

TRANSFORMER LE COMMERCE EN AFRIQUE



**RAPPORT
ANNUEL**
2024-2025

RAPPORT ANNUEL

2024-2025

CONCEPTION Mooterlee
EDITION Write On Comms
COPYRIGHT TradeMark Africa



ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

Zlecaf	Zone de Libre-échange Continentale Africaine
AFD	Agence Française de Développement
IA	Intelligence Artificielle
ORAN	Organisation Régionale Africaine de Normalisation
UA	Union Africaine
ASYCUDA	Systèmes Automatisés pour les Données Douanières
CA\$	Dollars Canadiens
CCTTA	Autorité des Transports du Corridor Central
CIEIT	Institut Agréé D'exportation et de Commerce International
COMESA	Marché Commun de l'Afrique Orientale et Australe
CAE	Communauté de l'Afrique de l'Est
ELSA	Association sectorielle Ethio-Logistics
ERRA	Activité de relance économique et de réformes
GAC	Affaires mondiales Canada
AMFE	Alliance mondiale pour la facilitation des échanges
HACCP	Analyse des risques et maîtrise des points critiques
iSQMT	Normes intégrées, assurance qualité, métrologie et essais
CIM	Classification internationale des maladies
IFRS	Normes comptables internationales
IGAD	Autorité intergouvernementale pour le développement
OIT	Organisation internationale du travail
ISO	Organisation internationale de normalisation
CCI	Centre du commerce international
KETEI	Amélioration de l'environnement commercial et de l'inclusion au Kenya
KRA	Autorité fiscale du Kenya
MICE	Réunions, séminaires, conférences et expositions
NLM	Nécrose létale du maïs
ARM	Accord de reconnaissance mutuelle
MSD	Développement des systèmes de marché
TM	Tonnes métriques
NCTTCA	Autorité de coordination des transports et du transit du corridor nord
NDC	Contributions déterminées au niveau national
NIC	Comité national de mise en oeuvre
BNT	Barrières non tarifaires
CNFE	Comité national de facilitation des échanges
OSBP	Poste frontière unique
CDAA	Communauté de développement de l'Afrique australe
ASDI	Agence suédoise de coopération internationale au développement
TMA	TradeMark Africa
EVP	Equivalent vingt pieds
AFE	Accord sur la facilitation des échanges
SPS	Sanitaire et phytosanitaire
SQI	Normes et infrastructure qualité
STR	Régime commercial simplifié
TBI	Institut Tony Blair pour le changement mondial
TBTs	Barrières techniques au commerce
TWIN	Réseau mondial d'informations commerciales
UNCTAD	ONU Commerce et développement
UNEP	ONU Programme pour l'environnement
VIBE	Initiative à valeur ajoutée pour stimuler l'emploi
FEM	Forum économique mondial
OMC	Organisation mondiale du commerce



SOMMAIRE

VISION DE TMA

Notre empreinte	05
A Propos de Nous	07
Notre Vision	07
Notre Mission	07
Nos valeurs	07
Feuille de route vers le changement	08
Faits Marquants de l'Année	10
Résultats préliminaires	12

PERSPECTIVES DE LEADERSHIP



Président du Conseil	14
Président du conseil d'administration	15
Président-directeur général	16
Membres du conseil d'administration de TMA	18

SECTEURS D'ACTIVITES

Environnement commercial et d'investissement	20
Qualité et valeur des biens échangés	28
Systèmes commerciaux numériques	32
Connectivité physique	38
Commerce vert	44
Commerce résilient et inclusif	48



EQUIPE, CULTURE ET LIENS

Pôle de prestation des programmes	57
Ressources d'entreprise	59
Recherche et connaissances Management	60
Communications	61
Audit et Assurance	61
Notre équipe	62

RAPPORTS FINANCIERS

Rapport de l'auditeur indépendant sur les états financiers consolidés résumés	67
Rapprochement du résultat net et du résultat global	68
État de la situation financière	69
État du solde des fonds	70
Ventilation de la trésorerie	71
Note 1 Base de préparation	71

Partenaires financiers



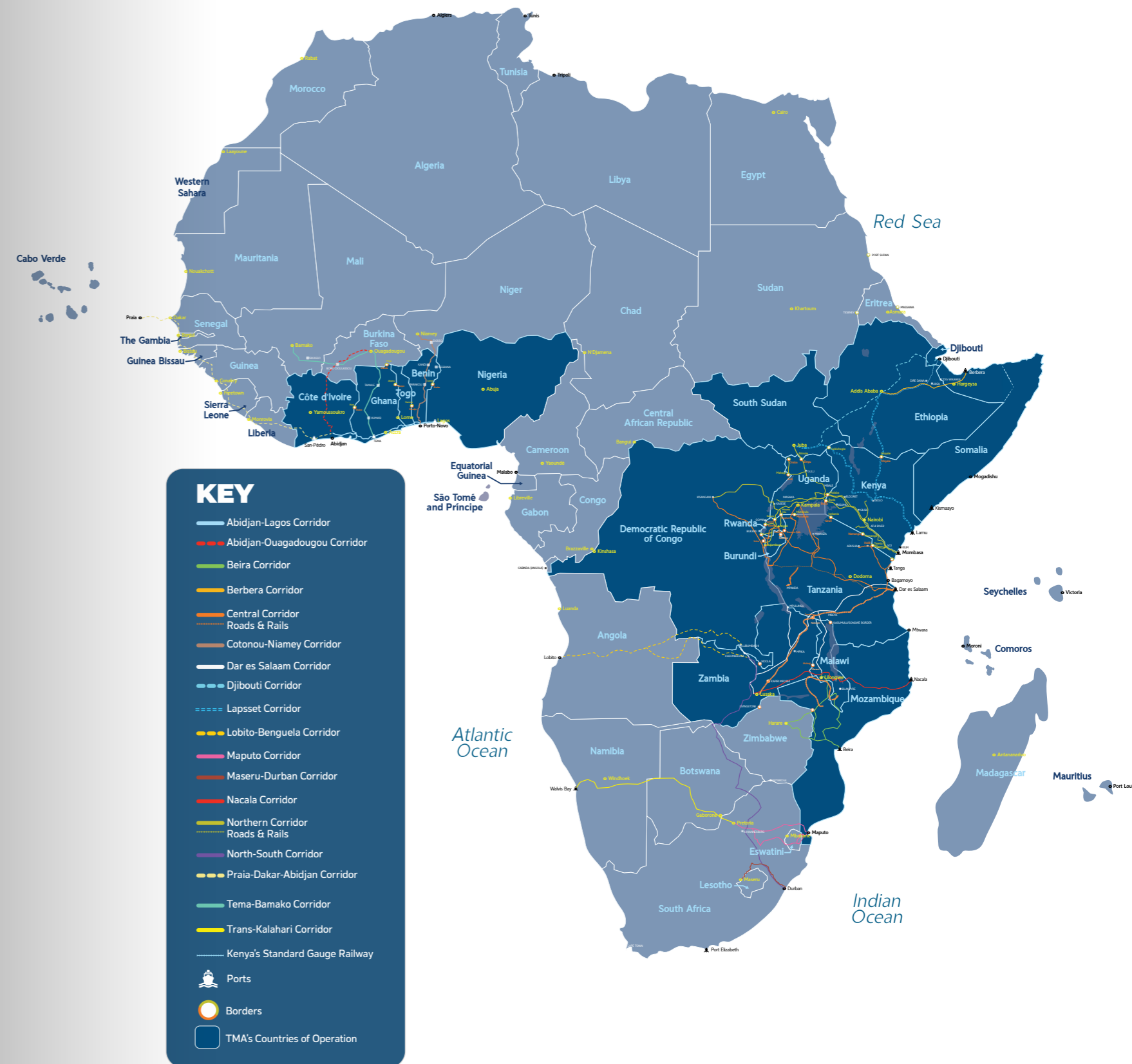
Gates Foundation



Norway



NOTRE EMPREINTE





VISION DE TMA

A PROPOS DE NOUS



- NOTRE VISION
- NOTRE MISSION
- NOS VALEURS
- FEUILLE DE ROUTE VERS LE CHANGEMENT
- FAITS MARQUANTS DE L'ANNEE
- RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES

PERSPECTIVES DE LEADERSHIP



- PRÉSIDENT DU CONSEIL
- PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
- PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL
- MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE TMA

A PROPOS DE NOUS

TradeMark Africa (TMA) est une organisation leader dans le domaine de l'aide au commerce, fondée en 2010 dans le but de développer le commerce intra-africain, d'accroître la part de l'Afrique dans le commerce mondial et de rendre le commerce plus favorable aux pauvres et plus durable.

