

IVOIRECEO★

GRANDE ENQUÊTE

PME & GRANDS COMPTES

QUI FINANCE QUI ?

Le prix du temps,
le pouvoir de ceux qui paient.



MoJiRaX

UNE GRANDE IDÉE NE SE CONSTRUIT JAMAIS SEULE.

Trouvez les bonnes personnes pour
transformer une ambition en entreprise.



Porteurs de projets • Cofondateurs • Experts • Investisseurs

L'écosystème qui connecte les talents, les compétences et les capitaux
en Afrique francophone et dans la diaspora.

CONNECTEZ-VOUS. ASSOCIEZ-VOUS. BÂTISSEZ.

MoJiRaX.com

Dans ce numéro

- | | | | |
|-----------|---|-----------|--|
| 04 | ÉDITORIAL
La croissance doit tenir ses promesses | 20 | CYBERSÉCURITÉ
Quand l'urgence ouvre la voie à la fraude au président |
| 05 | ACTU
Le paiement instantané entre dans l'entreprise | 23 | STORY
Marie-Ange Ehounou et le pari ivoirien de l'alimentation infantile |
| 07 | ACTU
La facture électronique côté fournisseurs | 25 | ECOGREEN
La rentabilité du solaire se joue avant la pose |
| 08 | MANAGEMENT
Tout remonte au DG | 27 | DIASPORA
Esther Boua fait du retour un projet d'entreprise |
| 11 | GRANDE ENQUÊTE
PME et grands comptes, qui finance qui ? | 29 | LIFESTYLE
Le goût de collectionner à Abidjan |
| 18 | LE MARCHÉ
La bataille des entrepôts à Abidjan | | |

OURS

IVOIRE CEO / MENSUEL

ÉDITEUR

Nkunda Africa
Innovation Group SARL
Bureau d'Abidjan
Cocody, 8e tranche

DIRECTEUR DE PUBLICATION

Mérimé Wilson NGOUDJOU

RÉDACTEUR EN CHEF

Christian MVOM

DESIGN ET MISE EN PAGE

NKUNDA AFRICA

RÉDACTION & DÉVELOPPEMENT

RÉDACTION

Liliane LEUGANG, Winnie WABO,
Christian MVOM, Oswald FOTSO

CONSEILLÈRE JURIDIQUE

Kimbeng SCHNEIDER

DIRECTRICE DU DÉVELOPPEMENT

Gaëlle RODRIGUE

PARUTION

Mensuel · Octobre 2026
Édition numéro 007

CONTACT & CRÉDITS

CONTACT COMMERCIAL

+237 695 869 141
info@ivoireceo.com
www.ivoireceo.com

ICONOGRAPHIE

Photographies : sources et crédits détaillés en page 31.
Portrait du DP : document fourni.
Insertions : annonceurs.
Illustrations conceptuelles : créations générées par IA.
Infographies : IVOIRE CEO.

ÉDITORIAL

La croissance doit tenir ses promesses



Méréimé Wilson Ngoudjou. Portrait fourni par l'éditeur.

Une économie se raconte aussi depuis le bureau d'un entrepreneur qui attend le règlement de sa facture. Depuis une usine qui cherche à réduire sa consommation d'électricité. Depuis une entreprise dont toutes les décisions remontent au même dirigeant. Ces situations ont moins d'éclat qu'une inauguration ou qu'un investissement annoncé. Elles déterminent pourtant ce qui pourra réellement être produit, vendu et développé demain.

Après notre édition consacrée aux avocats d'affaires, IVOIRE CEO retrouve sa périodicité mensuelle avec cette conviction : comprendre l'économie ivoirienne exige de regarder comment elle fonctionne, au plus près de celles et ceux qui la font vivre.

Notre grande enquête pose une question qui mérite mieux qu'une réponse convenue : entre une PME et son grand client, qui finance qui ? Le fournisseur achète, mobilise ses équipes, livre et facture. Le règlement intervient selon une autre temporalité. Entre ces deux moments, quelqu'un apporte l'argent nécessaire. Lorsque ce rôle revient à l'entreprise qui dispose du moins de ressources, la relation commerciale devient également un rapport de force financier.

Il faut examiner ce mécanisme avec précision. Un délai prévu au contrat n'est pas un retard. Une facture contestée n'est pas une créance reconnue. Une procédure de contrôle peut être nécessaire et néanmoins coûter cher à celui qui en attend l'issue. C'est dans ces distinctions que commence le travail journalistique. Elles permettent d'identifier les responsabilités et les leviers d'amélioration, sans transformer les entreprises en accusés de principe.

Cette exigence de compréhension traverse tout le numéro. Le paiement instantané ne prend sa valeur que lorsqu'il simplifie un encaissement. Une installation solaire se juge sur son fonctionnement et ses économies effectives. La croissance d'une entreprise se mesure aussi à sa capacité à décider sans que son fondateur soit sollicité pour chaque dépense.

Nous nous intéressons également aux femmes et aux hommes qui construisent des réponses. Marie-Ange Ehounou développe une entreprise d'alimentation infantile à partir de matières premières locales. Esther Boua cherche à rapprocher les projets de la diaspora des réalités de l'investissement en Côte d'Ivoire. Leurs parcours permettent d'observer des ambitions en cours de construction, avec leurs apprentissages et les exigences que leur impose le changement d'échelle.

Le retour au mensuel nous engage à une régularité éditoriale autant qu'à une régularité de parution. Revenir sur les décisions, suivre les transformations, éclairer les résultats : un média économique gagne sa place dans la durée par cette continuité du regard.

IVOIRE CEO continuera de donner leur place aux dirigeants et aux entreprises. Avec une attention particulière à ce qui permet de passer de la promesse à l'exécution. C'est là que se construit la confiance. C'est là, aussi, que la croissance commence à tenir ses promesses.

Méréimé Wilson Ngoudjou

Directeur de publication



Lancement de PI-SPI à Dakar, le 30 septembre 2025. Source : BCEAO.

Le paiement instantané entre dans l'entreprise

Avec PI-SPI, la BCEAO relie progressivement les acteurs financiers de l'UEMOA autour d'une infrastructure commune. Pour les entreprises ivoiriennes, l'enjeu se joue désormais dans les usages : encaisser, identifier les règlements et payer sans multiplier les opérations manuelles.

Un commerçant peut vendre par plusieurs canaux et rester incapable de savoir rapidement quelle commande a été réglée. Un fournisseur peut recevoir un virement sans retrouver immédiatement la facture correspondante. L'argent circule alors plus vite que l'information nécessaire pour l'utiliser correctement. C'est sur ce terrain très concret que le paiement instantané devra démontrer son intérêt pour les entreprises.

Lancée le 30 septembre 2025, la Plateforme interopérable du système de paiement instantané, PI-SPI, est conçue et exploitée par la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest. Elle fonctionne en continu et vise à permettre des transactions entre les différents réseaux financiers de l'Union. Dans la liste arrêtée au 30 septembre 2026, la BCEAO recense 175 participants autorisés à ouvrir les services au public, dont 38 en Côte d'Ivoire. Ce décompte réunit plusieurs catégories d'acteurs ; il ne correspond donc pas à 38 banques.

Cette diversité constitue l'un des changements les plus significatifs. L'infrastructure doit permettre de sortir d'une organisation dans laquelle le moyen de paiement du client impose son propre circuit au commerçant. Pour une entreprise, le sujet dépasse la commodité : chaque réseau supplémentaire peut nécessiter un suivi, un rapprochement et une gestion de liquidité distincts.

L'encaissement doit devenir exploitable

La réduction du temps de transfert a une valeur économique lorsque l'entreprise peut reconnaître le paiement, l'affecter à la bonne vente et rendre l'information disponible à ses équipes. Recevoir un montant sur un compte sans référence utilisable peut laisser une commande en attente. À l'inverse, une confirmation correctement intégrée peut accélérer une livraison et réduire les échanges entre le service commercial, la caisse et la comptabilité.

La documentation destinée aux entreprises prévoit une interface standardisée, accessible

« Recevoir un montant sur un compte sans référence utilisable peut laisser une commande en attente »

par l'intermédiaire des participants. Elle décrit notamment des fonctions de demande de paiement, de suivi des opérations et de traitement des retours. L'entreprise ne se branche pas directement à un compte ouvert auprès de la BCEAO : elle passe par un établissement ou un prestataire participant, dans les conditions proposées par celui-ci.

Cette distinction est essentielle. La présence d'un acteur sur une liste d'autorisation ne suffit pas à décrire toutes les fonctionnalités effectivement déployées pour chacun de ses clients. Le dirigeant doit pouvoir obtenir une démonstration sur son propre parcours : vente, paiement, confirmation, rapprochement et, si nécessaire, restitution.

Le prix ne se résume pas au transfert

La BCEAO présente les transactions comme gratuites pour les particuliers dans le cadre annoncé par la plateforme. Cette gratuité ne permet pas de conclure que tous les services proposés aux entreprises sont sans frais. L'intégration, les fonctionnalités de gestion, l'accompagnement ou les conditions commerciales du prestataire doivent être examinés séparément.

Pour comparer les offres, le coût par transaction reste insuffisant. Une solution légèrement moins chère peut mobiliser davantage de travail comptable si les références sont incomplètes ou les exports difficiles à exploiter. Une autre peut apporter une économie opérationnelle en limitant les ressaisies et les erreurs d'affectation. La comparaison pertinente porte sur le coût complet d'un encaissement correctement traité.

Le raisonnement vaut également pour les paiements sortants. Un distributeur doit pouvoir identifier ses bénéficiaires, vérifier les coordonnées utilisées et conserver une preuve de règlement. L'instantanéité rend ces contrôles préalables plus importants : une erreur détectée après l'exécution peut être beaucoup plus difficile à corriger qu'une instruction arrêtée avant son départ.

Une infrastructure ne règle pas un désaccord commercial

PI-SPI peut réduire le délai technique d'un transfert. Elle ne supprime ni une facture contestée, ni une validation interne absente, ni le manque de trésorerie d'un acheteur. Confondre ces problèmes conduirait à attendre d'un système de paiement ce qui relève du contrat, de l'organisation ou du financement.

Son potentiel est précisément identifiable : une fois la décision de payer prise et les contrôles accomplis, réduire les frictions de circulation de l'argent et de son information. C'est un progrès important pour les activités dont les ventes se multiplient en petites opérations et pour celles qui doivent coordonner plusieurs réseaux de distribution.

