir particulièrement lourde.

Le montant de la bourse peut donc déterminer non seulement la possibilité d'intégrer HBS, mais aussi la liberté professionnelle après le diplôme.

### Le rendement dépend fortement de la carrière choisie

Le MBA de Harvard peut produire un rendement financier élevé pour un diplômé qui rejoint le conseil, la finance, le capital-investissement ou certaines entreprises technologiques aux États-Unis.

Pour la promotion 2025, 90 % des étudiants recherchant un emploi avaient reçu une offre trois mois après l'obtention du diplôme. Environ 150 diplômés ont choisi de créer leur entreprise et près de 80 ont rejoint une start-up.

Ces résultats montrent la puissance de la plateforme professionnelle, mais ils ne garantissent pas une rentabilité identique pour chaque étudiant.

Un diplômé retournant immédiatement travailler dans le secteur public africain, une organisation non gouvernementale ou une entreprise locale peut percevoir un salaire très inférieur à celui de ses camarades recrutés à New York, Boston ou San Francisco. Son retour sur investissement devra alors être évalué autrement : progression vers des responsabilités de direction, capacité à lever des capitaux, accès à de nouveaux partenaires, création d'une entreprise ou influence sur une politique publique.

Le MBA peut également renforcer le pouvoir de négociation d'un professionnel déjà expérimenté. Il peut faciliter une transition d'une fonction technique vers la direction générale, d'une grande entreprise vers l'entrepreneuriat ou d'un marché national vers une responsabilité régionale.

En revanche, il est beaucoup plus difficile de justifier l'investissement lorsque le candidat ne recherche qu'un diplôme prestigieux sans changement clair de trajectoire.

Harvard ne peut pas décider à la place de l'étudiant ce qu'il fera de son MBA. L'école multiplie les possibilités, mais cette abondance peut aussi disperser les candidats qui n'ont pas défini leurs priorités.

### **Le classement STEM change l'équation pour les internationaux**

Depuis 2024, le MBA de HBS est officiellement classé parmi les formations STEM. Cette évolution résulte notamment de l'intégration d'un cours obligatoire sur la science des données et l'intelligence artificielle, ainsi que de l'importance croissante des contenus quantitatifs dans les cours électifs.

Pour les étudiants internationaux en statut F-1, cette désignation peut permettre, sous certaines conditions, de demander une extension de 24 mois après la période initiale d'Optional Practical Training. La durée totale potentielle d'autorisation de travail après le diplôme peut ainsi atteindre 36 mois, à condition notamment d'occuper un emploi lié au diplôme



auprès d'un employeur éligible au dispositif.

Cette possibilité est particulièrement importante pour un candidat africain qui finance une partie du MBA par emprunt. Quelques années de travail aux États-Unis peuvent permettre d'acquérir une expérience internationale, de développer un réseau et de rembourser plus facilement une dette en dollars avant un retour sur le continent.

Elle peut également créer un dilemme. Plus le diplômé progresse professionnellement et financièrement aux États-Unis, plus le coût d'opportunité du retour en Afrique augmente.

La désignation STEM améliore donc la rentabilité potentielle du programme, mais elle ne garantit ni un emploi ni un visa permanent. Elle doit être considérée comme une possibilité supplémentaire et non comme une promesse d'installation.

**Quelle pertinence pour un professionnel africain ?**





Harvard Business School reste une institution américaine, formée par l'histoire et les pratiques économiques des États-Unis.

Une partie importante de ses recruteurs, de ses in-



vestisseurs et de ses opportunités professionnelles se trouve naturellement sur le marché américain.

L'école a toutefois renforcé sa présence en Afrique. Son Africa Research Center dispose d'implantations à Johannesburg, Lagos et Nairobi. Ces bureaux soutiennent la recherche des enseignants, la production de cas consacrés aux entreprises africaines et les relations avec les milieux économiques du continent.

L'Africa Business Club organise également des rencontres et une conférence annuelle consacrée aux affaires et au développement du continent. Il sert de point de connexion entre les étudiants, les entreprises, les investisseurs et les anciens élèves intéressés par l'Afrique.

Ces dispositifs rendent l'expérience plus pertinente pour un étudiant africain, mais ils ne suffisent pas à eux seuls.

Le participant doit construire activement son parcours : choisir les cas, les cours et les projets adaptés ; entretenir ses liens avec les entreprises du continent ; effectuer éventuellement son stage en Afrique ; rencontrer des investisseurs spécialisés ; et réfléchir suffisamment tôt aux conditions de son retour.

Le danger serait de passer deux années principalement tournées vers le recrutement américain, puis de découvrir tardivement que les entreprises africaines valorisent différemment le diplôme et disposent de niveaux de rémunération moins élevés.

La véritable utilité de HBS pour l'Afrique ne réside pas uniquement dans le retour physique de ses diplômés. Certains peuvent investir, conseiller, siéger dans des conseils d'administration ou accompagner des entreprises africaines tout en travaillant temporairement ailleurs.

Mais le diplôme n'aura une portée continentale que si l'étudiant conserve une connaissance concrète des marchés africains. Deux années passées dans un environnement particulièrement privilégié peuvent élargir ses ambitions tout en l'éloignant des contraintes ordinaires des entreprises qu'il souhaite ensuite diriger.

**Pour quels profils le MBA est-il réellement pertinent ?**

Le programme peut être particulièrement utile à un ingénieur, un médecin ou un cadre technique qui souhaite accéder à des responsabilités de direction

générale.

Il peut aussi convenir à un consultant ou à un financier qui veut changer de secteur, à un entrepreneur souhaitant structurer une entreprise appelée à changer d'échelle, ou à un héritier chargé de transformer une entreprise familiale.

Un responsable public peut y acquérir une meilleure compréhension de la finance, de la stratégie et des relations entre l'État et les entreprises. Un professionnel africain peut également utiliser les deux années pour construire un réseau d'investisseurs, de partenaires et de futurs collaborateurs.