Nos activités sont menées à but non lucratif et financées par une coalition de partenaires de développement (voir page 5). TMA travaille en étroite collaboration avec les institutions régionales et continentales, les gouvernements nationaux, le secteur privé et la société civile afin de débloquer les opportunités commerciales et d'investissement à travers le continent.

TMA joue un rôle de facilitateur dans la stimulation du commerce intraafricain en soutenant deux piliers:

1. Réduire le temps et le coût des échanges commerciaux le long des corridors de transport et à travers les frontières grâce à l'amélioration des infrastructures
2. Améliorer la compétitivité des entreprises.



NOTRE VISION

L'Afrique, pionnière en matière de croissance durable et inclusive, voie vers la prospérité pour tous les Africains.



NOTRE MISSION

Accroître le commerce intra-africain durable et inclusif et les exportations vers le reste du monde.



NOS VALEURS



COLLABORATION

Nous sommes centrés sur nos partenaires, flexibles et réactifs aux besoins de nos parties prenantes.



ÉGALITÉ DES CHANCES

Nos différences sont une richesse et nous entretenons des relations respectueuses avec nos employés et nos partenaires pour promouvoir l'égalité des chances pour tous.



INNOVATION

Nous donnons à nos employés et partenaires les moyens de créer des solutions durables.



INTÉGRITÉ

Notre démarche est transparente, honnête et intègre en toutes circonstances.



PROFESSIONNALISME

Nous sommes déterminés à atteindre l'excellence dans tout ce que nous faisons.



ORIENTÉ VERS LES RÉSULTATS

Notre objectif est d'améliorer les conditions de vie des Africains par des interventions efficaces et efficaces.



FEUILLE DE ROUTE VERS LE CHANGEMENT

La théorie du changement de TMA reconnaît que les barrières commerciales font augmenter les coûts des entreprises, rendant les importations et les exportations moins compétitives tant au sein de la région qu'à l'échelle mondiale. Investir dans des infrastructures favorisant le commerce (physiques et numériques) et soutenir les réformes visant à faciliter les échanges (politiques, réglementaires et procédurales) permet de réduire ces coûts et de favoriser un environnement commercial plus efficace et plus dynamique

IMPACT
PROSPÉRITÉ
DURABLE ET
INCLUSIVE

IMPACT INTERMÉDIAIRE
COMMERCE DURABLE ET INCLUSIF RENFORCÉ

RÉSULTAT 1
AMÉLIORATION DE
L'ACCÈS AU MARCHÉ

RÉSULTAT 2
AMÉLIORATION DE LA
COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES

RÉSULTATS VISÉS

CONTRIBUTION

Augmentation de **33% des exportations** africaines vers le reste du monde, ventilées entre les exportations totales de l'Afrique vers le reste du monde et les exportations africaines hors combustibles vers le reste du monde.

Augmentation de **\$800 millions** de dollars de la valeur des investissements mobilisés, y compris les investissements résilients.

Augmentation de **35%** de la valeur des recettes publiques.

Augmentation de la valeur du commerce intra africain de **\$60 milliards** de dollars.

ATTRIBUTION

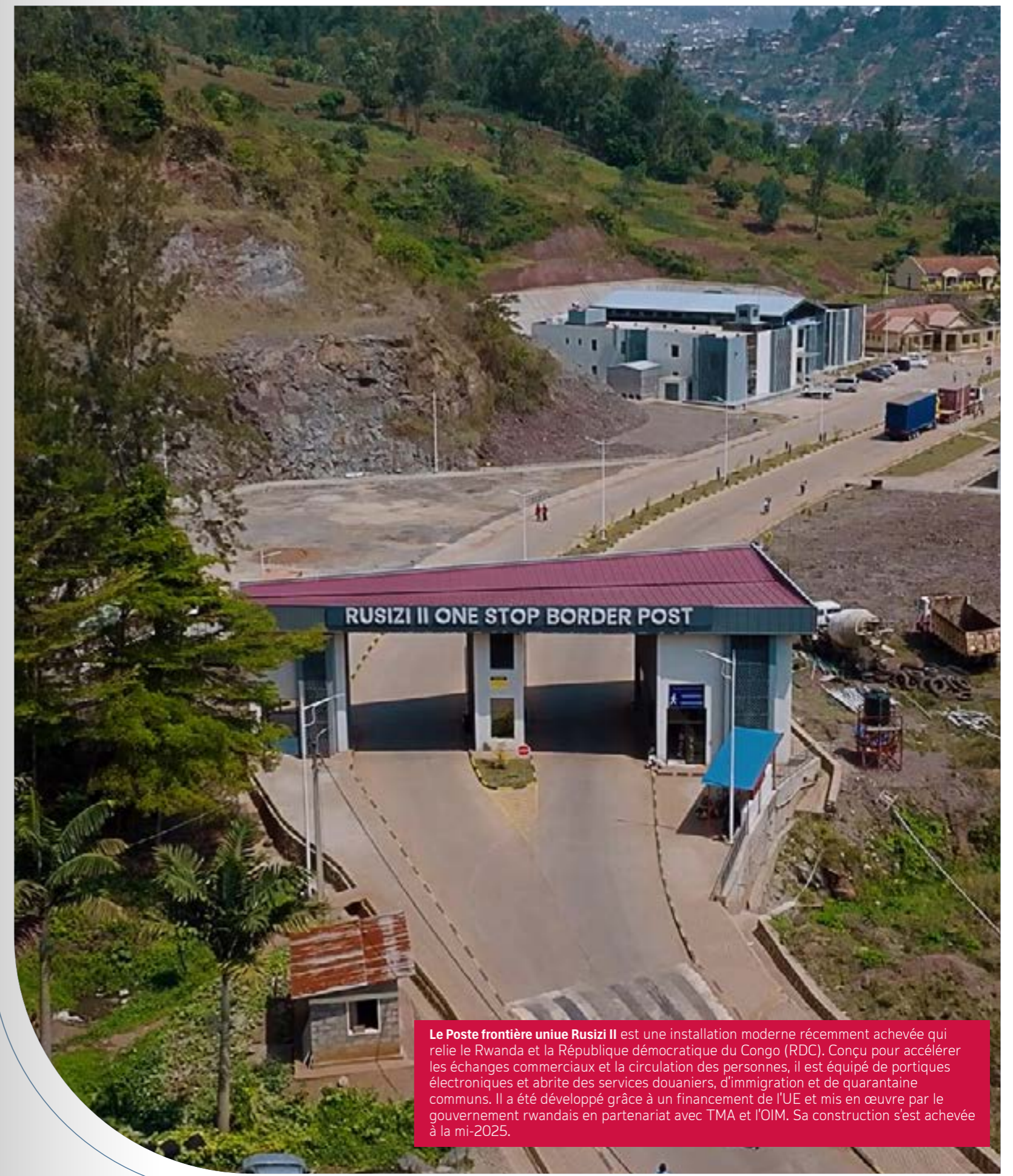
Réduction moyenne de 15% a du temps nécessaire pour acheminer les biens et les services à travers certains corridors et noeuds.