Le vrai test ivoirien sera donc celui de l'appropriation. Un commerçant retrouve-t-il ses règlements sans passer sa soirée sur plusieurs applications ? Un service comptable identifie-t-il les écarts ? Un fournisseur peut-il confirmer l'encaissement à son client ? À mesure que les usages se déploieront, ces questions diront davantage sur la transformation des paiements que le seul nombre d'établissements raccordés.

La facture électronique côté fournisseurs

La FNE rapproche les exigences fiscales de l'organisation des achats. La qualité des données et le traitement des pièces deviennent des enjeux de la relation fournisseur.

Une facture authentique peut rester inutilisable : une référence manque, la prestation diffère du bon de commande ou le document arrive au mauvais interlocuteur. La dématérialisation rend ces difficultés plus visibles et impose de les régler plus tôt.

En Côte d'Ivoire, le déploiement de la facture normalisée électronique, la FNE, a fait entrer la facturation dans une nouvelle phase. Dans son communiqué relatif à la fin de l'usage des factures normalisées physiques, la Direction générale des Impôts rappelle la place de la FNE pour la justification des charges et la déduction de la TVA. Le même document fixe au 13 février 2026 la dernière échéance d'utilisation du support physique pour les opérations entre entreprises ou avec l'État des contribuables assujettis à la taxe d'État de l'entrepreneur.

Pour les directions financières, cette évolution oblige à regarder le fournisseur autrement que comme un dossier à compléter au moment du paiement. Son identification fiscale, les informations du client facturé et la nature des opérations doivent être cohérentes dès le début de la relation. Attendre la clôture comptable pour découvrir une anomalie déplace le problème vers une période où l'entreprise dispose de moins de temps pour le résoudre.

L'enjeu concerne particulièrement les relations entre organisations de tailles différentes. Le donneur d'ordre peut disposer d'un logiciel de gestion et d'une équipe spécialisée ; son prestataire peut réaliser lui-même sa facturation. Sans consignes claires sur les références

attendues, les canaux de transmission et la procédure de correction, la formalisation devient un nouveau point de blocage.

Une bonne organisation commence avant l'émission. Le fournisseur doit connaître l'entité juridique qui achète, les données à reprendre et les justificatifs nécessaires. Le client doit désigner un interlocuteur capable de signaler l'erreur. La validité fiscale du document et l'acceptation de la prestation restent deux questions distinctes.

La FNE peut améliorer la traçabilité. Encore faut-il que les systèmes et les équipes utilisent cette information. Une facture électronique que l'on imprime, ressaisit puis fait circuler sans suivi perd une partie de l'intérêt attendu. La qualité du dispositif se mesurera aussi au nombre de corrections, au délai de traitement et à la capacité de retrouver une pièce sans dépendre d'une seule personne.

Pour une PME, cette discipline dépasse la conformité. Des factures correctement établies, rapprochées des commandes et des preuves de livraison, rendent le portefeuille clients plus lisible. Elles facilitent l'analyse des créances et les échanges avec un financeur, sans garantir à elles seules l'obtention d'un crédit.

Qui porte la responsabilité de la facture jusqu'à son traitement effectif ? Une réponse dispersée entre achats, opérations et comptabilité risque de laisser intacte la lenteur du circuit.



Formation pratique à la FNE. Source : FIPME, décembre 2025.

MANAGEMENT

Tout remonte au DG

Une entreprise peut recruter des cadres, multiplier les outils et rester dépendante d'une seule personne. Lorsque toute décision attend l'accord du dirigeant, le principal obstacle à la croissance se trouve dans l'organisation du pouvoir.

Le devis est prêt. L'équipe connaît le client, le prix et la marge attendue. Il manque pourtant une validation. Dans une entreprise où le dirigeant décide de tout, cette situation suffit à immobiliser plusieurs personnes. Ce cas de fonctionnement, que chaque organisation peut rechercher dans ses propres circuits, révèle un coût rarement isolé dans les comptes : celui de l'attente managériale.

L'entreprise continue de payer les salaires pendant que la décision attend. Le commercial relance, le responsable opérationnel reporte, le client finit parfois par choisir un autre fournisseur. Aucun de ces mouvements ne figure sous une ligne intitulée absence de délégation. Ils se retrouvent dans les délais, les occasions perdues et le découragement des équipes.

Pour un fondateur, la centralisation a souvent eu une utilité. Au démarrage, elle permet de connaître chaque client, de surveiller la caisse et de corriger immédiatement les erreurs. Elle constitue une réponse compréhensible lorsque les ressources sont limitées et que la confiance reste à construire. Le problème apparaît lorsque cette organisation survit à l'étape qui la justifiait.

L'organigramme ne distribue pas le pouvoir

Nommer un directeur commercial ne lui donne pas automatiquement le droit de négocier. Recruter un responsable administratif ne l'autorise pas forcément à régler une dépense. Il peut exister une forte distance entre le titre affiché et les décisions réellement accessibles.

Cette distance produit une forme de responsabilité impossible. Le cadre doit répondre des résultats, mais il ne maîtrise ni les délais de décision ni tous les moyens nécessaires. S'il prend une initiative, il s'expose au reproche d'avoir dépassé son rôle. S'il attend, il est accusé de manquer d'autonomie.

L'organisation lui enseigne progressivement que la prudence consiste à faire remonter les sujets.

Le dirigeant interprète ensuite cette remontée comme la preuve que personne ne sait décider. Un cercle se referme : moins les équipes disposent d'autorité, moins elles développent leur jugement ; moins elles semblent capables, plus le pouvoir se concentre.

Les outils de gouvernance de la Société financière internationale destinés aux PME partent d'un principe utile : les pratiques doivent évoluer avec les étapes de développement de l'entreprise. Une structure plus grande exige une répartition plus explicite des rôles, des responsabilités et de la supervision. La formalisation a pour fonction de rendre l'action fiable à une échelle que les relations individuelles ne suffisent plus à couvrir.

Illustration conceptuelle générée par IA.



MANAGEMENT / DÉLÉGUER

« Le test le plus révélateur consiste à identifier les décisions qui s'arrêteraient si le DG devenait indisponible pendant plusieurs jours »

Déléguer une décision complète

Une délégation exploitable répond à plusieurs questions concrètes. Quelle décision le responsable peut-il prendre ? Dans quelle limite ? Avec quelles informations ? Quand doit-il demander un arbitrage ? Comment son action sera-t-elle examinée ensuite ?

Un responsable commercial peut, par exemple, disposer d'une marge de négociation définie, à condition de respecter un niveau minimal de rentabilité et des règles de crédit client. Le dirigeant conserve les arbitrages exceptionnels. Il cesse de revoir chaque détail d'une opération ordinaire. La qualité de la délégation se mesure alors à la diminution des blocages et à la maîtrise des risques.

Cette logique suppose de fournir les moyens correspondants. Demander à un cadre d'engager sa responsabilité sans accès aux données de vente, aux coûts ou au suivi des encaissements revient à lui demander de décider à l'aveugle. L'autonomie s'appuie sur une information suffisamment fiable pour que la personne puisse comprendre les conséquences de son choix.

Elle suppose également une continuité dans les règles. Une délégation annoncée puis annulée à la première décision déplaisante ne devient jamais une pratique. Le responsable apprend surtout que son pouvoir est provisoire et dépend de l'humeur du supérieur.

Le contrôle doit changer de moment

Le passage à une organisation plus autonome déplace une partie du contrôle. Au lieu de tout vérifier avant l'action, la direction définit les limites, examine les résultats et analyse les écarts. Certains sujets sensibles conservent naturellement un contrôle préalable : engagements financiers importants, risque juridique, recrutement stratégique ou modification des coordonnées de paiement.

L'erreur serait de traiter toutes les décisions comme si elles présentaient le même risque. L'achat d'une fourniture courante ne mérite pas le

circuit d'autorisation d'un investissement majeur. Une procédure proportionnée protège mieux qu'un système saturé de validations, dans lequel les décisions finissent par être approuvées sans attention.

Le droit à l'erreur doit lui aussi être précis. Une décision de bonne foi prise dans un cadre respecté peut donner lieu à un apprentissage. La dissimulation d'une information ou le contournement d'une règle relève d'un autre registre. Lorsque ces situations sont confondues, les collaborateurs préfèrent ne rien décider plutôt que d'assumer un résultat incertain.

Ce que le dirigeant accepte de ne plus faire

La délégation rencontre enfin une difficulté moins technique : elle modifie la place du dirigeant. Être indispensable à chaque opération peut donner un sentiment de maîtrise. Cela peut également empêcher de consacrer le temps nécessaire au développement commercial, au financement, aux recrutements décisifs ou à la stratégie.

Le changement se voit dans l'agenda. Si les mêmes petites urgences reviennent chaque semaine, le sujet dépasse probablement la compétence individuelle des équipes. Il faut chercher quelle règle manque, quelle autorité reste ambiguë ou quelle information n'est pas partagée.

Une entreprise qui prépare une levée de fonds, une transmission ou une expansion doit particulièrement examiner cette dépendance. Un partenaire peut apprécier les qualités du fondateur tout en s'interrogeant sur la capacité de l'organisation à fonctionner pendant son absence. La valeur d'une équipe tient alors à ce qu'elle sait produire de façon durable, sans sollicitation permanente.

Le test le plus révélateur consiste à identifier les décisions qui s'arrêteraient si le DG devenait indisponible pendant plusieurs jours. Si elles concernent l'activité courante, l'entreprise dispose encore d'un chantier de structuration majeur. Grandir demande au dirigeant de construire une autorité qui continue de produire des résultats lorsqu'il n'est plus dans la pièce.

L'AFRIQUE A DE L'AMBITION.



Nous lui donnons de l'écho.



CAMEROON CEO

IVOIRE CEO

TERANGA CEO

CONGO CEO

ONLY BENKI

GABON CEO

ELLEGAGNE.COM

REPUBLIQUE237

GRANDE ENQUÊTE DOCUMENTAIRE

PME et grands comptes, qui finance qui ?



Illustration conceptuelle générée par IA.

Le fournisseur achète, mobilise ses équipes, livre et attend son règlement. Entre la commande et l'argent disponible, il porte un besoin de financement que la solidité de son client ne suffit pas à résoudre. En Côte d'Ivoire, les documents publics et les conditions d'accès aux offres bancaires révèlent les mécanismes de cette dépendance. Une enquête sur le prix du temps, la qualité des créances et le pouvoir de ceux qui décident quand payer.