Le MBA est moins évident pour une personne en tout début de carrière, n'ayant pas encore construit suffisamment d'expérience pour contribuer aux discussions et tirer parti du réseau. Le profil de la promotion confirme d'ailleurs que la majorité des étudiants possède entre trois et sept années d'expérience.

Il est également peu rationnel de s'endetter massivement lorsqu'un candidat souhaite simplement obtenir des connaissances disponibles dans des programmes plus courts ou en ligne.

Certaines formations exécutives, spécialisées ou régionales peuvent répondre plus efficacement à un besoin précis. Un dirigeant qui souhaite améliorer ses compétences en finance, en gouvernance ou en transformation numérique n'a pas nécessairement besoin d'interrompre sa carrière pendant deux ans.

HBS devient particulièrement pertinente lorsque la valeur recherchée ne peut être obtenue par un simple cours : changement de trajectoire, accès à un nouveau marché professionnel, construction d'une entreprise mondiale ou entrée dans un réseau de décideurs.

### **Plus qu'un enseignement, une plateforme de transformation**

Que paie finalement l'étudiant de Harvard Business School ?

Il paie d'abord une sélection. L'école réunit des professionnels déjà performants et augmente la valeur de leurs interactions.

Il paie une méthode. La répétition des cas et des discussions améliore sa capacité à analyser, décider et communiquer dans l'incertitude.

Il paie une marque. Le nom Harvard réduit certains

obstacles de crédibilité et facilite l'accès à des employeurs, des investisseurs ou des partenaires.

Il paie un réseau. Celui-ci n'apporte pas automatiquement les opportunités, mais augmente considérablement le nombre de personnes susceptibles de les créer.

Il paie enfin du temps protégé : deux années pendant lesquelles il peut interrompre sa trajectoire, explorer plusieurs secteurs et reconstruire son projet professionnel avec des ressources difficiles à réunir ailleurs.

La connaissance académique ne suffit pas à justifier un investissement supérieur à 260 000 dollars. Une grande partie du contenu peut être apprise dans des livres, des formations en ligne ou des programmes moins coûteux.

Ce qui ne se reproduit pas facilement, c'est la combinaison de la sélection, de la méthode, des camarades, des recruteurs, des anciens élèves et de la réputation institutionnelle.

Harvard Business School ne vend donc pas uniquement un MBA. Elle vend une accélération de trajectoire.

Cette accélération peut changer une carrière, mais seulement si l'étudiant sait dans quelle direction il veut aller. Sans projet clair, le prestige demeure réel, mais l'investissement devient difficile à défendre.

La question essentielle n'est donc pas de savoir si Harvard Business School est une excellente école. Elle l'est.

Elle est de savoir si, pour une personne donnée, l'écart entre sa trajectoire actuelle et celle qu'elle souhaite atteindre justifie réellement le prix demandé.







International



A blurred background image showing a soldier in camouflage gear looking through a night vision device. In the foreground, a missile with a star-shaped fin structure is visible. The text is overlaid on the bottom left of the image.

**Face aux tensions  
croissantes, la défense  
pourrait devenir un  
nouveau moteur industriel  
pour l'Europe.**



# L'Europe se réarme : la défense, nouveau moteur industriel ?

*L'Union européenne prévoit environ 454 milliards d'euros de dépenses militaires en 2026, soit 75 % de plus qu'en 2021. Le réarmement ouvre des carnets de commandes dans l'aéronautique, les munitions, les drones, le spatial, la cybersécurité et les télécommunications. Il peut soutenir l'industrie et l'innovation, mais il ne deviendra un véritable moteur économique que si l'Europe réduit la fragmentation de ses achats, développe ses capacités de production et évite que la hausse des budgets ne se traduise principalement par davantage d'importations et de dette publique.*



L'Europe a longtemps considéré la défense comme une dépense nécessaire mais peu productive, confiée en grande partie à l'OTAN et garantie par les États-Unis. L'invasion de l'Ukraine par la Russie, l'épuisement des stocks et les doutes sur la permanence de l'engagement américain ont changé le calcul. La sécurité est devenue une politique industrielle.

Les États membres de l'Union européenne devraient consacrer environ 454 milliards d'euros à la défense en 2026, soit 2,4 % de leur PIB. Les investissements at-

teindraient près de 163 milliards et les dépenses de recherche et développement 20 milliards. La progression est rapide : les dépenses totales auraient augmenté de 75,3 % depuis 2021.

## **Des budgets aux usines**

Une hausse des budgets ne produit pas immédiatement davantage d'armes. Pendant plusieurs décennies, les industriels ont réduit leurs capacités, fermé des lignes et organisé leur production autour de commandes limitées. Les munitions, les missiles, les explosifs et certains composants

exigent des usines spécialisées, des autorisations et des fournisseurs dont la reconstitution prend du temps.

La capacité européenne de production de munitions d'artillerie serait passée d'environ 300 000 unités par an en 2022 à près de deux millions à la fin de 2025. Cette accélération montre qu'une mobilisation industrielle est possible. Elle révèle aussi les goulots d'étranglement : poudres, explosifs, machines, composants électroniques et main-d'œuvre qualifiée.



L'acquisition, le 4 août 2026, d'un site industriel allemand par le groupe tchèque CSG, avec plus de 100 millions d'euros d'investissement annoncé, illustre ce mouvement. Les fabricants cherchent à sécuriser non seulement l'assemblage final, mais aussi les matériaux énergétiques dont dépend la munition.

### **Le plan européen**

Le programme Readiness 2030 doit permettre de mobiliser jusqu'à 800 milliards d'euros. Son instrument le plus concret, SAFE, autorise l'Union à lever jusqu'à 150 milliards pour accorder des prêts aux États membres finançant des acquisitions et projets communs. Bruxelles offre également davantage de flexibilité budgétaire et renforce les dispositifs consacrés aux achats collectifs, aux munitions et à la recherche.

L'objectif économique est clair : donner aux industriels une visibilité suffisante pour investir. Une usine ne se construit pas sur la base d'une commande isolée. Elle exige des contrats pluriannuels, une demande prévisible et la certitude que les gouvernements ne réduiront pas brutalement leurs budgets lorsque l'urgence politique diminuera.