Réduction moyenne de 15% des coûts indirects liés au transport de biens et de services dans certains corridors.

Réduction moyenne de 15% ides émissions de CO2 par rapport à la tendance sur certains corridors et chaînes de valeur.

400,000 emplois créés ou maintenus.

Augmentation de 20% de la valeur des exportations des chaînes de valeur soutenues par l'initiative TMA, ventilée par pays.



Le Poste frontière uniué Rusizi II est une installation moderne récemment achevée qui relie le Rwanda et la République démocratique du Congo (RDC). Conçu pour accélérer les échanges commerciaux et la circulation des personnes, il est équipé de portiques électroniques et abrite des services douaniers, d'immigration et de quarantaine communs. Il a été développé grâce à un financement de l'UE et mis en œuvre par le gouvernement rwandais en partenariat avec TMA et l'OIM. Sa construction s'est achevée à la mi-2025.

FAITS MARQUANTS DE L'ANNEE

FAITS MARQUANTS DE L'ANNEE

JUILLET 2024



- Le Forum B2B sur les céréales en Afrique orientale et australe, organisé à Dar es Salaam en partenariat avec l'EAGC (Conseil céréalier d'Afrique orientale), a généré plus de **400 millions de dollars de transactions sur les denrées alimentaires de base**.
- La Tanzanie, en partenariat avec TMA, a lancé la Politique commerciale nationale édition 2023, avec le soutien du Royaume-Uni, de la Norvège et de l'Irlande.

SEPTEMBRE 2024



- TMA a mis en place son Comité national de suivi en Côte d'Ivoire, qui a créé des structures de gouvernance et de coordination afin d'orienter le commerce dans le corridor et d'assurer l'alignement avec les priorités nationales et régionales.

NOVEMBRE 2024



- Transfert de la phase II du projet OSBP de Mahagi, y compris les nouveaux bâtiments, le parking pour camions et les installations sanitaires – une étape importante dans la modernisation du corridor nord de la RDC et une partie d'un investissement de 8 millions de dollars.

AOÛT 2024



- Le gouvernement irlandais s'est engagé, par l'intermédiaire de TMA, à verser 2,7 millions de dollars (2,4 millions d'euros) pour renforcer le commerce et le développement économique en Tanzanie.

OCTOBRE 2024



- La Zambie, en partenariat avec TMA et avec le financement du Royaume-Uni, a commencé la construction de la phase II de la modernisation du poste frontière unique de Nakonde. Une fois opérationnel, il contribuera à réduire d'au moins 50% le temps nécessaire au dédouanement des marchandises.
- Le programme VIBE de la Fondation Mastercard au Rwanda a soutenu, pour la première fois, **une femme exportatrice dans l'expédition d'un conteneur de 20 pieds d'avocats Hass vers les Émirats arabes unis**.

DECEMBRE 2024



- Le gouvernement du Rwanda et TMA ont organisé le Forum sur le développement du commerce en Afrique à Kigali, appelant à accélérer le commerce numérique et à supprimer les frontières.
- Lancement d'un projet de 17,5 millions de dollars (15 millions d'euros) visant à moderniser le port de Dar es Salaam, financé par l'UE et mis en oeuvre par TMA et d'autres agences.

FAITS MARQUANTS DE L'ANNEE

FAITS MARQUANTS DE L'ANNEE

JANVIER 2025



- Une conférence B2B de deux jours à Addis- Abeba a abordé les goulets d'étranglement du corridor, et a abouti à un cadre de gouvernance et à des engagements en matière de numérisation douanière et de suivi des marchandises afin de favoriser la mise en oeuvre.
- Le Secrétariat de la CAE a lancé une plateforme modernisée pour le territoire douanier unique, qui permet l'échange de données en temps réel, réduit les retards et les doublons dans la documentation, et améliore la perception des recettes dans toute l'Afrique de l'Est.

MARS 2025



- Le roi Willem- Alexander et la reine Máxima des Pays- Bas ont visité le terminal intérieur de conteneurs de Naivasha au Kenya, réaffirmant ainsi le partenariat entre les Pays- Bas et TMA- Kenya en matière de commerce durable.
- Le Secrétariat de la ZLECAF et TMA ont signé un protocole d'accord visant à stimuler le commerce intra-africain.
- Le projet "Making Trade Work for Women in West Africa" (Rendre le commerce profitable pour les femmes en Afrique de l'Ouest), une initiative de 14 millions de dollars (19,7 millions de dollars canadiens) financée par Affaires mondiales Canada (AMC) et bénéficiant à 80 000 femmes commerçantes dans six pays, a été lancé.
- S.E. Hailemariam Desalegn, Président du Conseil d'administration de TMA, a donné une conférence publique à Accra, organisée par le Secrétariat de la ZLECAF, sur le thème "La ZLECAF, catalyseur de l'Agenda 2063". [Regardez ici](#)

MAI 2025



- Le Comité des affaires monétaires de la CAE a approuvé le plan directeur pour le système de paiement transfrontalier, financé par la Fondation Gates. Il s'agit d'une feuille de route pour des paiements numériques compatibles et peu coûteux, renforçant l'intégration financière.
- Lancement du système ePhyto au Mozambique, qui numérise les certificats phytosanitaires afin d'accélérer les exportations agricoles.
- Accord de 2,7 millions de dollars signé par la Suède pour mettre en oeuvre le Programme kenyan d'amélioration de l'environnement commercial et de l'inclusion, visant à promouvoir le commerce vert et inclusif et à soutenir 500 entreprises dirigées par des femmes et des jeunes.

FEVRIER 2025



- Zanzibar, avec le soutien de TMA, a lancé un système d'infrastructure numérique de qualité, intégrant les normes, la métrologie et l'accréditation.
- L'Ouganda a annoncé la construction d'un marché résilient au changement climatique à Elegu, financé par l'UE et le Danemark. Il accueillera 1 500 commerçants.
- Lancement du programme UGUSHORA, d'un montant de 2,3 millions de dollars (1,95 million d'euros), financé par les Pays- Bas, visant à renforcer la croissance tirée par les exportations et à stimuler la compétitivité des entreprises burundaises sur les marchés régionaux et mondiaux.

AVRIL 2025



- Alancement de la politique commerciale 2024 de Zanzibar, du plan directeur pour la réforme réglementaire et du comité sur les barrières non tarifaires afin d'accélérer les investissements et la croissance du secteur privé, avec le financement du Royaume-Uni, de l'Irlande et de la Norvège.

JUN 2025

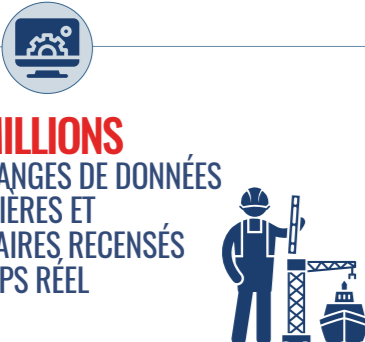


- Le projet OSBP Rusizi II, financé par l'UE, a été livré au gouvernement rwandais. Il devrait permettre de réduire les délais de dédouanement de 24 heures à moins de six heures et de desservir plus de 500 petits commerçants par jour, ce qui stimulera le commerce entre le Rwanda et la RDC de plus de 30%.
- Lancement d'un programme frontalier de 28,8 millions de dollars (25 millions d'euros) visant à renforcer le commerce transfrontalier entre l'Ouganda et la RDC, dont 10 millions d'euros sont financés par l'UE pour les OSBP et la modernisation des douanes.
- La Suède a dévoilé le programme SWIFT, d'un montant de 9,3 millions de dollars et d'une durée de quatre ans, mis en oeuvre par TMA, afin de remédier aux goulets d'étranglement logistiques et politiques le long des corridors Abidjan-Lagos, Berbera et LAPSET.

RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES – 2024-25

1. Environnement commercial et d'investissement

- La plateforme centralisée du territoire douanier unique de la CAE (SCT- CP)¹ (SCT- CP) a été lancée et remise. Elle a enregistré 6,6 millions d'échanges² de données douanières et portuaires en temps réel et a traité plus de 800 000 transactions après son déploiement,² TMA ayant contribué au développement et au déploiement de la plateforme dans le cadre du programme plus large de numérisation du SCT.




6.6 MILLIONS RÉÉCHANGES DE DONNÉES DOUANIÈRES ET PORTUAIRES RECENSÉS EN TEMPS RÉEL



2. Qualité et valeur des marchandises échangées

- Contribution à une réduction de 60%³ du temps nécessaire à la certification des marchandises commercialisées, de cinq mois en 2017 à deux mois en moyenne en 2023, selon 60% des entreprises interrogées en Afrique de l'Est.
- Dans le cadre du programme VIBE au Rwanda, les chaînes de valeur de la viande soutenues ont enregistré une réduction de 45% des interceptions de produits. En outre, 35 inspecteurs privés de la viande ont été agréés par l'Agence rwandaise de la concurrence et de la protection des consommateurs sur les 40 jeunes professionnels formés, ce qui a contribué à l'amélioration des normes de sécurité alimentaire et à la création d'emplois dans le secteur.⁴
- En Zambie, 100 tonnes de maïs ont été dédouanées sans aucun rejet lors de la réponse à la sécheresse de 2024-2025, TMA a contribué par des améliorations apportées aux capacités des laboratoires phytosanitaires frontaliers.⁵




45% RÉDUCTION DES INTERCEPTIONS DE PRODUITS DANS LES CHAÎNES DE VALEUR DE LA VIANDE SOUTENUES AU RWANDA



3. Connectivité physique

- La modernisation et la mise en service de OSBP d'Elegu (Ouganda), Goli (Ouganda) et Mahagi (RDC) ont contribué à réduire les délais de passage aux frontières de respectivement 83%, 58% et 63%.⁶
- Au Kenya, la construction des routes Magongo, Airport, Port Reitz et Kipevu à Mombasa, réalisée en partenariat avec le gouvernement, a contribué à réduire de 46% le temps de trajet moyen, qui est passé de 145 minutes (2019) à 78 minutes (2024).⁷
- Après sa mise en service en décembre 2024, le nouveau port de Rubavu a traité environ les deux tiers de l'objectif annuel en trois mois (450, 000⁸ tonnes métriques de marchandises), dont la plupart étaient des marchandises en transit à destination de la RDC. Le port a été construit avec le soutien du Royaume-Uni (par l'intermédiaire de TMA) et des Pays-Bas (par l'intermédiaire d'Invest International), en partenariat avec le gouvernement rwandais.




46% RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAJET MOYEN DE 145 MIN. A 78 MIN.



RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES – 2024-25

4. Systèmes de commerce numérique

- La valeur des matières premières négociées sur la Bourse de commerce de Tanzanie a augmenté de 290%, passant de 0,3 milliard de dollars (0,7 billion de TZS) en 2023-2024 à 1,1 milliard de dollars (2,8 billions de TZS) en 2024-2025, grâce à l'arrivée sur la plateforme numérique du sésame, des pois cajon, des pois chiches, des haricots mungo et des noix de cajou. TMA a soutenu l'automatisation de la bourse et a apporté son aide pour préparer le marché, notamment en formant les agriculteurs, les négociants et les autres utilisateurs.⁹
- Au Burundi, la numérisation des systèmes douaniers et d'octroi de licences a permis de renforcer le recouvrement des recettes, contribuant ainsi à une augmentation de 45% des recettes douanières dans le cadre du système ASYCUDA. Les recettes sont passées de plus de \$292 millions de dollars (environ 585 milliards de BIF) en 2021-2022 à près de 425 millions de dollars (plus de 849 milliards de BIF) en 2023-2024.¹⁰ Le Burundi a également enregistré une réduction de 80% des délais de traitement des autorisations d'importation dans les secteurs réglementés après la mise à niveau du guichet unique électronique burundais, le traitement étant désormais effectué en moins de 24 heures.¹⁰



80% RÉDUCTION DES DÉLAIS DE DÉLIVRANCE DES AUTORISATIONS AU BURUNDI



S.E. Hailemariam Desalegn Boshe, Président du Conseil d'administration de TMA et ancien Premier ministre éthiopien, a rencontré S.E. John Mahama, Président du Ghana, à la Golden Jubilee House, à Accra, afin de discuter des possibilités de partenariat qui permettraient de faire progresser les infrastructures commerciales, les systèmes numériques et la collaboration entre les agences du Ghana.

5. Commerce résilient et inclusif

- Aide apportée à plus de 11 800 jeunes actifs (sur un objectif de 43000 d'ici 2028), dont 56% de femmes et 324 jeunes handicapés,¹¹ grâce à des programmes inclusifs axés sur le commerce et l'entrepreneuriat.
- Entre 2023 et 2024, les PME dirigées par des femmes ont généré 5,6 millions de dollars de ventes à l'exportation cumulées (contre 0,7 million de dollars en 2023-2024).



PLUS DE 11,800 JEUNES ACTIFS BÉNÉFICIENT D'UN SOUTIEN GRÂCE À DES PROGRAMMES DE COMMERCE ET D'ENTREPRISE INCLUSIFS AU RWANDA

¹ Le SCT-CP est une plateforme régionale qui permet l'échange en temps réel de données douanières et commerciales entre les administrations douanières et les autorités portuaires des États partenaires de la CAE dans le cadre du territoire douanier unique. Elle est hébergée au Secrétariat de la CAE.
² TMA, Rapport annuel, 2025 – Résultats de la plateforme centrale du territoire douanier unique de la CAE.
³ BluePrint Strategic Advisor et AENOR. (Février 2025). Rapport d'évaluation indépendant des normes et des mesures sanitaires et phytosanitaires. Préparé pour TMA.
⁴ TMA. (2025). Rapport sur les capacités réglementaires du secteur de la viande au Rwanda.
⁵ TMA. (2024). Rapport semestriel de TMA.
⁶ EDI Global. (2025, Mars). Rapport d'évaluation du portefeuille d'infrastructures de transport durables et efficaces. Préparé pour TMA.
⁷ Rapport d'enquête finale sur le programme d'amélioration des routes à l'ouest de Mombasa (novembre 2023).
⁸ TMA. (2025). Rapport d'avancement du projet du port de Rubavu.

⁹ Bourse de commerce de Tanzanie, rapport de projet 2025.
¹⁰ SATRACO Consulting and Solutions. (Mai 2025). Rapport final de référence. (J. P. Ndayishimiye & E. Niyongabo, Auteurs). Préparé pour TMA.
¹¹ TMA. (2025). Rapport du quatrième trimestre du programme national du Rwanda à la Fondation Mastercard (VIBE).

PERSPECTIVES DE LEADERSHIP

Le commerce au service de tous

Les systèmes commerciaux constituent une forme d'infrastructure publique. Leurs fournisseurs et acheteurs ont besoin de systèmes commerciaux internationaux pour garantir des règles et des processus clairs et applicables, et assurer ainsi des échanges transfrontaliers rapides et prévisibles. Avant d'expédier leurs marchandises, les entreprises se doivent de connaître le délai de dédouanement et les règles applicables de manière cohérente d'un point de passage à l'autre. Les consommateurs, quant à eux, doivent avoir l'assurance d'obtenir ce qu'ils souhaitent, à un prix raisonnable et avec une qualité fiable.