LE CYCLE FOURNISSEUR

LE TEMPS DU FOURNISSEUR

L'attente commence avant la facture

Chronologie-type des étapes à tracer

- 1 **Commande**
L'engagement commercial est défini.
- 2 **Premier décaissement**
Les dépenses d'exécution commencent.
- 3 **Livraison**
La prestation ou les biens sont remis.
- 4 **Dépôt de la facture**
La demande de règlement est transmise.
- 5 **Validation**
Le client reconnaît la créance.
- 6 **Échéance**
La date de règlement prévue au contrat.
- 7 **Païement effectif**
L'argent devient disponible.

Le financement peut commencer dès le premier décaissement.
Schéma de lecture du dossier. Durées non proportionnelles ; aucun délai réel d'entreprise n'est représenté.

Les étapes du cycle fournisseur. Infographie IVOIRE CEO.

Cinq cent mille francs CFA au minimum. Une échéance ne dépassant pas trois mois. Une facture acceptée par le client débiteur. Ces conditions figurent dans la présentation de Creallia, l'offre d'affacturage numérique publiée par la Banque nationale d'investissement. La banque annonce un transfert des fonds en 72 heures, après vérification de l'éligibilité et de l'absence de contestation de la facture.

Ces précisions commerciales éclairent un problème économique beaucoup plus vaste. Pour transformer une prestation en argent, avoir travaillé et émis un document ne suffit pas. Il faut une créance reconnue, un débiteur éligible et un financeur disposé à intervenir. Entre le travail réalisé et la facture finançable, un espace demeure à la charge du fournisseur.

Le mécanisme est simple à énoncer. Une entreprise achète une prestation et obtient le droit de la payer plus tard. Une autre avance les dépenses nécessaires pour l'exécuter. Le délai accordé au client constitue alors un crédit commercial. Il peut être prévu, négocié et intégré au prix. Il devient déséquilibrant lorsque son coût est supporté par un fournisseur qui ne dispose ni du capital ni des lignes bancaires nécessaires pour l'absorber.

La question concerne directement la capacité des PME ivoiriennes à grandir. Un grand client peut apporter des volumes et une visibilité commerciale. Il peut aussi concentrer une part déterminante des créances. La signature rassurante du donneur d'ordre ne transforme pas automatiquement la facture en liquidités. Une petite entreprise peut ainsi présenter un carnet de commandes encourageant et manquer d'argent pour continuer à produire.

Ce que les bilans rendent visible

Les publications financières des sociétés cotées permettent de sortir des impressions. Dans ses états de synthèse 2025 diffusés sur la BRVM, Solibra affiche 54,176 milliards de FCFA de dettes envers les fournisseurs d'exploitation et d'investissement, contre 33,235 milliards un an plus tôt. Ce solde ne mesure pas des factures en retard et ne permet aucune conclusion sur le respect des échéances. Il montre la place du crédit fournisseurs dans le financement d'une grande entreprise industrielle.

GRANDE ENQUÊTE / PME ET GRANDS COMPTES

L'enseignement est important : les ressources d'une organisation ne proviennent pas seulement de ses actionnaires et de ses banques. Les délais consentis par ceux qui la servent font aussi partie de son équilibre financier. À chaque créance chez le fournisseur correspond une dette chez son client, avec des capacités différentes pour supporter le temps.

La publication provisoire des résultats 2025 de Sicable, diffusée en mars 2026 et vérifiée par ses commissaires aux comptes, éclaire l'autre face du mécanisme. Elle présente un bénéfice net de 1,704 milliard de FCFA et un flux de trésorerie des activités opérationnelles négatif de 804,4 millions. Le tableau fait apparaître une augmentation des stocks de 1,994 milliard et des créances de 1,544 milliard, partiellement compensée par l'évolution du passif circulant. L'entreprise conserve par ailleurs une trésorerie positive de 5,139 milliards en fin d'exercice.

Ces données ne décrivent ni une cessation de paiement ni des impayés identifiés. Elles illustrent une différence fondamentale : le résultat comptable et l'argent généré par l'exploitation ne suivent pas nécessairement le même rythme. Produire, constituer des stocks et porter des créances peut absorber de la liquidité pendant une année bénéficiaire.

Pour une PME moins capitalisée, la même mécanique peut devenir plus difficile à supporter. Une vente augmente le résultat attendu, mais les décaissements nécessaires interviennent parfois longtemps avant sa conversion en argent disponible. C'est ce décalage que le crédit de trésorerie doit financer et que le seul chiffre d'affaires ne permet pas d'apprécier.

Le temps commence avant la facture

Le crédit client se mesure souvent entre l'émission d'une facture et son règlement. L'entreprise qui exécute une commande finance pourtant une séquence plus longue. Elle peut devoir acheter les intrants, verser un acompte à son propre fournisseur, mobiliser du personnel ou louer du matériel avant de pouvoir facturer.

À la livraison commence parfois une autre attente : réception de la prestation, contrôle des

quantités, vérification technique ou rapprochement avec le bon de commande. Ces opérations ont une fonction légitime. Un acheteur doit pouvoir vérifier ce qu'il paie. Elles ont également un effet financier lorsque leur durée prolonge l'immobilisation des fonds du prestataire.

Le point décisif se trouve donc dans la définition du départ du délai. Trente jours après livraison, après réception de la facture ou après sa validation ne décrivent pas la même relation. Une entreprise peut afficher un délai apparemment court et laisser hors de cette mesure toute une période administrative. Pour le fournisseur, l'argent est pourtant déjà sorti.

Cette distinction permet de comprendre pourquoi deux interlocuteurs peuvent présenter des versions différentes sans parler du même calendrier. Le service comptable raisonne à partir d'un dossier complet. Le fournisseur compte depuis l'achat des matières ou la fin du travail. Entre les deux, l'horloge économique continue de tourner.

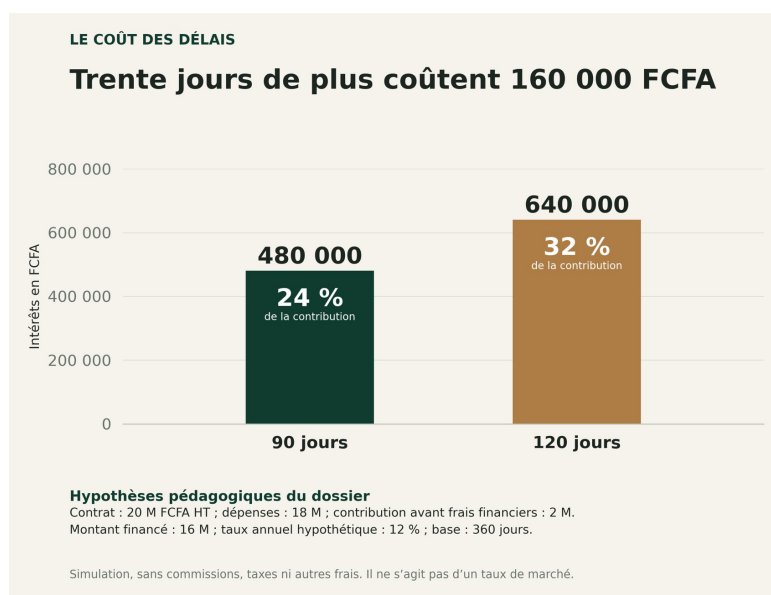
Une mesure sérieuse doit conserver plusieurs dates : commande, premier décaissement, livraison, dépôt de la facture, validation, échéance et paiement effectif. Sans cette chronologie, il devient difficile de localiser la responsabilité. Une prestation mal exécutée, une pièce fiscale incorrecte et une facture validée mais réglée en retard exigent des réponses différentes.

L'État payeur et les limites d'un indicateur

Le bilan 2025 présenté par le Trésor public fait état d'environ 1 557 milliards de FCFA réglés à 6 721 fournisseurs et prestataires de l'État et de ses démembrements. L'institution situe ces règlements dans le délai de 90 jours annoncé. Ce volume rappelle que la commande publique constitue un débouché économique considérable et que le paiement des fournisseurs fait l'objet d'un suivi.

Il faut cependant comprendre ce que couvre le repère utilisé. La documentation du Trésor et les travaux du Comité de concertation État-secteur privé, le CCESP, rattachent le délai à la

ENQUÊTE / LE COÛT DU TEMPS



prise en charge comptable. Cette étape intervient dans un circuit qui comprend aussi la constatation de la dépense et son traitement administratif.

Le bilan des règlements et l'attente totale d'une entreprise ne sont donc pas des indicateurs interchangeables. Une facture payée dans le délai suivi par le comptable peut avoir été précédée d'une longue période d'exécution et de constitution du dossier. Cette observation ne permet pas de conclure à un retard de paiement de l'État. Elle montre la nécessité de mesurer aussi ce qui se déroule avant la prise en charge.

Pour une PME titulaire d'un marché ou sous-traitante d'un titulaire, la prévisibilité du calendrier compte autant que sa durée. Un paiement attendu à une date fiable permet d'organiser un financement. Un règlement dont la date dépend de validations difficiles à suivre rend la négociation bancaire plus incertaine.

La transparence utile serait celle du parcours complet. À quelle date la prestation a-t-elle été réceptionnée ? Quelle pièce manque encore ? Qui peut lever le blocage ? Le suivi numérique crée de la valeur lorsqu'il répond à ces questions, au-delà de l'enregistrement final du paiement.

Dans le privé le contrat rencontre le rapport de force

Les termes de référence publiés par le CCESP pour une étude sur les délais interprofessionnels décrivent les effets de règlements trop longs sur les fournisseurs, particulièrement les PME. Ils évoquent le recours accru au financement bancaire pour couvrir le besoin en fonds de roulement et les conséquences sur la compétitivité. Le sujet est donc identifié dans le dialogue économique institutionnel.

Ces constats ne constituent pas une mesure exhaustive des pratiques de chaque secteur. Ils ne permettent pas de désigner indistinctement les grands groupes comme de mauvais payeurs. Ils établissent néanmoins que la maîtrise des délais relève d'un problème d'organisation du marché, au-delà des difficultés individuelles d'un entrepreneur.

Le rapport de force se forme dès la négociation. Si un fournisseur dépend fortement d'un client, il dispose de moins de liberté pour refuser un délai ou demander un acompte. Le risque commercial d'une opposition peut paraître plus immédiat que le coût futur de l'attente. Il accepte alors un engagement dont il n'a pas toujours chiffré le financement.

Ce déséquilibre peut se prolonger après la livraison. Le fournisseur a intérêt à préserver la relation, puisqu'il espère d'autres commandes. Le client détient l'information sur ses propres

ENQUÊTE / LE RAPPORT DE FORCE

circuits. Lorsque personne n'est responsable de donner une réponse définitive, le prestataire supporte également un coût de recherche : identifier l'interlocuteur, retransmettre la pièce et vérifier que la demande a progressé.