### **Un possible stimulus industriel**

La défense possède des caractéristiques qui peuvent soutenir l'activité. Elle mobilise une chaîne de fournisseurs dans la métallurgie, l'électronique, l'optique, la chimie, le logiciel et les télécommunications. Elle finance des emplois qualifiés et des investissements

de long terme. Certaines technologies militaires se diffusent ensuite dans le civil : navigation, satellites, matériaux, cybersécurité et intelligence artificielle.

Dans des régions touchées par la désindustrialisation, les commandes peuvent également créer un nouvel ancrage. Les usines de munitions, de véhicules et de sous-marins deviennent des projets territoriaux, accompagnés d'écoles techniques, de réseaux de fournisseurs et de programmes d'apprentissage.

L'effet macroéconomique dépend toutefois de la capacité disponible. Lorsque les usines sont sous-utilisées, la commande publique relance rapidement la production. Lorsque les lignes fonctionnent déjà à pleine capacité, la dépense peut surtout augmenter les prix, attirer des travailleurs d'autres secteurs et aggraver les pénuries de compétences.

### **La fragmentation européenne**

L'Europe dépense beaucoup, mais achète encore de manière dispersée. Les armées utilisent plusieurs modèles de chars, d'avions, d'artillerie et de systèmes de communication. Chaque État protège ses industriels, ses emplois et ses préférences militaires. Cette diversité augmente les coûts, complique la maintenance et réduit les séries de production.

L'achat commun est donc aussi important que le montant total. Il permet de commander davantage d'unités d'un même équipement, de répartir les coûts de recherche et d'améliorer l'interopérabilité. Mais il oblige

les gouvernements à accepter qu'une partie des usines et des emplois soit située chez leurs voisins. Le réarmement peut renforcer l'intégration européenne ou ranimer les rivalités nationales. Chaque capitale veut une industrie commune, à condition que les contrats bénéficient à ses entreprises. Le succès de SAFE et du programme industriel dépendra de la capacité à arbitrer cette contradiction.

### **Acheter européen ou acheter vite**

L'urgence crée une autre tension. Les armées ont besoin d'équipements immédiatement, alors que les industriels européens doivent encore augmenter leur capacité. Les États se tournent donc vers les États-Unis, la Corée du Sud, Israël ou d'autres fournisseurs capables de livrer rapidement.

Ces acquisitions répondent au besoin militaire, mais réduisent l'effet industriel en Europe. Elles peuvent également accroître la dépendance dans la mainte-

nance, les munitions, les logiciels et les mises à jour. La défense ne devient un moteur européen que si une part suffisante de la valeur est produite sur le continent.

### **La contrainte budgétaire**

L'Europe doit financer simultanément le vieillissement, la transition énergétique, les infrastructures, la santé et la défense. Le FMI souligne que les gouvernements européens entrent dans une période de fortes pressions sur les dépenses. Le relèvement des budgets militaires ne se fait donc pas dans un espace financier vide.

Les pays disposant d'une dette élevée devront choisir entre impôts, réduction d'autres dépenses et nouvel endettement. La flexibilité accordée par l'Union facilite l'effort immédiat, mais ne supprime pas le coût futur. Une commande militaire peut soutenir une usine ; les intérêts de la dette réduisent





durablement les marges budgétaires.

Le débat sur le modèle social européen n'est pas théorique. Si les citoyens associent le réarmement à la dégradation des services publics, le soutien politique peut diminuer. Les gouvernements chercheront donc à présenter la dépense comme un investissement dans la sécurité, l'emploi et la technologie.

### **Le manque de travailleurs**

L'industrie européenne souffre déjà d'un déficit d'ingénieurs, de soudeurs, de techniciens, de développeurs et de spécialistes de la cybersécurité. La défense entre en concurrence avec l'automobile, l'énergie, l'aéronautique civile et le numérique. Les habilitations de sécurité rallongent le recrutement et limitent parfois la mobilité internationale.

Les commandes ne peuvent donc être exécutées sans une politique de

compétences. Les entreprises doivent former des jeunes, reconverter des travailleurs et automatiser une partie de la production. Le réarmement pourrait redonner de l'attractivité à certains métiers industriels, mais cette transformation demandera plusieurs années.

### **Les marchés financiers redécouvrent la défense**

Les entreprises du secteur ont longtemps été exclues de certains fonds ESG et confrontées à la prudence des banques. La guerre a changé leur perception. La défense est de plus en plus présentée comme une condition de la durabilité des sociétés européennes. Les investisseurs reviennent, les valorisations augmentent et la Banque européenne d'investissement élargit son soutien.

Cette abondance comporte un risque de bulle. Les petites sociétés de drones, d'intelligence artificielle et

de cybersécurité peuvent attirer des capitaux sur la base d'une demande attendue plutôt que de contrats réels. L'industrie militaire reste dépendante des gouvernements, des licences et de cycles politiques difficiles à prévoir.

### **Un moteur, mais pas encore une stratégie**

Le réarmement produira de l'activité. La question est de savoir où. Si les commandes restent fragmentées, si les composants viennent d'Asie et si les principaux systèmes sont achetés aux États-Unis, l'Europe supportera le coût budgétaire sans obtenir la pleine transformation industrielle.

La défense peut devenir un moteur dans les secteurs où elle renforce une capacité utile au-delà du militaire : spatial, électronique, matériaux, énergie, cybersécurité et production avancée. Elle peut également restaurer une culture de la commande longue et de la planification industrielle.

Mais un moteur économique n'est pas nécessairement un modèle de prospérité. Les équipements militaires ne produisent pas directement des logements, des transports ou des biens de consommation. Leur justification première reste la sécurité. L'Europe pourra parler d'un nouveau cycle industriel lorsque la dépense aura créé des capacités, des technologies et des chaînes d'approvisionnement suffisamment solides pour survivre à l'urgence géopolitique qui les a fait renaître.