Dans un contexte de réglementation plus stricte et de chaînes d'approvisionnement plus volatiles, le risque est désormais la principale contrainte qui pèse sur le commerce international. Lorsque les systèmes commerciaux sont faibles et les parts de marché imprévisibles, les investissements sont réticents et les opportunités sont étouffées par les retards et le pouvoir de discrétion. En revanche, lorsque ces systèmes sont solides, les risques et les coûts diminuent, ce qui augmente les marges et donc la compétitivité.

Au cours de l'année passée, les questions que j'ai entendues de la part des gouvernements, des entreprises et des partenaires de mise en œuvre ont convergé autour de ces enjeux. Les règles sont-elles prévisibles et favorisent-elles le bon déroulement des échanges commerciaux? Autrement dit, les entreprises peuvent-elles planifier leurs activités en toute confiance? Les règles sont-elles non seulement cohérentes, mais aussi conçues pour stimuler la croissance tout en protégeant les consommateurs?

La capacité des gouvernements, des communautés économiques régionales et des blocs économiques à répondre affirmativement à ces questions est le critère à l'aune duquel toute stratégie commerciale devrait être évaluée. C'est également la raison pour laquelle, en tant que président du Conseil de TMA, je reste confiant dans la stratégie 3, qui en est maintenant à sa troisième année. Elle vise à réduire le temps et le coût du commerce transfrontalier grâce à des systèmes commerciaux numériques de pointe, des infrastructures physiques intégrées et des règles qui élargissent la participation à toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. TMA aide également les entreprises et les institutions publiques à convenir, vérifier et respecter des normes qui permettent aux exportations africaines d'être compétitives sur les marchés mondiaux.

L'argument économique s'ensuit. Les partenaires internationaux soutiennent de plus en plus les approches qui témoignent d'un passage de la dépendance à la capacité, ce qui entraîne des changements systémiques qui réduisent les risques tant pour les entreprises que pour les gouvernements, de sorte que le commerce et les investissements privés peuvent jouer un rôle plus important. Les relations de développement évoluent pour répondre à ces impératifs, qui apportent également des avantages mutuels et des gains partagés aux producteurs, aux acheteurs internationaux et à tous les acteurs intermédiaires. Il s'agit d'une situation gagnant-gagnant, qui augmente les volumes commerciaux bilatéraux et crée de la valeur tant en Afrique que dans nos pays.

Cette approche a fait ses preuves dans la pratique au cours de l'année passée. Dans la chaîne d'exportation horticole du Kenya, TradeMark Africa et ses partenaires contribuent à la mise en place d'un corridor logistique réfrigéré – depuis la production intérieure jusqu'au port de Mombasa – afin que les exportations atteignent les marchés mondiaux de manière plus fiable et à moindre coût par fret maritime, tout en respectant les normes sanitaires et phytosanitaires et les exigences de qualité. Les réformes douanières et de suivi des marchandises ont continué à progresser, avec la mise au point de nouveaux systèmes de gestion de flotte et de suivi des marchandises afin de faciliter la circulation des biens sur le corridor

Éthiopie- Djibouti, et ainsi augmenter les exportations hors de la région et offrir une meilleure valeur ajoutée aux consommateurs.

Team Europe innove également en proposant une méthode de travail plus concertée, en réunissant les institutions et les États membres derrière un plan régional commun, qui stimule les investissements le long du corridor nord, de Mombasa jusqu'au Burundi et à la RDC. Cela permettra de mettre en place des systèmes transversaux pour les commerçants de toute l'Afrique de l'Est, plutôt que de s'occuper d'une frontière à la fois. Il s'agit là d'une bonne intuition. Le commerce s'améliore non pas grâce à des projets isolés, mais lorsque les systèmes sont connectés et les règles harmonisées. Depuis un an, TradeMark Africa s'efforce également de garantir des pratiques commerciales équitables pour toutes les parties prenantes, notamment en matière de sécurité et de traitement des petits commerçants. Un nouveau programme transfrontalier couvrant six pays d'Afrique de l'Ouest s'attaque aux obstacles tels que le harcèlement et les frais informels, rendant le commerce transfrontalier plus sûr et plus viable, en particulier pour les femmes.

Au cours des quatre prochaines années de la stratégie 3, le partenariat de la communauté internationale avec l'Afrique par l'intermédiaire de TradeMark Africa permettra de regrouper ces efforts, de développer ceux qui fonctionnent et de convertir les réformes en résultats concrets – dans ce cas, au moins 400,000 emplois, des marchés résilients et des systèmes capables de résister aux chocs – et de créer de la valeur tout au long des chaînes d'approvisionnement.

Le modèle de partenariat sur lequel repose ce rapport me donne confiance dans notre capacité à atteindre et à maintenir ces objectifs. En tant qu'institution africaine, TradeMark Africa travaille avec et aux côtés des organismes publics et privés africains, qu'elle sert en fin de compte. C'est la condition sine qua non d'une réforme durable. Notre engagement commun, en tant que coalition de partenaires internationaux, est de maintenir le cap en soutenant les pratiques qui fonctionnent, en apprenant rapidement et en investissant dans des systèmes pratiques qui permettent aux entreprises africaines d'être compétitives, de se conformer aux normes et de se développer.



Leo Svahnback
Président du Conseil

Donner vie aux frontières No-Stop

L'année dernière, lors du Forum sur le développement commercial organisé par TradeMark Africa à Kigali, j'ai été frappé par le peu de patience dont faisaient preuve les participants à l'égard de l'approche progressive. Plus de 300 dirigeants issus du gouvernement, du monde des affaires et d'institutions de développement, représentant plus de 40 pays, s'accordaient sur un point: l'Afrique ne peut plus se permettre d'avoir des frontières qui ralentissent son propre commerce. L'appel était urgent: cesser de débattre de l'intégration et commencer à construire des frontières sans barrières.

Ce moment a révélé une vérité plus large. Le système commercial mondial devient moins indulgent envers les petits marchés fragmentés. La politique commerciale est revenue à la géopolitique. La stratégie industrielle est de retour. Les chaînes d'approvisionnement sont en train d'être sécurisées, et l'accès aux marchés est de plus en plus déterminé par des normes, la traçabilité et des règles liées au climat, et non plus uniquement par les droits de douane. Pour les producteurs africains qui cherchent à passer de l'exportation de matières premières à celle de produits à valeur ajoutée, la compétitivité sera mesurée par la qualité des systèmes qui permettent le transport des marchandises à travers les frontières.

Cela a également mis en évidence un point très important: la crédibilité de l'Afrique en matière commerciale se gagne ou se perd à la frontière et le long de ses corridors. Dans le même temps, les frontières restent le point d'inefficacité le plus visible de l'écosystème commercial africain, mais aussi sa plus grande opportunité. Cela est important car l'Afrique est de plus en plus en mesure de satisfaire la demande pour ses produits, notamment les minéraux qui seront à la base des prochaines grandes avancées technologiques mondiales. La question est la suivante: comment tirer parti de cette situation pour obtenir des retombées économiques significatives et généralisées? Pour cela, il est essentiel de mettre en place les chaînes de valeur régionales nécessaires à la création de valeur en aval. Cela implique de considérer la zone de libre-échange continentale africaine comme un bloc commercial sérieux, capable de mettre en place des systèmes interopérables et de négocier en position de force, à une époque où le multilatéralisme est mis à rude épreuve. Il est également crucial de concrétiser le deuxième plan décennal de mise en œuvre de l'Agenda 2063 de l'Union africaine, décrit comme la "décennie de l'accélération".