Le problème devient particulièrement sensible lorsque l'organisation sépare les personnes qui commandent de celles qui paient. L'équipe opérationnelle souhaite que le travail continue ; la fonction achats négocie les conditions ; la comptabilité applique ses contrôles ; la trésorerie arbitre les sorties de fonds. Chaque service peut suivre sa procédure, tandis que le fournisseur reste le seul à porter les conséquences de l'ensemble du calendrier.

La responsabilité économique du donneur d'ordre consiste à organiser cette chaîne. L'invocation répétée d'un circuit interne ne supprime pas l'engagement pris envers une entreprise extérieure. Le prestataire ne devrait pas avoir à financer indéfiniment l'absence d'un responsable de bout en bout.

« Le chiffre d'affaires n'a pas changé. Les produits livrés non plus »

Trente jours peuvent absorber une part décisive de la marge

Le coût du temps devient plus lisible avec un calcul. Prenons un exemple pédagogique, qui ne décrit aucune entreprise particulière. Une PME facture un contrat de 20 millions de FCFA hors taxes. Les dépenses liées à son exécution atteignent 18 millions. La contribution disponible avant frais financiers et autres charges non incluses est donc de 2 millions.

Supposons qu'elle finance 16 millions de FCFA pendant 90 jours à un taux annuel de 12 %, retenu uniquement pour cette simulation, avec une base de calcul de 360 jours. Les intérêts représentent 480 000 FCFA. Ils absorbent déjà 24 % de la contribution initiale. Ce calcul n'inclut ni les commissions, ni les taxes éventuelles, ni d'autres frais de financement.

Si l'encaissement se produit après 120 jours, les intérêts atteignent 640 000 FCFA, soit 32 % de cette même contribution. Trente jours supplémentaires ont coûté 160 000 FCFA. Le chiffre d'affaires n'a pas changé. Les produits livrés non plus. Une partie du résultat s'est déplacée vers le financement de l'attente.

Ce mécanisme explique pourquoi le seul montant du marché peut donner une image trompeuse de sa valeur. Un contrat important avec une faible marge et un long cycle de trésorerie peut mobiliser davantage de ressources qu'un portefeuille de commandes plus modestes encaissées rapidement. La rentabilité dépend du prix, du coût d'exécution et des conditions dans lesquelles l'argent devient disponible.

La répétition des commandes amplifie le problème. Si une nouvelle prestation doit commencer avant que la précédente soit réglée, les besoins se superposent. Le fournisseur doit financer plusieurs cycles. Sa croissance commerciale peut alors dépasser sa capacité financière, même lorsque les clients finissent par payer.

Cette mécanique finit par atteindre la vie ordinaire de l'entreprise. Le salaire a une échéance. Le loyer aussi. Une créance inscrite au bilan ne permet pas d'honorer ces sorties tant qu'elle n'a pas été encaissée ou financée. Le dirigeant

GRANDE ENQUÊTE / PME ET GRANDS COMPTES

doit arbitrer entre des engagements réels avec de l'argent qui reste attendu.

Pourquoi une facture sur un bon client peut rester difficile à financer

L'objection revient naturellement : si le débiteur est solide, une banque devrait pouvoir avancer les fonds. Le raisonnement néglige plusieurs risques que le financeur doit vérifier. La prestation est-elle achevée ? Le client l'a-t-il reconnue ? Le montant est-il définitif ? La créance a-t-elle déjà été cédée ? Le règlement sera-t-il adressé au bon bénéficiaire ?

La solidité du grand client répond principalement à sa capacité de payer. Elle ne résout pas à elle seule l'existence d'un litige, une documentation insuffisante ou une incertitude sur l'échéance. Un contrat signé et une facture acceptée représentent des niveaux de sécurité différents.

L'affacturage apporte une réponse en permettant de céder des créances à un organisme qui peut en assurer le financement et la gestion selon le contrat conclu. NSIA Banque Côte d'Ivoire présente également des solutions liées aux bons de commande et aux factures. L'existence de ces offres confirme que le crédit d'exploitation est un marché identifié. Elle ne signifie pas que tout fournisseur peut faire financer toute opération.

Les conditions de montant, de maturité, de débiteur et de validation peuvent laisser certaines situations en dehors des produits disponibles. Une entreprise qui attend encore la réception formelle de son travail n'a pas nécessairement la même solution qu'un fournisseur disposant d'une créance reconnue et d'une échéance précise. C'est précisément dans cette première zone que la préparation documentaire et la coopération du client deviennent déterminantes.

Le type d'affacturage compte lui aussi. La doctrine fiscale publiée par la DGI distingue notamment les opérations avec recours de celles sans recours. Dans les premières, le fournisseur peut rester exposé vis-à-vis du financeur en cas de défaillance du débiteur. Recevoir une

avance ne signifie donc pas automatiquement avoir transféré tout le risque commercial.

L'analyse du prix doit suivre la même précision. Une commission isolée ne décrit pas forcément le montant net mis à disposition, les intérêts, la retenue éventuelle ou la couverture effectivement accordée. Depuis l'annexe fiscale 2026, la DGI précise l'assujettissement à la TVA de la rémunération des prestations d'affacturage. La taxe concerne cette rémunération, et non la totalité de la valeur nominale de la facture cédée.

Le client peut faciliter le financement qu'il rend nécessaire

Dans une opération classique, le fournisseur recherche lui-même le moyen de financer l'attente. Une autre organisation est possible : le grand acheteur confirme ses dettes et participe à un dispositif permettant de régler ses fournisseurs plus tôt. C'est la logique de l'affacturage inversé, également décrit dans la documentation de la DGI.

L'intérêt économique tient à la meilleure qualité de l'information. Lorsque l'acheteur reconnaît la facture, le financeur dispose d'une base plus claire pour apprécier l'opération. La coopération du client peut donc compter autant que l'existence d'un produit bancaire.

Le montage doit cependant être examiné dans son ensemble. Si un donneur d'ordre allonge les délais puis invite ses fournisseurs à payer pour être réglés plus tôt, la solution peut surtout déplacer le coût du financement. L'évaluation doit regarder le montant net reçu, le coût supporté par chacun et la durée réellement gagnée.

Un dispositif équilibré rend le calendrier prévisible et le prix transparent. Il ne devrait pas servir à rendre acceptables des retards évitables. Le financement d'une créance saine et le règlement ponctuel d'une dette demeurent deux sujets distincts.

La responsabilité du fournisseur fait aussi partie de l'enquête

Une lecture sérieuse ne peut attribuer tous les blocages à l'acheteur. Un devis insuffisamment

ENQUÊTE / LES CONDITIONS DU CHANGEMENT

précis, un changement de périmètre non confirmé ou une prestation dont la réception n'est pas documentée fragilisent la créance. Une facture inexacte peut retarder un traitement pourtant prévu. L'entreprise fournisseur doit pouvoir démontrer ce qu'elle a vendu, livré et fait accepter.

La généralisation de la facture normalisée électronique renforce l'importance de la qualité des pièces. Elle ne vaut toutefois pas preuve automatique d'exécution conforme. Le document fiscal, le bon de commande et la réception commerciale remplissent des fonctions différentes. Les rapprocher permet de réduire les zones d'incertitude.

Le choix des clients relève également d'une politique de risque. Une entreprise qui accorde les mêmes conditions à tous ses acheteurs peut sous-estimer le besoin de trésorerie et la concentration de son portefeuille. Un client prestigieux ne dispense pas d'examiner son historique de règlement, la clarté de ses validations et la part de ressources qu'il immobilise.

Cette discipline n'efface pas le déséquilibre de pouvoir. Elle évite qu'il soit aggravé par une organisation insuffisante. Le fournisseur gagne une meilleure capacité de négociation lorsqu'il peut établir une chronologie complète et chiffrer ce que lui coûte réellement le contrat.

Ce qu'il faudrait changer dans la mesure de la performance

Le premier progrès consiste à cesser d'évaluer la politique fournisseurs sur le seul prix obtenu. Une économie à l'achat peut être partiellement annulée par la fragilisation des prestataires : qualité moins régulière, capacité d'investissement réduite ou difficultés à répondre aux urgences. Le grand compte finit alors par subir la vulnérabilité qu'il a contribué à créer.

Une direction des achats devrait pouvoir suivre les factures reçues, celles qui restent non validées, les créances arrivées à échéance et les règlements effectués. Les motifs de blocage méritent d'être distingués. Un litige réel ne doit pas se confondre avec un document égaré ou une validation sans responsable.

Pour les acteurs publics comme privés, publier un délai moyen ne suffit pas. Une moyenne peut masquer les dossiers les plus anciens. L'âge des factures, la proportion réglée à l'échéance et le temps passé avant validation donnent une image plus utile. Le montant payé renseigne sur l'effort réalisé ; la chronologie permet d'évaluer la qualité du service rendu au fournisseur.

À l'échelle du marché, des règles plus lisibles sur les échéances et la traçabilité peuvent soutenir le financement. Le financeur évalue plus facilement une créance lorsque la date de paiement est prévisible et la contestation encadrée. L'amélioration des pratiques commerciales devient alors un levier d'accès au crédit, au lieu de laisser la banque compenser seule les défauts de la relation client.

La solidité d'une chaîne de fournisseurs repose sur trois responsabilités : une prestation conforme et documentée, une dette reconnue et payée à l'échéance, un financement dont le prix et le risque sont explicites.

Un grand contrat crée une occasion de développement lorsque ces conditions se rejoignent. Sinon, la PME peut financer son client avant sa propre croissance. Combien de temps lui faut-il pour disposer de l'argent qu'elle a gagné ? Cette question mérite sa place parmi les indicateurs de performance de l'économie ivoirienne.

« Combien de temps lui faut-il pour disposer de l'argent qu'elle a gagné ? »



Stockage de marchandises en sacs. Source : Port autonome d'Abidjan.

La bataille des entrepôts à Abidjan

L'augmentation des flux portuaires déplace une partie de la compétition logistique vers le stockage, la préparation des commandes et la fiabilité des livraisons. Derrière les mètres carrés, un marché de services exigeants se dessine pour les entreprises capables de maîtriser les opérations.

En 2025, le Port autonome d'Abidjan a traité 46,6 millions de tonnes de marchandises, selon les données publiées par l'autorité portuaire. Le trafic conteneurisé a atteint 1 697 131 équivalents vingt pieds, en progression de 3,1 % sur un an. Ces volumes racontent une économie de circulation. Ils posent également une question très matérielle : où les marchandises vont-elles une fois sorties du terminal ?