# Après Ormuz : la vulnérabilité cachée des puissances du Golfe

*Les monarchies du Golfe ont construit des compagnies aériennes mondiales, des ports, des places financières, des fonds souverains et des projets de diversification gigantesques. La crise de 2026 a pourtant rappelé qu'une part essentielle de leur puissance reste concentrée autour d'un passage maritime étroit. Le détroit d'Ormuz ne transporte pas seulement du pétrole : il porte du gaz, des engrais, des produits pétrochimiques et la crédibilité économique d'États qui veulent devenir les carrefours du commerce mondial.*

Le détroit d'Ormuz est une contradiction géographique. Il a permis l'ascension des économies du Golfe en reliant leurs immenses réserves énergétiques au marché mondial. Il constitue en même temps leur principal point de vulnérabilité. Une voie d'environ quelques dizaines de kilomètres concentre une part majeure des exportations de pétrole et de gaz naturel liquéfié.

La crise ouverte en 2026 autour de l'Iran et des États-Unis a montré qu'une fermeture totale n'était pas nécessaire pour provoquer un choc. Des attaques, des risques d'assurance, des détournements de navires et une incertitude sur la liberté de passage suffisent à réduire le trafic, augmenter les coûts et modifier les prix mondiaux.

## Un cinquième de l'énergie mondiale

Environ un cinquième des flux mondiaux de pétrole et de gaz transite par Ormuz. Le détroit est particulièrement important pour les exportations saoudiennes, émiraties, irakiennes, koweïtiennes, qataries et iraniennes. Il est encore plus difficile à contourner pour le gaz naturel liquéfié du Qatar.

L'Agence internationale de l'énergie estime que les perturbations survenues depuis mars 2026 ont réduit les livraisons de GNL du Qatar et des Émirats de plus de 300 millions de mètres cubes par jour, soit plus de deux milliards de mètres cubes par semaine. Le choc affecte d'abord l'Asie, principale destination du gaz du Golfe, mais il se transmet ensuite aux prix européens et mondiaux.



### La richesse énergétique peut devenir une immobilisation

Un producteur peut disposer de réserves considérables sans pouvoir les vendre si les terminaux et les routes maritimes sont bloqués. Le baril qui ne quitte pas le port ne génère pas de

Abou Dhabi au port de Fujairah, situé à l'extérieur du détroit. Ces infrastructures réduisent l'exposition et permettent de maintenir une partie des exportations.

Elles ne remplacent pas complètement Ormuz. Les capacités sont lim-

2026, portée par une progression de 24 % de l'énergie et par les engrais. Le mécanisme est rapide : énergie plus chère, transport plus coûteux, intrants agricoles renchérissent, inflation alimentaire et pression sur les taux d'intérêt.



recette, même lorsque son prix international augmente. Les monarchies exportatrices peuvent donc bénéficier du renchérissement des hydrocarbures tout en souffrant de la réduction des volumes.

La hausse des prix améliore les résultats des compagnies capables de maintenir leurs exportations. Elle augmente simultanément le coût des subventions, des transports et des projets de diversification. Les entreprises du Golfe importent une part importante de leurs équipements, matériaux et produits alimentaires. La perturbation maritime touche donc également leurs propres coûts.

### Les voies de contournement

L'Arabie saoudite dispose de l'oléoduc Est-Ouest, qui transporte du pétrole vers Yanbu sur la mer Rouge. Les Émirats utilisent un pipeline reliant

itées, les flux doivent être réorganisés et la mer Rouge possède son propre point de tension avec Bab el-Mandeb. Contourner un détroit peut donc déplacer le risque vers un autre. Le Qatar, dont la puissance repose largement sur le GNL, ne dispose pas d'une alternative terrestre équivalente.

### Le choc dépasse le pétrole

Ormuz transporte des produits raffinés, du GNL, du gaz de pétrole liquéfié, de l'hélium, des matières premières pétrochimiques et des engrais. La hausse du gaz affecte directement le coût de l'ammoniac et de l'urée. Une crise locale peut ainsi renchérir les campagnes agricoles dans des pays très éloignés du Golfe.

La Banque mondiale prévoyait en avril une hausse de 16 % des prix globaux des matières premières en

### La diversification économique exposée

Les pays du Golfe cherchent depuis plusieurs années à réduire leur dépendance au pétrole. Ils investissent dans le tourisme, l'aviation, la finance, l'immobilier, la logistique, le sport et les technologies. Ces secteurs diversifient les revenus, mais ils reposent eux aussi sur la stabilité régionale et la fluidité des échanges.

Une compagnie aérienne mondiale dépend de corridors sûrs, d'un carburant accessible et de passagers confiants. Un port de transbordement perd de la valeur lorsque les assureurs augmentent les primes ou que les navires évitent la zone. Le tourisme et l'immobilier de prestige réagissent rapidement à l'image de sécurité.

La crise montre donc que la diversification sectorielle ne suffit pas lor-

qu'elle reste géographiquement concentrée. Construire des hôtels, des centres financiers et des hubs logistiques dans le même espace vulnérable ne supprime pas le risque ; cela ajoute de nouvelles activités exposées au même choc.

### **Les fonds souverains comme amortisseurs**

Les monarchies disposent toutefois de réserves importantes et de fonds souverains investis à travers le monde. Ces actifs fournissent des revenus extérieurs, facilitent l'emprunt et permettent de soutenir l'économie pendant une période de perturbation. Ils constituent une forme de diversification géographique que le pétrole ne peut offrir.

Mais l'utilisation de ces fonds pose un arbitrage. Les ressources mobilisées pour compenser un choc ou soutenir les entreprises ne sont plus disponibles pour les grands projets de transformation. Une crise prolongée peut ralentir les ambitions de villes nouvelles, de tourisme, d'intelligence artificielle ou d'énergie renouvelable.

### **Le rôle politique de l'Iran**

La puissance iranienne ne repose pas uniquement sur sa capacité militaire. Elle vient de sa proximité avec une route vitale. La menace sur Ormuz permet à Téhéran d'influencer le prix de l'énergie et de faire peser un coût sur des adversaires plus riches. Cette capacité reste risquée : une fermeture durable affecterait également les exportations iraniennes et pourrait provoquer une intervention internationale.