Les frontières No-Stop sont au cœur de ce programme. Elles traitent des obstacles pratiques qui rendent l'intégration coûteuse pour les entreprises: paperasserie administrative multipliée entre les agences, inspections répétées, décisions discrétionnaires, frais informels et incertitude qui touche en premier lieu et le plus durement les petites entreprises. Lorsque les frontières et les corridors fonctionnent comme un processus unique, une grande partie de ces frictions n'ont plus nulle part où se cacher.

Le coût de la passivité est élevé. Le Programme des Nations unies pour le commerce et le développement estime que les coûts logistiques représentent environ 29% du prix des marchandises échangées en Afrique, contre environ 7% pour les marchandises échangées en dehors du continent. Il constate également que les barrières non tarifaires restreignent le commerce africain trois fois plus que les droits de douane. En termes simples, l'Afrique taxe son propre commerce par des retards, des doublons et des imprévisibilités.

La mise en place de frontières no-stop comporte plusieurs facettes: techniques, politiques et institutionnelles. Comme toujours, la mise en œuvre pratique commence par des acteurs et une dynamique, région par région, corridor par corridor, en commençant là où l'alignement est le plus fort et où la mise à l'échelle fonctionne. Les éléments fondamentaux sont connus; l'essentiel est de les rassembler. Aligner les procédures et les normes; passer à des contrôles conjoints et à des données interopérables;

puis établir des cadres de confiance grâce à la gestion des risques, aux opérateurs agréés et à la reconnaissance mutuelle, tout cela permettant aux marchandises conformes de circuler avec moins d'arrêts.

Ainsi, les gains annuels estimés à 20 milliards de dollars résultant de la suppression des barrières non tarifaires deviennent réalité. Les frontières sans interruption reposent essentiellement sur la confiance: confiance dans les documents, les données, l'application des règles et l'intégrité des corridors africains.

L'intégration économique répond également à la question de savoir qui peut y participer. Si les chaînes de valeur ne créent pas de passerelles pour les petites entreprises, les femmes et les jeunes, l'intégration devient un projet réservé aux grandes entreprises, tandis que les coûts de l'incertitude pèsent en premier lieu sur ceux qui sont le moins à même de les absorber. Les systèmes qui réduisent le pouvoir discrétionnaire et rendent la conformité abordable élargissent la participation par leur conception. L'année dernière, TradeMark Africa a aidé environ 60,000 petits commerçants dans 13 pays à accéder aux marchés de manière sûre et formelle, en leur apportant un soutien pratique en matière de documentation, d'exigences normatives et de règles du marché.

Les panafricanistes, de Kwame Nkrumah à Julius Nyerere, ont compris que l'unité est une stratégie. Aujourd'hui, la tâche consiste à traduire cette stratégie en systèmes fonctionnels qui favorisent la compétitivité, l'emploi et les recettes publiques. Et à le démontrer par des résultats que les gens peuvent reconnaître, tels que l'impact d'un dédouanement prévisible sur les décisions d'investissement, l'impact d'un nombre réduit de contrôles sur les prix des denrées alimentaires et l'impact de la discrétion sur la survie des petits commerçants.

Ce travail sera concrétisé par les personnes qui font vivre le commerce – les agents frontaliers, les commerçants, les transporteurs et les entreprises – ainsi que par les gouvernements et les agences africains avec lesquels TradeMark Africa travaille dans 20 pays. Nous remercions nos partenaires continentaux et internationaux, dont le soutien permet de transformer ces ambitions en réalité.



H.E. Hailemariam Desalegn Boshe
Président du conseil d'administration et ancien Premier ministre de l'Éthiopie

La confiance est la monnaie du commerce

Le commerce est fructueux lorsque les systèmes fonctionnent ensemble. Mais lorsque les normes diffèrent d'un pays à l'autre, que les procédures font double emploi et que les décisions dépendent du pouvoir discrétionnaire, le coût du commerce augmente et la confiance diminue. Il est essentiel de supprimer ces obstacles pour assurer le succès des entreprises africaines. C'est la raison d'être de TradeMark Africa. Au cours de l'année écoulée, nous avons continué à renforcer les institutions, les systèmes et la coopération qui rendent le commerce prévisible et vérifiable. En collaboration avec les gouvernements, le secteur privé et nos partenaires, nous avons soutenu des réformes le long des corridors, à travers les frontières et au sein des chaînes de valeur afin de lever les contraintes qui déterminent qui peut commercer, à quelle vitesse et à quel coût.

Notre politique pour l'année à venir sera axée sur les normes. Les normes de qualité et les normes sanitaires et phytosanitaires (SPS) sont essentielles pour améliorer l'accès au marché des marchandises commercialisées. Le Programme des Nations Unies pour le commerce et le développement estime que les mesures techniques régissent actuellement environ deux tiers du commerce mondial, tandis que les exigences SPS s'appliquent à presque tous les produits agricoles.

Les exportateurs doivent prouver, rapidement et à plusieurs reprises, que leurs marchandises répondent aux exigences du marché, de l'acheteur et de l'inspection. Cela est raisonnable, car les acheteurs veulent avoir la preuve qu'un produit est sûr, traçable et conforme, et les régulateurs exigent la même chose. Mais cela a un coût pour le producteur, non seulement pour garantir la conformité, mais aussi pour la démontrer, par le biais de certifications et de vérifications.

Pour cette raison, TradeMark Africa place les normes au cœur de son travail. Nous avons aidé les États partenaires de la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE) à adopter plus de 100 normes harmonisées et mises à jour dans les principaux secteurs commerciaux, notamment l'horticulture, la pêche, les produits laitiers et les produits pétroliers. Cela a contribué à la création d'une base régionale de plus de 2 000 normes CAE alignées sur les pratiques internationales. TradeMark Africa a contribué à traduire cela en mesures utilisables, notamment par le biais d'évaluations de conformité qui déterminent la manière dont les produits sont testés, inspectés et certifiés.

Le prochain élément est la capacité à réaliser des évaluations. Lorsque les capacités des laboratoires sont faibles, les retards transforment les normes en sanctions. À Nakonde, à la frontière entre la Zambie et la Tanzanie, nous avons soutenu la modernisation des capacités des laboratoires phytosanitaires et l'adoption d'accords de reconnaissance mutuelle entre les deux pays. Ces avantages ont été mis à profit lors de la réponse à la sécheresse de 2025, lorsque 100 tonnes métriques de maïs ont été autorisées sans aucun rejet, tandis que les délais d'analyse sont passés de 72 heures à moins de 30 heures, ce qui a permis de protéger la sécurité alimentaire sans réduire les contrôles de sécurité. Au Kenya, le nouvel équipement de laboratoire du KEPHIS a permis d'étendre les tests de recherche de résidus de pesticides complexes, renforçant ainsi la crédibilité de la certification auprès des acheteurs et des régulateurs. En Afrique de l'Ouest, nous avons formé plus de 80 régulateurs et 80 entreprises au Ghana et en Côte d'Ivoire sur le HACCP, la certification des exportations et les normes phytosanitaires, renforçant ainsi leur préparation aux marchés officiels.

L'évaluation et la vérification des normes nécessitent également des systèmes numériques. Les systèmes électroniques de certification phytosanitaire actuellement en place au Mozambique ont, par exemple, réduit les délais de traitement pour les exportateurs de 12 jours à deux ou trois jours, tandis que le système numérique de déclaration douanière

de l'Autorité fiscale du Kenya a permis de réduire le recours à des intermédiaires pour les échanges commerciaux de faible valeur.