Une partie rejoint directement une usine, un distributeur ou un corridor régional. Une autre doit être stockée, contrôlée, regroupée ou préparée avant livraison. Entre le passage portuaire et l'utilisation finale s'étend ainsi une activité dont la qualité pèse sur les coûts de toute la chaîne.

L'entrepôt occupe une place centrale dans cette organisation. Sa valeur dépend de ce qu'il permet de faire : retrouver un lot, respecter une température, préparer une commande sans erreur et mettre un camion à disposition au moment prévu. Un bâtiment rempli peut être rentable pour son propriétaire tout en rendant un service insuffisant à ses utilisateurs. Le marché de la logistique contractuelle se construit précisément autour de cette différence.

Le cacao montre la profondeur du besoin

Lors des Journées nationales du cacao et du chocolat de septembre 2026, Africa Global Logistics

a présenté un dispositif reliant les zones de production, le stockage et l'exportation. Le groupe déclare alors disposer en Côte d'Ivoire de plus de 350 000 mètres carrés d'entrepôts, dont environ la moitié consacrée au cacao, avec des implantations à Abidjan, San Pedro, Bouaké et Ferkessedougou.

Ce maillage rappelle que les besoins logistiques dépassent les limites de la capitale économique. La proximité d'une zone de production peut réduire certains déplacements, tandis que l'accès aux unités industrielles et aux terminaux commande d'autres arbitrages. Le choix d'une implantation se juge sur le parcours complet du produit.

Le stockage agricole demande par ailleurs une connaissance des marchandises, de leur conservation et de leur traçabilité. Le service peut comprendre des opérations de conditionnement et une gestion de lots dont l'intérêt dépasse la simple immobilisation sous toiture. Pour le client, la qualité logistique intervient dans la préservation du produit et la tenue de ses engagements commerciaux.

Le terrain compte autant que la surface

L'emplacement le plus proche à vol d'oiseau n'est pas nécessairement le plus efficace. La circulation réelle, les possibilités de manœuvre,



Terminal à conteneurs. Source : Africa Global Logistics.



Équipes opérationnelles. Source : Africa Global Logistics.

l'accès des poids lourds et l'organisation des entrées peuvent modifier sensiblement le temps d'une opération. L'autorité portuaire cite d'ailleurs la congestion, les dessertes et l'accès aux réserves foncières parmi les contraintes pesant sur certaines activités de la plateforme.

La décision immobilière doit donc être reliée à une décision d'exploitation. Quelle taille de véhicule pourra accéder au site ? À quelles heures ? Avec quel temps d'attente ? Un loyer attractif peut perdre son intérêt si chaque livraison immobilise durablement les moyens du transporteur.

Le coût d'un entrepôt comporte aussi l'énergie, la sécurité, les équipements de manutention et les systèmes de gestion. Le froid ajoute des exigences de surveillance, de maintenance et de continuité. Ces éléments distinguent un projet logistique d'une opération immobilière ordinaire : le bâtiment crée la capacité ; l'organisation produit le service.

La donnée devient une partie du contrat

Un distributeur veut connaître son stock disponible. Un industriel doit pouvoir retrouver l'origine d'un lot. Un commerçant souhaite éviter de vendre une référence devenue indisponible. La fiabilité de l'information devient donc un élément du produit logistique.

Le système de gestion ne remplace pas les contrôles physiques. Une entrée mal enregistrée se répercute sur la préparation, la facturation et les inventaires. Le prestataire doit relier son outil à des procédures suivies par les équipes. La promesse technologique perd rapidement sa valeur lorsque le client ne peut plus se fier aux quantités annoncées.

Cette exigence donne une place importante aux compétences opérationnelles : responsables de site, gestionnaires de stock, techniciens de maintenance et équipes capables d'analyser les écarts. Le développement du marché ouvre ainsi des besoins de formation autant que des perspectives de construction.

L'occupation ne suffit pas à démontrer la rentabilité

La croissance des flux constitue un signal favorable, mais elle ne garantit pas la réussite de chaque investissement. Le tonnage portuaire ne mesure ni le taux d'occupation des entrepôts ni les loyers qu'un client est prêt à payer. Une analyse sérieuse doit identifier les marchandises visées, leur saisonnalité, les services attendus et la durée des engagements commerciaux.

La rotation compte également. Des marchandises immobilisées longtemps consomment de l'espace ; des flux plus rapides multiplient les opérations de réception et de sortie. Selon la tarification retenue, ces deux profils peuvent produire des revenus et des coûts très différents. Le contrat doit rendre cette économie lisible.

Pour les entreprises ivoiriennes, la possibilité d'entrer sur ce marché ne se limite donc pas à posséder un grand terrain. Elle peut passer par une spécialité, une implantation adaptée ou une capacité de service que les clients peinent à trouver. La compétition se gagnera sur la fiabilité mesurable : stock exact, marchandises préservées, commande prête et livraison tenue. L'entrepôt qui réussit est celui qui fait gagner du temps à toute la chaîne.

CYBERSÉCURITÉ

Quand l'urgence ouvre la voie à la fraude au président

Un ordre crédible, un interlocuteur pressant et une procédure contournée peuvent suffire à détourner un paiement. Les cas diffusés par l'ANSSI ivoirienne éclairent une vulnérabilité de gouvernance : la difficulté à vérifier une instruction lorsqu'elle semble venir du sommet.

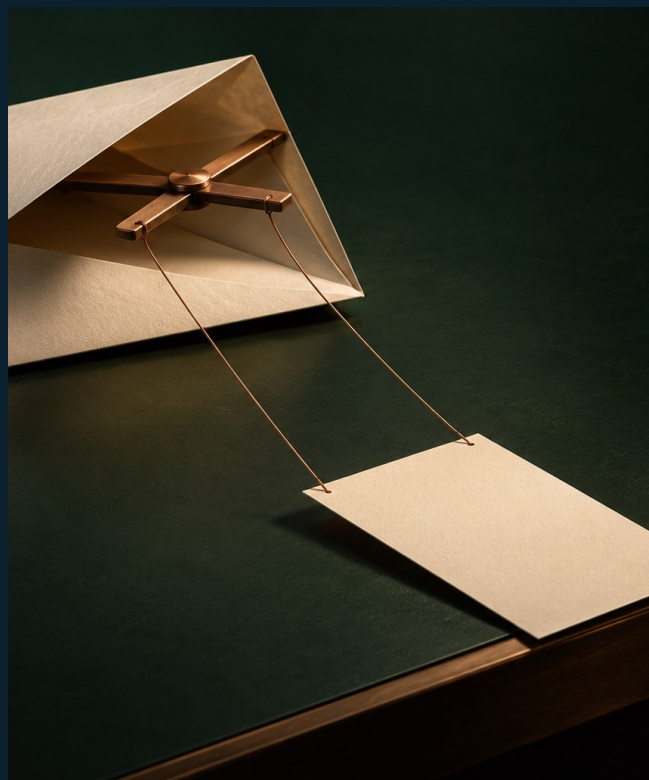


Illustration conceptuelle générée par IA.

Dans un cas anonymisé publié par l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information de Côte d'Ivoire, une PME commerciale reçoit un courriel attribué à son directeur général. Le message demande un virement urgent à un fournisseur. Le service comptable l'exécute sans vérification. La tromperie apparaît après le transfert des fonds vers un compte à l'étranger.

Le récit est bref. Il contient pourtant l'essentiel : le fraudeur a utilisé une identité d'autorité pour obtenir un paiement. L'ordinateur a exécuté une opération ; l'organisation n'a pas suffisamment vérifié la personne qui la demandait.

Cette famille d'escroqueries recouvre plusieurs situations. L'attaquant peut imiter un dirigeant pour réclamer un règlement exceptionnel. Il peut aussi prendre l'identité d'un fournisseur et annoncer de nouvelles coordonnées bancaires. Dans certains cas, un compte de messagerie compromis donne accès à une conversation réelle, ce qui rend la demande plus convaincante.

La confiance devient une surface d'attaque

Une entreprise publie naturellement une partie de son organisation. Les noms des dirigeants, leurs déplacements ou les fonctions de certains collaborateurs peuvent être visibles. Ces informations

permettent de donner de la vraisemblance à un message sans révéler, à elles seules, un secret informatique.

La manipulation exploite ensuite les habitudes. Un ordre attribué au DG peut provoquer une réaction plus rapide qu'une demande ordinaire. Une exigence de confidentialité peut dissuader de solliciter un collègue. Une échéance présentée comme imminente réduit le temps consacré à l'examen. La fraude prospère lorsque ces signaux d'autorité suffisent à suspendre les règles.

Le risque est particulièrement important dans une organisation où l'exception vient souvent du sommet. Si le dirigeant contourne lui-même les circuits de validation, les équipes disposent de moins de repères pour distinguer une demande réelle d'une usurpation. La protection commence donc dans les pratiques quotidiennes de la direction.

Un paiement habituel peut devenir une opération à risque

La fraude au changement de coordonnées bancaires peut toucher un règlement parfaitement justifié. Le fournisseur existe, la prestation a été réalisée et le montant correspond à la facture. Le détournement porte sur la destination des fonds. La

CYBERSÉCURITÉ / VÉRIFIER AVANT DE PAYER

cohérence commerciale de l'opération ne suffit plus à garantir la légitimité de l'instruction.

Un nouveau compte doit donc être traité comme une modification sensible du référentiel fournisseur. La personne qui reçoit la demande ne devrait pas pouvoir, seule, changer les coordonnées puis effectuer le règlement. La séparation de ces fonctions permet d'introduire un contrôle indépendant.

La confirmation doit utiliser un contact déjà connu, obtenu en dehors du message suspect. Rappeler le numéro indiqué dans le courriel frauduleux revient à demander au fraudeur de valider sa propre demande. Le contrôle porte sur l'identité de l'interlocuteur et sur la modification précise, avec une trace de la vérification.

La double validation doit également produire un examen réel. Deux clics successifs fondés sur le même message n'ajoutent que peu de sécurité. Le second valideur doit disposer des informations nécessaires pour vérifier le bénéficiaire, le montant et le motif. Lorsque les rôles sont clairs, le refus de payer dans l'urgence devient une application normale de la procédure.

La messagerie mérite la même attention que la caisse

Une boîte professionnelle peut contenir les devis, les factures et les échanges qui rendent une usurpation crédible. Sa protection concerne directement la trésorerie. L'authentification multifacteur, la gestion des accès et la fermeture des comptes qui ne sont pas nécessaires réduisent une partie de l'exposition.