Le détroit fonctionne donc comme un instrument de dissuasion économique. Son pouvoir vient de l'incertitude. Les marchés réagissent à la possibilité d'une interruption avant même qu'elle ne soit complète.

### **L'Asie, partenaire et dépendance**

La majorité des hydrocarbures passant par Ormuz se dirige vers l'Asie. La Chine, l'Inde, le Japon et la Corée du Sud entretiennent des relations stratégiques avec les producteurs du Golfe. Ces liens vont au-delà de l'achat d'énergie : raffineries, pétrochimie, investissements, monnaies et infrastructures.

La crise pourrait accélérer cette intégration.

Les acheteurs asiatiques chercheront des contrats, des stocks et des investissements permettant de sécuriser leurs approvisionnements. Les producteurs du Golfe voudront, de leur côté, garantir des

débouchés et attirer des partenaires capables de financer des itinéraires alternatifs.

### **Le modèle du hub sous tension**

Les Émirats, le Qatar et l'Arabie saoudite veulent être des nœuds de la mondialisation : lieux de transit, de financement, d'investissement et de décision. Or la valeur d'un hub repose sur la confiance dans la continuité. Une entreprise installe son siège régional à Dubaï ou Riyad parce qu'elle suppose que les vols, les paiements, l'énergie et les communications resteront disponibles.

La vulnérabilité d'Ormuz ne détruit pas cette proposition, mais elle rappelle qu'elle dépend d'un environnement sécuritaire que les États du Golfe ne contrôlent pas seuls. Leur puissance financière ne peut pas abolir la géographie.

### **Après Ormuz**

La réponse des monarchies passera par davantage de pipelines, de capacités de stockage, de ports extérieurs au détroit et d'investissements internationaux. Elle passera aussi par la diplomatie. Les pays du Golfe ont besoin de relations capables de limiter l'escalade entre l'Iran, les États-Unis et les autres acteurs régionaux.

La crise de 2026 révèle la différence entre richesse et résilience. La richesse permet d'absorber un choc, d'assurer les navires et de financer des alternatives. La résilience suppose que l'économie continue de fonctionner lorsque son principal corridor est perturbé.

Les puissances du Golfe ont transformé les revenus du pétrole en influence mondiale. Leur prochaine étape sera de montrer qu'elles peuvent protéger cette influence contre le point de fragilité qui l'a rendue possible. Après Ormuz, la diversification ne pourra plus être seulement une diversification des secteurs. Elle devra être une diversification des routes, des territoires et des risques.



## Puces, batteries, terres rares : l'Asie au cœur de la nouvelle guerre industrielle

La puissance industrielle ne se mesure plus seulement au nombre d'usines. Elle dépend du contrôle de composants minuscules mais indispensables : semi-conducteurs, matériaux de batteries, terres rares et aimants permanents. L'Asie concentre l'essentiel de ces chaînes. Taïwan fabrique les puces les plus avancées, la Corée du Sud domine une partie des mémoires, le Japon conserve des positions dans les matériaux et les équipements, tandis que la Chine occupe le centre des batteries, du raffinage et d'une part croissante des technologies. La région est devenue à la fois l'atelier et le principal champ de bataille économique du monde.

La mondialisation industrielle reposait sur une idée simple : chaque étape de production serait située là où elle était la plus efficace. Les minerais pouvaient être extraits en Afrique ou en Amérique latine, raffinés en Chine, transformés en composants en Corée ou au Japon, assemblés en Asie du Sud-Est puis vendus aux États-Unis et en Europe.

Cette organisation a réduit les coûts et accéléré

l'innovation. Elle a également créé des dépendances extrêmement concentrées. Un nombre limité d'entreprises et de pays contrôle désormais des étapes sans lesquelles l'automobile, les smartphones, les réseaux électriques, les centres de données et les systèmes militaires ne peuvent fonctionner.



### La puce, cœur de la puissance

Le semi-conducteur est devenu l'un des biens les plus stratégiques de l'économie mondiale. Les puces avancées alimentent l'intelligence artificielle, les télécommunications, les véhicules, les satellites et les armes. Leur fabrication exige des centaines d'étapes, des machines uniques et une pureté extrême.

Taïwan occupe une place centrale grâce à ses fonderies, capables de produire pour les grandes entreprises mondiales. La Corée du Sud domine une partie des mémoires. Le Japon reste essentiel dans les matériaux, les produits chimiques et

plusieurs équipements. Les Pays-Bas, avec ASML, fournissent des machines de lithographie indispensables, mais leurs clients et fournisseurs sont profondément intégrés à l'écosystème asiatique.

La Chine a développé rapidement sa capacité de conception et de fabrication, malgré les restrictions américaines sur les machines et les puces avancées. Les contrôles ralentissent son accès aux technologies de pointe, mais l'incitent aussi à investir massivement dans les équipements, les logiciels et les chaînes locales.

**L'exportation devient une arme**

Les États-Unis utilisent les restrictions sur les puces et les équipements pour limiter le développement chinois dans l'intelligence artificielle et les applications militaires. Washington dépend de la coopération du Japon, des Pays-Bas, de Taïwan et de la Corée du Sud, car aucun pays ne contrôle seul l'ensemble de la chaîne.

La Chine répond à partir d'autres points de contrôle. Elle a renforcé depuis 2025 les restrictions sur plusieurs terres rares lourdes, le graphite, les matériaux de cathode et certaines technologies de fabrication de batteries. Le nombre de catégories minérales soumises à ses contrôles aurait triplé depuis

2023.