Nous avons également déployé des plateformes d'apprentissage à l'échelle du secteur, notamment Horti-Campus en Éthiopie, afin de réduire les coûts de formation tout en renforçant la conformité tout au long des chaînes de valeur. En intégrant la conformité dans les opérations, ces systèmes aident les entreprises à s'adapter à l'évolution des exigences. Les solutions intégrées nécessitent non seulement une approche globale, mais aussi transnationale pour apporter les changements que les entreprises souhaitent voir. Nous avons aidé la CAE à lancer un projet pilote de caution douanière facilitée par TradeMark Africa, qui a permis de rationaliser la circulation de plus de 35 milliards de dollars de marchandises et de libérer près de 2 milliards de dollars immobilisés dans des garanties qui se chevauchaient. En outre, les gouverneurs des banques centrales ont approuvé un plan directeur pour un système de paiement transfrontalier élaboré avec le soutien technique de TradeMark Africa, ce qui a permis de progresser vers l'interopérabilité des paiements en Afrique de l'Est. Nous avons également collaboré avec les comités nationaux de facilitation des échanges à Djibouti, au Kenya, en Tanzanie, au Ghana et en Ouganda afin d'aligner les priorités nationales sur les engagements régionaux et continentaux.

La tâche qui nous attend consiste à consolider les acquis. Les normes harmonisées doivent être appliquées de manière cohérente. Les systèmes numériques doivent rester résilients et interopérables. Les infrastructures physiques doivent être entretenues et exploitées dans le cadre d'un système de dédouanement plus large, et le secteur privé doit être associé en tant qu'utilisateur des règles. J'espère qu'à la lecture de ce rapport, vous comprendrez comment ces interventions se sont traduites en résultats concrets pour les entreprises et les citoyens ordinaires.



David Beer
Président-directeur général



Les parties prenantes se sont réunies lors du Forum phare de TMA sur le développement du commerce en Afrique, qui s'est tenu à Kigali les 2 et 3 décembre 2024 et qui a rassemblé des dirigeants du secteur privé et des gouvernements de toute l'Afrique et d'ailleurs. Le prochain forum est prévu pour novembre 2026.

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



S.E. Hailemariam Desalegn Boshe
Président du conseil d'administration
Éthiopie



Susan Kiama
Vice-présidente
Kenya



Celestine Munda
Kenya



David Luke
Canada



Prof. Dominic McVey
Royaume-Unis



Alexander Fraser
Royaume-Unis



Gabriel Negatu
Etats-unis



Lola Aworanti Ekugo
Nigeria



Patricia Ojangóle
Ouganda



Sanjay Rughani
Tanzanie



SECTEURS D'ACTIVITES



**ENVIRONNEMENT
COMMERCIAL ET
D'INVESTISSEMENT**



**QUALITÉ ET VALEUR
DES MARCHANDISES
ÉCHANGÉES**



**SYSTÈMES DE
COMMERCE
NUMÉRIQUES**



**PHYSICAL
CONNECTIVITY**



**COMMERCE
ÉCOLOGIQUE**



**COMMERCE
RÉSILIENT ET
INCLUSIF**



ENVIRONNEMENT COMMERCIAL ET D'INVESTISSEMENT

Le portefeuille "Environnement commercial et d'investissement" œuvre à la création d'un système commercial équitable qui profite à tous. En 2024-2025, le programme s'est associé aux gouvernements, aux communautés économiques régionales et au secteur privé pour :



Simplifier les procédures aux frontières



Moderniser les systèmes douaniers et de paiement



Renforcer les institutions capables de traduire les engagements politiques en résultats concrets.

Empreinte écologique du portefeuille

RDC, Djibouti, Éthiopie, Kenya, Sud Soudan, Tanzanie et Ouganda

Au niveau régional : ZLECAf, COMESA, CAE et CEDEAO

ENVIRONNEMENT COMMERCIAL ET D'INVESTISSEMENT

Simplification des procédures commerciales en Afrique de l'Ouest

Dans toute l'Afrique de l'Ouest, de nombreux petits commerçants informels, en particulier les femmes, restent en marge des systèmes formels en raison de la complexité et de l'incohérence des procédures douanières. Grâce à un financement de l'Agence française de développement (AFD), TMA s'est associé à la Commission de la CEDEAO pour évaluer les procédures simplifiées de déclaration en douane au Bénin, au Togo, au Ghana, en Côte d'Ivoire et au Nigeria. L'étude a révélé que, malgré l'existence de dispositions légales, leur mise en œuvre varie considérablement et reste largement inaccessible aux commerçants à faible capacité. Elle a recommandé l'harmonisation des seuils de valeur, la mise en place d'une documentation multilingue et la création d'installations frontalières adaptées aux questions de genre.

Sur la base de ces conclusions, la Commission de la CEDEAO a élaboré une feuille de route pour un Régime commercial simplifié (RCS) à l'échelle régionale, introduisant des procédures communes, un certificat d'origine standard et un enregistrement numérique des commerçants liés à leur identité.

Le STR contribuera à formaliser les flux commerciaux, à élargir l'accès aux marchés et à renforcer les opportunités économiques pour les femmes et les jeunes dans toute la région. Le Secrétariat de la ZLECAf a identifié un cadre continental STR comme une priorité pour soutenir le Protocole sur les femmes et les jeunes dans le commerce, en positionnant les réformes de la CEDEAO comme un fondement important.

RECOMMANDATIONS

- SEGMENTATION HARMONISÉE
- DOCUMENTATION MULTILINGUE
- INSTALLATIONS FRONTALIÈRES PENSÉES POUR LES FEMMES

Renforcer les institutions nationales porteuses de réforme

Les Comités nationaux de facilitation des échanges (CNFE) et les Comités nationaux de mise en œuvre (CNM) de la ZLECAf sont les piliers des réformes commerciales régionales et continentales. Les CNM supervisent la mise en œuvre de l'Accord sur la facilitation des échanges de l'OMC, tandis que les CNM coordonnent la mise en œuvre nationale des engagements pris dans le cadre de la ZLECAf. La collaboration avec ces institutions a aidé les pays à passer de la conformité à la mise en œuvre de la manière suivante :

- Au Ghana, des ateliers de renforcement des capacités ont aidé le CNFE à élaborer un plan de mise en œuvre fondé sur des outils d'évaluation régionaux.
- En Ouganda, un NIC nouvellement constitué a été formé au sein du gouvernement, de la société civile et du secteur privé, renforçant ainsi l'alignement avec la Stratégie ZLECAf du pays.
- L'Éthiopie a conclu sa cinquième réunion du groupe de travail de l'OMC et a avancé dans la préparation de la sixième, renforçant ainsi la législation et la coordination institutionnelle pour les conditions d'adhésion.
- La collaboration régionale par le biais de la CAE a fait progresser les négociations sur les lignes tarifaires et la coordination des réformes douanières

- À Djibouti, grâce à un financement de l'UE acheminé par l'AFD, TMA a collaboré avec le ministère du Commerce et du Tourisme pour valider les plateformes commerciales numériques et mettre à jour le code des douanes par l'intermédiaire du CNFE.
- Au Kenya, le CNFE a aligné son plan de travail 2024-2027 sur les priorités commerciales régionales et nationales, renforçant ainsi la transparence et améliorant les processus commerciaux portuaires et de transit.
- La Tanzanie a simplifié les procédures d'exportation pour les produits de base, notamment le café, les avocats, les épices et le cuir, et a amélioré la coordination interinstitutionnelle.

SIMPLIFICATION DES PROCÉDURES D'EXPORTATION DU CAFÉ, DES AVOCATS, DES ÉPICES ET DU CUIR

Soutien à la réforme politique en Ouganda et en Tanzanie

● L'Ouganda a mis à jour son cadre de politique commerciale, dont la dernière révision remontait à 2007. Parallèlement, l'élaboration de la politique commerciale nationale, du programme de mise en œuvre et de la stratégie nationale de développement des exportations du pays a atteint 50% d'avancement. Ces trois documents ont depuis été examinés et validés (octobre 2025) par les parties prenantes des secteurs public et privé, en vue de leur approbation par le Cabinet en 2026. Une fois adoptés, ces cadres fourniront des bases solides pour la promotion des investissements, la diversification des exportations et la production à valeur ajoutée dans les secteurs de l'agriculture, de la pêche et de l'industrie manufacturière.