Lorsqu'un compte est compromis, le changement du mot de passe doit s'inscrire dans une vérification plus large. Les sessions actives, les mécanismes de récupération et les règles de transfert des courriels peuvent nécessiter un examen par l'équipe compétente. L'objectif est de reprendre le contrôle du compte et d'identifier ce qui a pu être consulté ou modifié.

La sensibilisation doit rester proche du travail réel. Une équipe chargée des achats doit reconnaître les signaux d'une modification frauduleuse de fournisseur. Un assistant de direction doit pouvoir vérifier une instruction exceptionnelle. Une direction financière doit savoir interrompre une opération sans attendre de démontrer toute la fraude.

L'ANSSI ivoirienne recommande aux entreprises de formaliser leurs règles de sécurité et d'organiser la réponse aux incidents. L'enjeu consiste à préparer ces décisions avant la pression du moment : qui peut suspendre un paiement, qui alerte la banque et qui coordonne la vérification technique ?

Après le virement le temps devient décisif

Si une fraude est suspectée après l'exécution, la banque doit être avertie immédiatement afin d'examiner les possibilités de blocage ou de rappel. La rapidité de l'alerte peut être déterminante, sans garantir le retour des fonds. Les courriels, coordonnées, ordres de paiement et justificatifs doivent être conservés pour documenter l'incident et les démarches auprès des autorités compétentes.

L'organisation doit aussi vérifier si l'attaquant conserve un accès et si d'autres opérations sont concernées. Le traitement financier et le traitement informatique avancent ensemble. Une entreprise qui récupère sa messagerie mais laisse partir un autre paiement reste exposée ; une entreprise qui interrompt un virement sans sécuriser le compte compromis peut subir une nouvelle tentative.

La recherche des responsabilités individuelles vient après la maîtrise de l'incident. Une culture qui transforme immédiatement l'erreur en faute humiliante encourage la dissimulation. Le signalement rapide doit être protégé, afin que le premier collaborateur qui doute puisse alerter sans attendre.

Le rôle du dirigeant se voit dans la possibilité de le vérifier

Une procédure de paiement crédible s'applique aussi aux demandes attribuées au patron. Le dirigeant doit l'annoncer clairement : personne ne sera sanctionné pour avoir vérifié son identité et demandé la confirmation prévue. Cette permission réduit la pression hiérarchique dont l'escroc cherche à tirer parti.

Le sujet relève alors du management autant que de la cybersécurité. Une organisation protège son argent lorsqu'elle distingue l'autorité d'une personne de la validité d'une instruction. Le contrôle reste utile même quand le nom du dirigeant apparaît sur l'écran. C'est précisément dans ce moment de confiance que la vérification doit tenir.



LA BANQUE, TOUT UN MONDE

L'INFORMATION EST UN CAPITAL.

Banque et finance en UEMOA et CEMAC.



Comprendre. Anticiper. Décider.

www.onlybenki.com

Partenariats & communication
info@onlybenki.com

STORY

Marie-Ange Ehounou et le pari ivoirien de l'alimentation infantile

À la tête de Pouyou, fondée en 2021, Marie-Ange Ehounou développe une offre de farines infantiles à partir de matières premières locales.

L'accompagnement reçu en 2026 ouvre un nouveau chapitre : organiser la production, la distribution et le financement d'une PME appelée à fonctionner au-delà de sa fondatrice.



Marie-Ange Ehounou. Source : Fonds Pierre Castel.

En février 2026, une offre de recrutement publiée au nom de Pouyou décrit un poste de directeur des opérations et de la croissance industrielle. L'objectif annoncé est précis : atteindre 3 000 unités produites et 3 000 unités vendues par jour, avec un suivi rigoureux des stocks et des flux financiers. Ces chiffres sont ceux d'une ambition de recrutement, pas d'une performance établie. Ils révèlent néanmoins le sujet qui occupe désormais l'entreprise : construire une organisation capable de produire et de vendre à une autre échelle.

Pour Marie-Ange Ehounou, cette étape prolonge un parcours où la compréhension du besoin a précédé la structuration industrielle. Dans le portrait diffusé par Orange Corners à l'occasion du SARA 2025, elle relie son engagement à sa propre expérience de mère. Le besoin rencontré dans la vie familiale devient le point de départ d'une activité entrepreneuriale.

L'entreprise produit à Bingerville des farines infantiles enrichies. I&P décrit des approvisionnements en riz, maïs, arachide et soja auprès de petits producteurs locaux. Le choix inscrit Pouyou dans une chaîne de valeur qui relie l'agriculture à un produit de consommation transformé, avec les exigences particulières attachées à l'alimentation des jeunes enfants.

Comprendre le client avant de construire l'outil

Le parcours de la fondatrice comporte une formation en marketing et communication, puis une expérience dans la production et la commercialisation de produits agricoles, selon I&P. Cette articulation éclaire le défi auquel elle s'attaque : une matière première disponible ne constitue pas encore une offre capable de gagner la confiance d'un acheteur.

Dans l'alimentation infantile, la décision d'achat engage une attention particulière à la composition, à la qualité et aux conditions d'utilisation. Le prix et la proximité comptent, mais la régularité du produit et la clarté de l'information participent également à la relation de confiance. Pour une entreprise, répondre à ces attentes demande une organisation qui se répète avec chaque lot.

Le savoir commercial intervient alors très en amont. Il faut comprendre les habitudes des clients, les formats recherchés et les canaux capables de rendre l'offre accessible. Une production qui augmente sans distribution correspondante immobilise les ressources. Une distribution qui se développe sans fiabilité de production fragilise la marque. Le changement d'échelle se joue dans la coordination de ces deux rythmes.

STORY / POUYOU

Des reconnaissances qui ouvrent des portes

En 2022, Marie-Ange Ehounou est deuxième lauréate ivoirienne du Prix Pierre Castel, distinction confirmée par le Fonds organisateur. Cette reconnaissance place son activité dans les réseaux d'accompagnement de l'entrepreneuriat agricole et agroalimentaire. Elle marque une étape précoce dans la visibilité du projet, alors que l'entreprise a été créée l'année précédente.

En 2025, Orange Corners la présente parmi les entrepreneurs accompagnés au Salon international de l'agriculture et des ressources animales d'Abidjan. Le programme indique également qu'elle a bénéficié de son fonds d'innovation. La même année, Pouyou figure dans la sélection d'entreprises mise en avant par HEC Paris et CDC-CI Capital dans leur dispositif d'accompagnement à Abidjan.

Ces étapes apportent des occasions d'apprentissage et de mise en relation. Leur portée économique doit toutefois se lire dans ce qu'elles permettent ensuite de construire : une équipe, un équipement, un débouché ou un mode de pilotage. Pour une PME, le bénéfice durable d'un accompagnement apparaît lorsque les pratiques de l'entreprise deviennent plus solides.

Le financement du fonctionnement

Depuis juin 2026, Pouyou figure au portefeuille d'I&P Accélération FARM. Soutenu par Proparco et déployé en Côte d'Ivoire par Comoé Capital, ce programme finance et accompagne des entreprises de la chaîne de valeur agricole. La fiche consacrée à Pouyou identifie plusieurs usages du soutien : équipements, renforcement de l'équipe, matières premières et emballages.

Cette liste décrit une réalité importante de l'industrialisation. L'argent nécessaire ne se limite pas à la machine. Il faut également financer ce qui l'alimente, les personnes qui la font fonctionner et les conditionnements qui rendent la vente possible. À chaque augmentation du volume, une partie des ressources est engagée avant que la recette correspondante soit encaissée.

Le besoin de structuration rejoint donc celui du financement. Des quantités mieux suivies permettent de comprendre les pertes. Des coûts identifiés éclairent le prix de vente. Une meilleure prévision des approvisionnements réduit le risque de rupture. Ces outils ont une valeur particulière lorsque la fondatrice ne peut plus vérifier personnellement chaque opération.

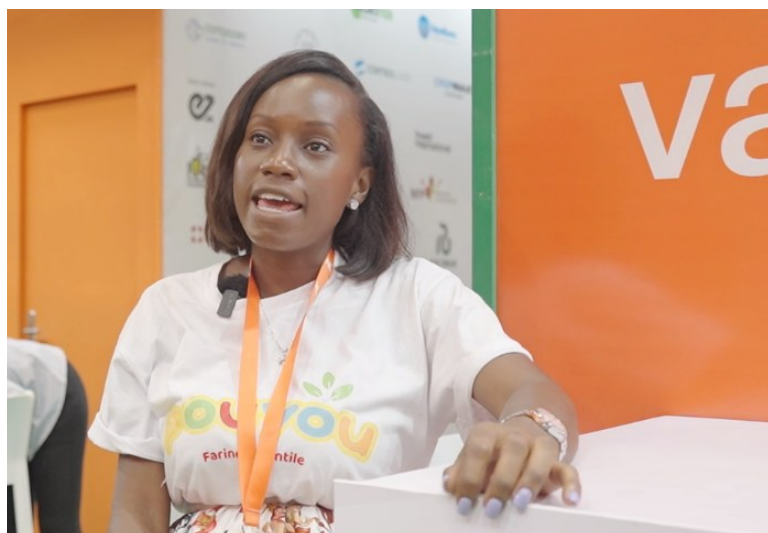
L'annonce de recrutement de février prend ici tout son sens. Elle associe production, commercial, marketing, ressources humaines et contrôle des flux dans le périmètre du futur responsable. L'entreprise affiche la volonté de relier des fonctions qui peuvent évoluer séparément pendant les premières années. L'enjeu est de faire tenir ensemble la promesse commerciale et la capacité d'exécution.

Une marque se construit dans la répétition

La singularité de Marie-Ange Ehounou tient à ce passage d'une expérience personnelle à une activité productive. Elle a choisi d'en faire une entreprise implantée localement, avec des achats agricoles et un produit transformé. Ce choix donne à son parcours une portée économique qui dépasse le récit de la vocation.

Les résultats futurs se mesureront à des éléments concrets : continuité de la production, maîtrise de la qualité, présence dans les circuits de vente et équilibre financier. Aucun accompagnement ne remplace ce travail. Il peut en faciliter les conditions, à charge pour l'entreprise de le transformer en capacité durable.

Pouyou se trouve ainsi à une étape intéressante à observer. La fondatrice a identifié un besoin et construit une première activité. Elle doit désormais faire grandir un système de production et de vente dont la fiabilité ne dépendra plus de sa présence à chaque instant. C'est dans cette organisation, moins visible que les récompenses, que se jouera la solidité de son pari ivoirien.



Marie-Ange Ehounou au SARA 2025. Source : Orange Corners.



Installation à Yamoussoukro. Source : SYS ENERGIES.