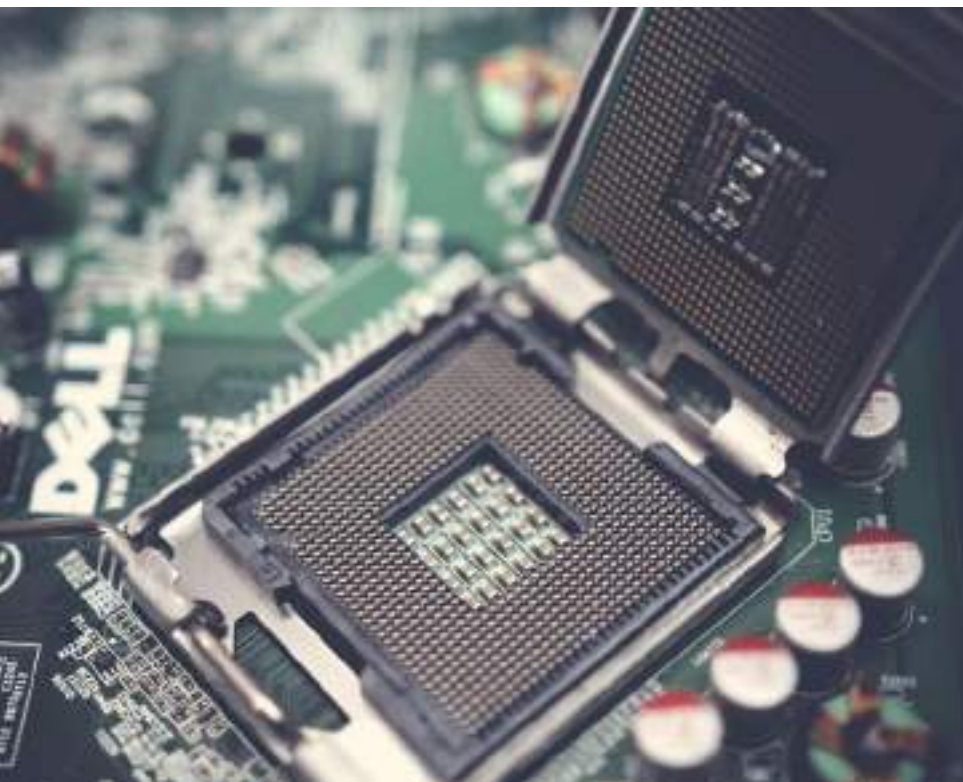
L'Agence internationale de l'énergie estime qu'une mise en œuvre

dominante en reliant les étapes : raffinage, chimie, composants, équipements et marché final. Dans

el, cobalt, graphite, matériaux de cathode, cellules, logiciels et recyclage. La Chine dispose d'un marché automobile immense, de fabricants intégrés et d'une capacité à produire à grande échelle. La Corée du Sud et le Japon conservent des champions mondiaux, tandis que l'Indonésie cherche à transformer son nickel en industrie de batteries.

L'avantage vient de la proximité entre fournisseurs et clients. Une usine de cellules attire des fabricants de composants ; une industrie automobile crée une demande ; la demande justifie de nouvelles capacités. Cette concentration produit des coûts plus faibles et accélère l'apprentissage.

Les États-Unis et l'Europe tentent de reconstruire des chaînes, mais découvrent que la subvention d'une usine finale ne suffit pas lorsque les machines, matériaux et techniciens restent asiatiques. La diversification exige un écosystème, pas un bâtiment.



complète des restrictions concernant les terres rares pourrait mettre en risque 6 500 milliards de dollars de production annuelle hors de Chine, dans l'automobile, la défense, l'énergie et les hautes technologies. De petits volumes de matériaux soutiennent ainsi une valeur économique immense.

### **La domination n'est pas seulement minière**

Le débat sur les minerais critiques se concentre souvent sur l'emplacement des gisements. Or la valeur stratégique se trouve surtout dans le raffinage, les matériaux et les composants. Un pays peut extraire du lithium sans produire de cellule de batterie, ou exporter des terres rares sans fabriquer les aimants utilisés dans les moteurs.

La Chine a construit une position

les terres rares, la part du principal raffineur mondial est passée de plus de 90 % en 2023 à environ 85 % en 2025, grâce à de nouveaux projets aux États-Unis et à l'augmentation de la production malaisienne. Cette baisse reste limitée. L'IEA constate que la concentration s'est encore accrue dans plusieurs autres chaînes.

En 2025, les investissements miniers ont reculé de 9 %, tandis que les projets de diversification restent davantage orientés vers l'extraction que vers le raffinage et la fabrication. Le monde peut donc ouvrir de nouvelles mines sans réduire rapidement sa dépendance industrielle.

### **La batterie, nouvel écosystème asiatique**

La batterie concentre plusieurs rapports de force : lithium, nick-

### **L'Asie du Sud-Est, bénéficiaire et zone de tension**

Le Vietnam, la Malaisie, Singapour, la Thaïlande et les Philippines attirent des investissements liés aux semi-conducteurs, à l'électronique et aux batteries. Les entreprises cherchent à diversifier leur production hors de Chine sans quitter complètement l'Asie.

Ces pays bénéficient de la stratégie China+1, mais doivent éviter de devenir de simples sites d'assemblage. Leur capacité à monter en gamme dépend de la formation, de l'électricité, des infrastructures et de la stabilité réglementaire. Ils sont également soumis aux pressions des deux superpuissances, chacune souhaitant limiter les transferts vers l'autre.

### **L'Inde veut changer d'échelle**

L'Inde cherche à attirer les chaînes de smartphones, de semi-conducteurs et de batteries. Elle dispose d'un marché intérieur, d'ingénieurs et d'une volonté politique forte. Mais la fabrication avancée exige une qualité logistique, une profondeur de fournisseurs et une continuité administrative que les investissements ne créent pas instantanément.

Le pays peut devenir un pôle important sans remplacer rapidement la Chine. La taille n'est pas suffisante ; la densité de l'écosystème compte davantage.

### Le risque taïwanais

La concentration des puces avancées à Taïwan donne à l'île une importance économique disproportionnée. Elle constitue une protection, car une rupture affecterait toutes les grandes puissances. Elle crée aussi un risque systémique. Une crise dans le détroit de Taïwan interromprait des chaînes que les stocks ne pourraient compenser longtemps.

Les États-Unis, le Japon et l'Europe financent de nouvelles usines, tandis que les groupes taïwanais diversifient une partie de leur production. Mais les sites les plus avancés, les ingénieurs et les fournisseurs restent fortement concentrés.