La rentabilité du solaire se joue avant la pose

Pour une entreprise ivoirienne, le bon projet photovoltaïque commence par la connaissance de sa consommation. Horaires d'activité, financement, maintenance et usage réel de l'électricité produite déterminent la valeur de l'investissement.

Une toiture peut recevoir beaucoup de panneaux et produire une économie décevante. Tout dépend de ce qui se passe sous le toit au moment où ils fonctionnent. Des bureaux occupés en journée, un commerce ouvert le week-end et une activité essentiellement nocturne présentent des besoins différents. Le soleil disponible ne suffit pas à rendre leurs projets équivalents.

La Côte d'Ivoire développe parallèlement sa production solaire à grande échelle. La centrale Ferké Solar, d'une puissance annoncée de 52 mégawatts-crête, a été inaugurée le 3 juillet 2026. Pour l'entreprise qui envisage une installation sur son propre site, la décision relève toutefois d'une autre analyse : quelle dépense pourra-t-elle effectivement éviter, dans quelles conditions et pendant combien de temps ?

La puissance installée, exprimée en kilowatts-crête, décrit une caractéristique du système. L'électricité produite puis utilisée se mesure en kilowattheures. C'est principalement cette seconde grandeur, rapprochée du profil de consommation, qui éclaire l'économie du projet.

Le kilowattheure utile

Une entreprise peut connaître sa facture annuelle sans savoir à quelles heures elle consomme. Or une production importante pendant une période d'activité réduite ne rend pas le même service qu'une production absorbée immédiatement par les

équipements. Le taux d'autoconsommation mesure la part de l'électricité solaire utilisée sur place.

Les études de faisabilité préconisées par l'ADEME soulignent l'importance du rapprochement entre production et consommation. Le principe technique vaut au-delà du contexte français de ces documents : il faut dimensionner le projet à partir des besoins réels. Les règles de raccordement, les tarifs et les dispositifs de soutien restent, eux, propres au pays concerné.

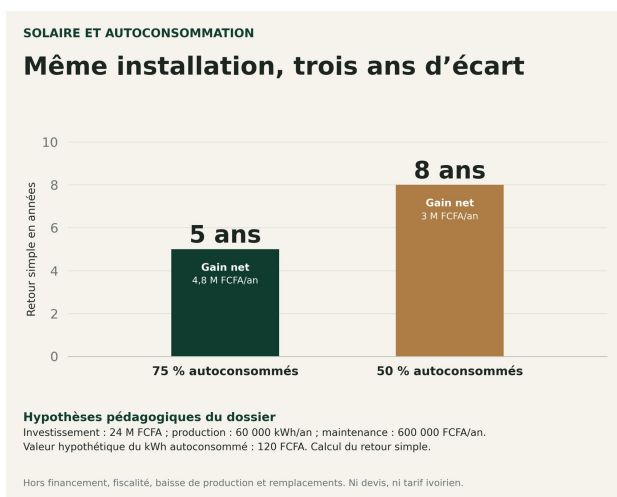
Le profil doit intégrer les jours de fermeture, les variations saisonnières et les évolutions prévues de l'activité. Un atelier qui ajoute une ligne de production peut modifier sensiblement ses besoins. Une entreprise qui quitte ses locaux avant la fin de la période de retour attendue doit également examiner les conséquences de cette mobilité.

Deux projets identiques peuvent avoir deux économies différentes

Une simulation permet de voir le mécanisme. Les chiffres suivants sont des hypothèses pédagogiques ; ils ne constituent ni un devis ni un tarif d'électricité ivoirien. Imaginons un investissement de 24 millions de FCFA, une production annuelle de 60 000 kilowattheures et une valeur de dépense évitée de 120 FCFA par kilowattheure autoconsommé.

Si l'entreprise utilise sur place 75 % de cette production, elle évite, dans cette hypothèse, 5,4 millions de

ECOGREEN / L'ÉCONOMIE DU PROJET



FCFA de dépense annuelle. Avec 600 000 FCFA de maintenance et de charges annuelles retenues pour le calcul, le gain net simplifié atteint 4,8 millions. Le temps de retour simple est de cinq ans.

Si elle n'utilise que 50 % de la même production, la dépense évitée tombe à 3,6 millions. Après les mêmes charges, le gain est de 3 millions et le retour simple passe à huit ans. La toiture et l'investissement n'ont pas changé. La différence vient de l'usage.

Ce calcul reste volontairement simplifié : il ne prend pas en compte le coût du financement, la fiscalité, l'évolution de la production ou les remplacements futurs. Il montre pourquoi une promesse d'économie doit être reliée à des hypothèses explicites. Une estimation sérieuse distingue aussi les dépenses variables réellement évitées des composantes de facture qui subsistent.

Le stockage doit répondre à un besoin défini

Les batteries peuvent déplacer l'utilisation de l'énergie vers d'autres moments. Elles ajoutent également un investissement, des pertes et des exigences de remplacement. Leur intérêt dépend du service recherché et du coût de la solution complète.

La continuité d'activité constitue une autre question. Une installation photovoltaïque ne garantit pas, à elle seule, le fonctionnement de tous les équipements pendant une coupure du réseau. Cette capacité dépend de l'architecture prévue, des protections et des moyens de secours associés. Elle doit être décrite et vérifiée dans le projet technique.

Pour un dirigeant, réduire la facture et sécuriser les usages essentiels correspondent à deux objectifs qui



Mesure de consommation. Source : SYS ENERGIES.

peuvent se combiner, mais doivent être chiffrés distinctement. Le contrat doit préciser ce qui est garanti, dans quelles conditions et avec quelles limites d'exploitation.

Le bâtiment et le contrat font partie de l'investissement

L'état de la toiture, sa résistance et son étanchéité conditionnent la qualité du projet. Une réparation importante réalisée après la pose peut imposer des opérations supplémentaires. L'analyse préalable doit également considérer les accès, les zones d'ombre et les conditions de maintenance.

Sur le plan administratif, la Direction générale de l'Énergie décrit des régimes de déclaration ou d'autorisation selon les seuils applicables à l'autoproduction. Le dossier doit correspondre à la source d'énergie, à la puissance et aux caractéristiques de l'installation. L'utilisation d'un surplus ou son éventuelle valorisation ne doit pas être présumée sans cadre approprié.

La qualité du contrat se lit enfin dans la durée. Qui surveille la production ? Qui intervient en cas de baisse anormale ? Quels composants sont couverts et qui supporte la main-d'œuvre ? Une garantie théorique perd une partie de sa valeur si l'entreprise ne dispose d'aucun interlocuteur capable d'agir sur le site.

Le solaire peut devenir un outil de compétitivité lorsqu'il répond à ces questions. La meilleure installation n'est pas nécessairement celle qui remplit le plus de surface. C'est celle dont la production, l'usage et les coûts restent cohérents avec l'activité réelle de l'entreprise.

DIASPORA

Esther Boua fait du retour un projet d'entreprise

Passée par la banque en France, Esther Boua a développé des activités de conseil et d'accompagnement avant de porter le Grand Retour de la Diaspora à Abidjan. Son parcours pose une question économique précise : comment convertir les réseaux et les compétences de l'expatriation en projets capables de fonctionner sur le marché ivoirien ?



Esther Boua. Source : Grand Retour de la Diaspora.

Entre le pays où l'on vit et celui où l'on souhaite entreprendre, la distance se mesure aussi en informations manquantes. Qui peut vérifier un terrain ou suivre une activité ? Esther Boua a installé une partie de son travail entre l'envie d'investir et la capacité d'agir.

Établie en France depuis 2014, selon le parcours retracé par Afrik.com, elle s'est formée à l'université Paris 8 en monnaie, banque, finance et assurance, avant de travailler dans le secteur bancaire. Elle développe en parallèle des initiatives entrepreneuriales, dont CalinBisou, une activité de vente en ligne destinée au marché ivoirien, lancée en 2018 et gérée à distance.

Cette première expérience éclaire la suite de sa trajectoire. Commercialiser pour un marché depuis un autre pays oblige à coordonner des opérations que l'on ne peut pas toutes observer directement. Le sujet dépasse la volonté de travailler : il faut organiser l'exécution et disposer d'informations suffisamment fiables pour décider.

De l'expérience individuelle à la mise en relation

Le passage vers le conseil et la formation prolonge cette recherche d'autonomie économique. Esther

Boua s'intéresse notamment à l'immobilier et publie en 2023 un ouvrage intitulé L'immobilier sans les banques. Son positionnement met en avant l'accompagnement de personnes qui souhaitent développer une activité ou préparer un investissement.

Avec Esther Boua Consulting, elle élargit progressivement cette démarche à la structuration des projets et aux relations entre diaspora et acteurs locaux. La présentation officielle de son initiative mentionne trois éditions parisiennes du Dîner Gala de l'Excellence, de 2023 à 2025. Ces rendez-vous constituent un premier travail de constitution de réseau avant le déplacement de l'initiative vers la Côte d'Ivoire.

Le Grand Retour de la Diaspora porte cette nouvelle étape. Son programme 2026 annonce une immersion à Abidjan du 23 au 30 octobre, avec une journée économique, des rencontres et des visites. Esther Boua en est la commissaire générale. La proposition consiste à rapprocher les participants de personnes et d'organisations susceptibles d'éclairer leurs projets sur place.



Présentation à Abidjan, septembre 2026. Source : Pulse Côte d'Ivoire.

Le réseau doit produire une connaissance exploitable

La mise en relation répond à une difficulté réelle de l'investissement à distance : la qualité de l'information. Un contact peut aider à comprendre un secteur ou à identifier un interlocuteur. Il ne remplace pas l'examen du projet, de ses coûts et de ses conditions d'exploitation.

Pour une initiative de cette nature, la valeur durable se mesure donc après la rencontre. Le participant a-t-il clarifié son besoin ? A-t-il identifié un client, un responsable opérationnel ou un partenaire adapté ? Dispose-t-il d'une meilleure capacité à vérifier les informations reçues ? Ces questions permettent d'évaluer le passage d'un réseau social à un réseau de travail.

La distinction importe particulièrement dans l'immobilier et l'entrepreneuriat, où un projet peut mobiliser une part importante de l'épargne personnelle. Une relation de confiance facilite l'échange ; la documentation organise les droits et les responsabilités. Les deux doivent pouvoir avancer ensemble.

Le modèle porté par Esther Boua sera ainsi intéressant à suivre dans sa capacité à prolonger l'événement par un accompagnement effectif. Les ambitions affichées deviennent plus lisibles lorsque les rôles, les engagements et les modalités du suivi sont définis.