La duplication complète coûterait des centaines de milliards et plu-

sieurs années.

### La course aux stocks et aux alliances

Les États développent désormais des stocks stratégiques, des accords miniers et des financements publics. L'objectif n'est plus seulement d'acheter au prix le plus bas, mais d'assurer la continuité en cas de restriction. Cette sécurité possède un coût que l'IEA décrit comme une prime d'assurance minérale.

Les alliances se déplacent vers les chaînes de valeur. L'Australie et certains pays africains deviennent importants pour l'extraction ; le Japon et la Corée pour la technologie ; l'Asie du Sud-Est pour l'assemblage ; l'Europe et les États-Unis pour le capital, la recherche et les marchés.

### Une guerre sans séparation complète

Malgré les restrictions, les économies restent interdépendantes. Les entreprises américaines ont besoin de fabricants asiatiques ; la Chine dépend de certains logiciels, machines et marchés étrangers ; la Corée et Taïwan vendent aux deux camps. Un découplage total détruirait trop de valeur.

La nouvelle guerre industrielle ressemble donc moins à une séparation qu'à une gestion

politique de l'interdépendance. Chaque puissance tente de conserver les échanges utiles tout en contrôlant les technologies stratégiques. Les entreprises doivent naviguer entre des règles qui changent, des licences et des obligations de localisation.

### Le centre du monde industriel

L'Asie n'est plus seulement l'usine du monde. Elle contrôle les composants, les procédés et les capacités qui déterminent quelles usines peuvent fonctionner ailleurs. Cette position lui donne un pouvoir économique, mais l'expose aussi à des pressions permanentes.

La prochaine décennie sera marquée par une duplication partielle des chaînes, des coûts plus élevés et une intervention publique plus forte. Les gagnants ne seront pas nécessairement les pays possédant le plus de minerais ou les salaires les plus bas. Ce seront ceux qui relient la recherche, le financement, le raffinage, les composants, les équipements et le marché final.

La bataille des puces, des batteries et des terres rares montre ainsi que la puissance industrielle ne réside pas dans un produit isolé. Elle réside dans l'écosystème que les autres ne peuvent pas reproduire rapidement. Aujourd'hui, cet écosystème a son centre de gravité en Asie.





**États-Unis : quand le  
protectionnisme devient une  
politique de puissance**



Les droits de douane américains ne servent plus seulement à protéger une industrie contre des importations jugées déloyales. Ils sont devenus un instrument de négociation, de sécurité nationale, de politique industrielle et de pression sur les alliés. Cette évolution dépasse les alternances partisanes : Washington veut produire davantage sur son territoire, contrôler les technologies stratégiques et réduire sa dépendance à la Chine. Mais les tarifs peuvent renchérir les intrants, perturber les entreprises américaines et accélérer la fragmentation du commerce mondial sans garantir le retour massif des usines.

Pendant plusieurs décennies, les États-Unis ont été l'un des principaux défenseurs de l'ouverture commerciale. Le pays utilisait déjà des mesures antidumping, des sanctions et des protections sectorielles, mais le tarif général était présenté comme un instrument ancien, coûteux et peu compatible avec les chaînes de valeur mondiales.

Cette doctrine a changé. Depuis la première présidence de Donald Trump, les droits de douane sont revenus au centre de la politique. L'administration Biden a conservé plusieurs mesures contre la Chine, tout en ajoutant des subventions massives aux semi-conducteurs, aux batteries et à l'énergie. Le retour de Trump en 2025 a transformé cette orientation en stratégie plus large, explicitement formulée dans l'America First Trade Policy.

### **Le tarif comme levier de négociation**

Le droit de douane n'est plus seulement lié à un produit. Il peut être appliqué à un pays pour obtenir une concession sur le commerce, la sécurité, l'immigration, les normes ou l'investissement. La menace devient aussi importante que la mesure elle-même. Les entreprises modifient leurs achats avant l'entrée en vigueur, tandis que les gouvernements négocient des exemptions.

Cette utilisation discrétionnaire affaiblit la prévisibilité qui permet aux chaînes mondiales de s'organiser. Une usine choisit un fournisseur pour plusieurs années ; elle peut difficilement déplacer ses outils et certifier un nouveau composant à chaque annonce politique.

## Une doctrine économique et sécuritaire

Les États-Unis considèrent désormais que certaines dépendances commerciales peuvent devenir des vulnérabilités. Les semi-conducteurs, les médicaments, les minerais critiques, les batteries, l'acier et les équipements de défense sont traités comme des actifs de sécurité nationale.

Le protectionnisme se combine donc à d'autres instruments : contrôles à l'exportation, restrictions d'investissement, subventions, achats publics et exigences de contenu local. L'objectif n'est pas un retour à l'autarcie, mais la création de chaînes dominées par les États-Unis ou leurs alliés.

## La continuité entre administrations

Le style varie fortement entre républicains et démocrates. Trump privilégie la menace, la négociation bilatérale et les tarifs visibles. Biden avait mis l'accent sur les subventions, la coopération avec les alliés et les investissements climatiques. Mais les deux approches ont rompu avec l'idée selon laquelle le marché mondial déterminerait seul l'emplacement de la production.

Cette continuité reflète une transformation politique. Les régions industrielles, les syndicats et une partie des entreprises considèrent que l'ouverture a détruit des capacités, augmenté la dépendance à la Chine et affaibli la classe moyenne. La sécurité économique est devenue un thème électoral.

## Les tarifs font-ils revenir les usines ?

Un tarif rend l'importation plus chère et peut améliorer la compétitivité d'une production locale. Mais une entreprise ne choisit pas un site uniquement à partir du prix douanier.

Elle regarde la main-d'œuvre, l'énergie, les fournisseurs, les autorisations, les impôts et la stabilité de la politique.

Les investissements américains dans les semi-conducteurs et les batteries ont augmenté grâce aux subventions et à la demande stratégique. Le bilan est moins clair dans les secteurs où les coûts de production américains restent très supérieurs.

Plusieurs analyses publiées en 2026 estiment qu'il est encore trop tôt pour parler d'un véritable boom de la relocalisation, alors même que les importations manufacturières restent élevées.

Le tarif peut déplacer une usine de Chine vers le Mexique, le Vietnam ou l'Inde sans la ramener aux États-Unis. Il réorganise alors la dépendance plutôt qu'il ne la supprime.

## Le coût pour les entreprises américaines

De nombreux produits importés sont des intrants : composants, machines, produits chimiques et pièces détachées. Leur renchérissement augmente le coût des fabricants américains censés bénéficier de la protection. Une entreprise peut être protégée sur son marché final tout en devenant moins compétitive à l'exportation.

Les petites sociétés disposent de moins de ressources pour diversifier leurs fournisseurs, constituer des stocks ou négocier des exemptions. Les grands groupes peuvent réorganiser leur chaîne ; les PME absorbent davantage le choc ou le transmettent au client.

## Le consommateur et l'inflation

Le tarif est juridiquement payé par l'importateur américain. Celui-ci peut demander au fournisseur de réduire

son prix, diminuer sa marge ou augmenter le prix de vente. La répartition dépend du pouvoir de négociation. Une partie du coût finit généralement par atteindre les ménages.

Les droits ont également produit des recettes douanières importantes. Le Budget Lab de Yale estimait qu'à février 2026, les tarifs mis en place depuis 2025 avaient généré plus de 214 milliards de dollars de recettes réelles au-dessus de la moyenne des années précédentes. Cette ressource donne au tarif une dimension fiscale, mais elle est payée à travers les chaînes de production et les prix.

### La politique commerciale devant les tribunaux

La multiplication des tarifs soulève une question de pouvoir constitutionnel. En 2026, plusieurs mesures ont été contestées devant les juridictions américaines, notamment sur l'étendue des pouvoirs d'urgence du président. Après une décision limitant l'utilisation de certains fondements juridiques, l'administration a cherché d'autres bases, dont la section 301 de la loi commerciale.

Fin juillet, une nouvelle vague de droits visant des dizaines de partenaires a déclenché une nouvelle procédure portée par plusieurs États américains. Cette bataille montre que le protectionnisme n'est pas seulement un conflit avec l'étranger ; il redéfinit également la répartition des pouvoirs entre la présidence, le Congrès et les tribunaux.

### Les alliés deviennent des partenaires conditionnels

La stratégie américaine ne distingue plus toujours clairement l'adversaire de l'allié. L'Union européenne, le Canada, le Japon ou la Corée peuvent être associés à la sécurité technologique tout en étant menacés de droits sur l'acier, l'automobile ou d'autres produits.

Washington cherche à utiliser la taille de son marché pour obtenir des investissements et des concessions. Les alliés acceptent parfois de déplacer des usines aux États-Unis afin de conserver l'accès au consommateur américain. La relation devient moins multilatérale et davantage transactionnelle.

### La Chine s'adapte

Les tarifs réduisent la part directe de certains produits chinois sur le marché américain, mais les entreprises chinoises redirigent leurs exportations, investissent dans des pays tiers et renforcent leur position sur d'autres marchés. La Chine répond également par des restrictions sur les minerais critiques et par un soutien accru à ses industriels.

La pression américaine peut donc accélérer l'autonomie chinoise. Dans les semi-conducteurs et l'intelligence artificielle, les contrôles augmentent le coût du rattrapage, mais donnent aussi une priorité politique absolue à la substitution locale. L'OMC face à la politique de puissance





Le système commercial multilatéral repose sur la non-discrimination, la stabilité des tarifs et la résolution des différends. L'usage croissant des exceptions de sécurité nationale fragilise ces principes. Si chaque puissance définit librement ses intérêts stratégiques, une grande partie du commerce peut être soustraite aux règles communes.

La CNUCED observe que les gouvernements utilisent de plus en plus les tarifs, les subventions et les restrictions technologiques à des fins industrielles et géopolitiques. Le commerce ne disparaît pas ; il devient plus administré, plus coûteux et plus dépendant des alliances.

#### **Un protectionnisme qui peut se retourner**

Les tarifs peuvent préserver des emplois dans un secteur et en détruire dans un autre. Ils peuvent attirer une usine tout en augmentant le prix de ses équipements. Ils peuvent réduire une dépendance directe et créer une nouvelle dépendance envers un pays allié. Leur efficacité dépend du détail, alors que leur usage politique repose souvent sur des annonces simples.

La mesure devient particulièrement risquée lorsqu'elle change fréquemment. Une politique industrielle nécessite dix ou quinze ans ; une menace tarifaire peut être modifiée en quelques semaines. L'incerti-

tude peut donc réduire l'investissement que le protectionnisme cherche à attirer

#### **La puissance avant l'efficacité**

La nouvelle doctrine américaine accepte une partie de ce coût. Elle considère que l'efficacité maximale n'est plus l'objectif unique. Une chaîne un peu plus chère peut être jugée préférable si elle est située sur le territoire national ou chez un allié. Le tarif devient le prix d'une autonomie recherchée.

Cette stratégie peut réussir dans les secteurs où les États-Unis disposent d'un marché, d'une technologie, de capital et de compétences. Elle sera beaucoup plus difficile dans les activités fortement intensives en main-d'œuvre ou dépendantes d'un réseau de fournisseurs déjà concentré en Asie.

Le protectionnisme américain est donc devenu une politique de puissance parce qu'il organise le commerce autour d'objectifs stratégiques. Sa réussite ne se mesurera pas au montant des droits collectés ni au nombre d'annonces d'usines. Elle se mesurera à la capacité des États-Unis à reconstruire des écosystèmes industriels sans affaiblir les entreprises et les alliances dont leur puissance dépend.

# Mian Sports



Mian Sports



Mian Sports

good  
DAY

Esther

Driving positive change in  
agriculture, together.



AgroMakers



AgroMakers



AgroMakers



# Hamanié

Un média pour celles et ceux qui veulent  
comprendre les économies, les entreprises,  
les marchés et les transformations  
qui façonnent l'Afrique.