Le retour ne commence pas toujours par un déménagement

La diaspora peut contribuer à une activité ivoirienne de plusieurs façons. Une personne reste salariée à l'étranger tout en devenant cliente, associée ou partenaire d'une entreprise locale. Une

autre apporte une compétence, ouvre un débouché ou participe temporairement à une mission. Le départ définitif n'est pas la seule forme d'engagement économique.

Cette diversité oblige à concevoir des organisations adaptées. Un investisseur absent au quotidien doit pouvoir connaître l'utilisation des ressources. Un associé opérationnel doit disposer d'une autorité claire. Les conditions de sortie d'un désaccord méritent d'être prévues avant l'engagement des fonds.

Le financement doit correspondre au rythme du projet, qui peut nécessiter des dépenses avant toute recette. Les aides aux proches ont une autre fonction : elles peuvent soutenir la formation ou la santé. Les présenter comme de l'argent inutile serait une lecture réductrice.

Un parcours qui change de terrain

La singularité d'Esther Boua réside dans l'élargissement de son activité. Partie d'une trajectoire bancaire et entrepreneuriale individuelle, elle cherche à organiser une passerelle collective. Cette évolution lui impose des exigences nouvelles : sélectionner les interlocuteurs, rendre la proposition claire et distinguer les occasions de rencontre des résultats effectivement obtenus.

Le marché ivoirien constitue le test de cette ambition. Les compétences acquises ailleurs doivent y rencontrer des clients, des engagements tenus et une organisation adaptée.

Le projet de retour prend alors une autre consistance. Il devient une suite de décisions que l'on peut préparer, documenter et suivre. C'est dans ce passage du lien affectif à une capacité d'exécution qu'Esther Boua cherche désormais à inscrire son travail.



Galerie Cécile Fakhoury, Abidjan. Vue d'archive.

Le goût de collectionner à Abidjan

Les galeries de la capitale économique donnent accès à des œuvres et à des conversations qui dépassent la décoration. Pour les dirigeants qui souhaitent commencer une collection, le premier apprentissage consiste à prendre le temps de regarder.

On peut entrer dans une galerie sans connaître les artistes, sans chercher une œuvre pour son salon et sans avoir décidé d'acheter. Cette liberté constitue souvent le meilleur début. Elle permet de découvrir ce qui retient le regard avant que le prix, la réputation ou l'avis d'un autre ne prennent toute la place.

À Abidjan, plusieurs lieux donnent aujourd'hui les moyens de cette rencontre. Leurs programmes relient des artistes ivoiriens à d'autres scènes africaines et internationales. Ils rendent visibles des démarches différentes, des générations et des histoires qui ne se laissent pas réduire à une seule idée de l'art contemporain africain.

La galerie Cécile Fakhoury, ouverte à Abidjan en 2012, participe à cette circulation. En 2026, elle a notamment présenté une exposition d'Ouattara Watts réunissant des œuvres sur papier créées en Côte d'Ivoire, puis une exposition collective associant art et architecture. Pour son programme de novembre, elle annonce Dieu n'est pas obligé de Roméo Mivekannin, du 5 novembre 2026 au 9 janvier 2027.

La programmation de LouiSimone Guirandou Gallery offre un autre parcours. The Invisible City d'Obou Gbais y a été présenté de mai à juillet 2026. Invasive Archives de Barbara Wildenboer est annoncé du 17 septembre au 23 décembre. Ces propositions rappellent que l'intérêt d'une galerie

réside aussi dans sa capacité à faire dialoguer les regards, les matériaux et les références.

Le temps du regard

Une première visite peut donner envie d'aller vite. L'œuvre plaît, la couleur semble convenir et l'on imagine déjà son emplacement. Revenir permet de découvrir ce qui subsiste après cette première impression. Un détail devient plus important, une composition révèle une tension ou une œuvre différente finit par retenir l'attention.

Le regard se construit par comparaison. Voir plusieurs artistes, observer des formats et lire les présentations aide à formuler ses préférences et à comprendre ce qui provoque l'intérêt.

Pour un dirigeant habitué à des décisions rapides, cette disponibilité peut constituer une expérience inhabituelle. L'art demande parfois de suspendre le réflexe de classement. Une œuvre peut demeurer ouverte, produire plusieurs lectures et gagner en profondeur à mesure qu'on la fréquente.

Parler avec ceux qui connaissent l'œuvre

Le galeriste apporte des repères sur la démarche de l'artiste, sa technique et la place de la pièce dans son travail. Ces informations permettent d'aller au-delà de la seule image. Une série peut

LIFESTYLE / LE TEMPS DU REGARD

répondre à un événement, prolonger une recherche ou utiliser un matériau pour une raison précise.

Les questions les plus simples sont souvent les plus utiles. Comment l'œuvre a-t-elle été réalisée ? De quelle année date-t-elle ? A-t-elle été exposée ? Existe-t-il d'autres pièces de la même série ? Quelles conditions de présentation et de conservation lui conviennent ? La qualité de l'échange compte autant que l'assurance de la réponse.

Rencontrer l'artiste apporte un autre éclairage, sans épuiser le sens de l'œuvre. Le collectionneur construit ensuite sa propre relation avec la pièce, dans le temps et dans l'espace où elle sera présente.

La première acquisition mérite une documentation claire

Acheter une œuvre suppose de savoir exactement ce que l'on acquiert. Le nom de l'artiste, le titre, la date, la technique, les dimensions et, pour une édition, le numéro et le tirage doivent être identifiés. La facture et les documents d'authenticité disponibles constituent une partie de l'histoire future de la pièce.

La provenance mérite également d'être comprise : auprès de qui l'œuvre est-elle achetée et quel parcours peut être établi ? Cette attention documentaire devient d'autant plus importante lorsqu'elle a déjà circulé entre plusieurs détenteurs.

Le coût complet comprend aussi l'encadrement éventuel, le transport, l'installation et la conservation. Une œuvre sur papier, une photographie et une sculpture ne présentent pas les mêmes besoins. Avant de choisir un emplacement exposé à l'humidité ou au soleil, il est utile d'examiner les

recommandations adaptées avec le professionnel qui accompagne l'acquisition.

La cohérence d'une collection se construit progressivement. Elle peut suivre un artiste, un matériau, une question ou une sensibilité. Un premier achat n'a pas à annoncer un ensemble définitif. Il peut simplement ouvrir une relation plus attentive à la création.

Dans l'entreprise une œuvre engage aussi une présence

Une collection peut trouver sa place dans un bureau ou un espace d'accueil. Elle introduit alors un élément qui ne se réduit pas au mobilier. Collaborateurs et visiteurs vivent avec une proposition visuelle dont la force peut précisément résider dans ce qu'elle invite à regarder autrement.

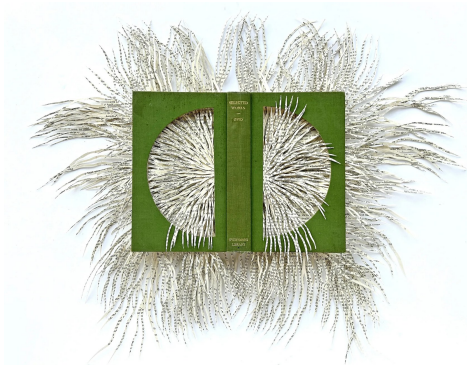
Le choix mérite une réflexion sur le lieu, l'échelle et les conditions d'exposition. Une pièce doit pouvoir être vue et protégée. L'information sur l'artiste et sur l'œuvre aide à établir une relation avec ceux qui la rencontrent quotidiennement.

L'acquisition locale fait également vivre un écosystème : artistes, galeries, encadreurs et métiers de la présentation. Cette dimension donne un sens concret au développement d'une scène culturelle. Elle ne dispense pas de choisir avec discernement ; elle rapproche le collectionneur du travail qu'il souhaite soutenir.

À Abidjan, la première collection peut commencer avant le premier achat : lorsqu'une œuvre cesse d'être une image parmi d'autres et devient une présence que l'on souhaite continuer à regarder.



Simone et Gazelle Guirandou. Source : LouiSimone Guirandou Gallery.



Barbara Wildenboer, Ovid, 2026. LouiSimone Guirandou Gallery.

Derrière les images

Photographies documentaires, illustrations conceptuelles et infographies composent le récit visuel de cette édition.

Portrait de Mérimé Wilson

Mérimé Wilson Ngoudjou. Portrait fourni par l'éditeur.

Le lancement de PI-SPI

Lancement de PI-SPI à Dakar, le 30 septembre 2025. Source : BCEAO.

La FNE sur le terrain

Formation pratique à la FNE. Source : FIPME, décembre 2025.

Le point de passage unique

Illustration conceptuelle générée par IA.

Le fournisseur supporte le poids

Illustration conceptuelle générée par IA.

Les étapes à suivre

Les étapes du cycle fournisseur. Infographie IVOIRE CEO.

Le prix de trente jours

Hypothèses pédagogiques du dossier. Infographie IVOIRE CEO.

L'entrepôt comme outil de service

Stockage de marchandises en sacs. Source : Port autonome d'Abidjan.

Les flux en amont du stockage

Terminal à conteneurs. Source : Africa Global Logistics.

La compétence opérationnelle

Équipes opérationnelles. Source : Africa Global Logistics.

Un message qui tire les ficelles

Illustration conceptuelle générée par IA.

Le portrait de la fondatrice

Marie-Ange Ehounou. Source : Fonds Pierre Castel.

Une présence entrepreneuriale au SARA

Marie-Ange Ehounou au SARA 2025. Source : Orange Corners.

La production sur site

Installation à Yamoussoukro. Source : SYS ENERGIES.

Mesurer avant de dimensionner

Mesure de consommation. Source : SYS ENERGIES.

Le rôle de l'autoconsommation

Simulation pédagogique. Infographie IVOIRE CEO.

Esther Boua à la tribune

Esther Boua. Source : Grand Retour de la Diaspora.

Le passage à une initiative collective

Présentation à Abidjan, septembre 2026. Source : Pulse Côte d'Ivoire.

Le temps du regard

Galerie Cécile Fakhoury, Abidjan. Vue d'archive.

Celles qui accompagnent le regard

Simone et Gazelle Guirandou. Source : LouiSimone Guirandou Gallery.

Une œuvre identifiée

Barbara Wildenboer, Ovid, 2026. LouiSimone Guirandou Gallery.



MAGNITUDE100

Les 100 managers les plus performants d'Afrique francophone



L'AFRIQUE CHANGE D'ÉCHELLE.

ÉDITION INAUGURALE

SORTIE LE

21 DÉCEMBRE 2026

info@magnitude100.com

www.magnitude100.com