● La Tanzanie a lancé sa nouvelle politique commerciale nationale, tandis que Zanzibar a adopté la politique commerciale de Zanzibar et le plan directeur pour les réformes réglementaires, tous deux officiellement lancés en avril 2025. Ces cadres permettront de rationaliser l'octroi de licences, d'harmoniser les réglementations et de réduire les coûts de mise en conformité pour les entreprises. Grâce au soutien à l'accès au marché de la ZLECAf, 59 entreprises se sont développées sur de nouveaux marchés, notamment Zeus Pure Leather et Rohi Company, qui ont augmenté leurs exportations vers le Kenya, l'Ouganda, le Malawi et l'Europe. Parallèlement, les barrières non tarifaires de longue date entre le Kenya et la Tanzanie sur les accessoires de moto ont été levées à la suite d'engagements bilatéraux, élargissant ainsi les débouchés commerciaux pour les négociants.

ENVIRONNEMENT COMMERCIAL ET D'INVESTISSEMENT

Perspectives D'avenir

Le programme sera étendu à toute l'Afrique australe, avec des interventions en Zambie, au Zimbabwe, au Malawi et au Mozambique visant à renforcer la gestion des frontières, à simplifier les procédures commerciales et à éliminer les barrières non tarifaires le long des corridors nord- sud et Beira. Cela contribuera à réduire les coûts de transaction, à raccourcir les délais de transit et à garantir la fiabilité des chaînes d'approvisionnement.

Le soutien au secrétariat de la ZLECAF se poursuivra, la priorité étant donnée à la mise en œuvre du système continental de garantie de transit. D'autres travaux porteront sur le renforcement des régimes d'opérateurs économiques agréés et le soutien aux progrès vers la zone de libre- échange tripartite CAE-COMESA-SADC.

Résultats Préliminaires

1. La plateforme EAC-Buyer Seller (CAE-Acheteur-Vendeur) a été mise en service et adoptée par le Comité sectoriel sur l'investissement en vue de son déploiement. Un manuel d'utilisation a été adopté et, à ce jour, plus de 600 entreprises sont enregistrées, 600 entreprises y sont enregistrées. [Téléchargez la plateforme ici](#)
2. La CAE a lancé le modèle pilote de caution douanière en août 2025. Ce modèle remplace les multiples garanties nationales par une seule caution. Cela permettra de rationaliser la circulation de plus de 35 milliards de dollars de marchandises qui transitent chaque année par les corridors de la CAE. Près de 2 milliards de dollars devraient être libérés grâce à la suppression des garanties chevauchantes.



À gauche, le ministre d'État ougandais chargé des affaires de la CAE, M. James Magonde Ikuya, en compagnie de la Secrétaire générale de la CAE, Mme Veronica Nduva, lors du lancement de la phase pilote du projet "EAC Customs Bond" à Kampala.

ENVIRONNEMENT COMMERCIAL ET D'INVESTISSEMENT

PROJET PHARE

ÉLIMINATION DES BARRIÈRES NON TARIFAIRES

Les barrières non tarifaires restent l'une des principales sources de friction dans le commerce est-africain : elles augmentent les coûts, allongent les délais de transit et favorisent l'imprévisibilité aux frontières. TMA et la CAE ont intensifié leurs efforts pour les identifier, les surveiller et les résoudre, reflétant ainsi la réalité selon laquelle les solutions pratiques aux frontières sont souvent plus importantes pour les entreprises.

Avec le soutien des Pays-Bas, le Secrétariat de la CAE et les ministères du commerce de ses États partenaires ont renforcé un système coordonné et transparent de signalement et de résolution des barrières non tarifaires. En mai 2025, **47 plaintes avaient été enregistrées dans toute la région¹² contre 31 en 2024**. Cette augmentation met en évidence deux choses: premièrement, une application inégale et une mise en oeuvre fragile, et deuxièmement, des attentes croissantes, les commerçants s'appuyant désormais sur des mécanismes formels pour signaler, suivre

et faire remonter les obstacles. À la fin de l'année 2025, **14 cas avaient été résolus**, notamment: le refus temporaire d'accorder le traitement en franchise de droits aux motos Kibo fabriquées au Kenya en Tanzanie, qui a été résolu après correction du certificat d'origine par le biais du mécanisme de la CAE;¹³ l'exigence de certification des importations alimentaires du Soudan du Sud a été retirée; les sacs hermétiques tanzaniens retenus au Kenya ont été libérés; et les anomalies d'évaluation affectant les carreaux de céramique commercialisés entre le Kenya et la Tanzanie ont été corrigées. Les autres cas faisaient l'objet de consultations bilatérales ou étaient en attente de vérification au niveau régional.

Afin d'aider les gouvernements à réagir de manière systématique, TMA a aidé le Secrétariat de la CAE à élaborer des modèles analytiques permettant d'estimer les coûts économiques des BNT, à partir des données trimestrielles relatives aux couloirs de transport du Kenya, de l'Ouganda et de la Tanzanie.

Désormais intégrés aux observatoires des transports des corridors nord et central, ces modèles aident les responsables à quantifier les pertes commerciales, les coûts logistiques et les temps de transit, renforçant ainsi les arguments en faveur d'une action politique. Les données disponibles soulignent également la fragilité des progrès accomplis. De nouveaux obstacles continuent d'apparaître, soulignant la nécessité d'investir de manière soutenue dans les systèmes de surveillance, les mécanismes de règlement des différends, les capacités institutionnelles et la responsabilité transfrontalière. Cela est particulièrement important pour les femmes, les jeunes et les petites entreprises, qui supportent déjà une charge disproportionnée en raison des coûts élevés de mise en conformité, de l'accès limité à l'information et des fréquentes tracasseries aux frontières. Sans investissements supplémentaires dans ces systèmes, les gains réalisés au cours de la dernière décennie risquent d'être réduits à néant, en particulier pour les groupes dont les faibles volumes et les marges réduites les rendent les moins aptes à absorber les frictions supplémentaires dans l'environnement commercial.



¹² Rapport de la 38e réunion du Comité régional de pilotage des mesures non tarifaires (CNP) de la CAE.

¹³ Secrétariat de la CAE. (15-17 mai 2024). Réunion du Comité sectoriel sur le commerce – Document d'information. Entrée sur les BNT 001 136 (URT/Kenya, motos Kibo). Arusha: Secrétariat de la CAE.

ENVIRONNEMENT COMMERCIAL ET D'INVESTISSEMENT

PROJET PHARE

PERIODE DE MISE EN OEUVRE
2024 - 2026

PARTENAIRE DE MISE EN OEUVRE
Secrétariat de la CAE

PARTENAIRE DE FINANCEMENT
Foundation Gates

RÉDUIRE LE COÛT DES TRANSFERTS DE FONDS ENTRE LES PAYS D'AFRIQUE DE L'EST

Les coûts des paiements transfrontaliers en Afrique de l'Est restent élevés et imprévisibles, ce qui freine le commerce régional. Selon les données du secteur, les paiements transfrontaliers de faible valeur en Afrique coûtent en moyenne 6 à 8% de la valeur de la transaction, ce qui les place parmi les plus chers au monde.¹⁴ Pour remédier à ce problème, en mars 2025, la CAE a adopté le plan directeur du système de paiement transfrontalier, élaboré grâce au financement de la Fondation Gates et au soutien technique de TMA.

Approuvé par le Comité des affaires monétaires de la CAE et les gouverneurs des banques centrales, le plan directeur définit une infrastructure régionale de paiement inclusive, interopérable et sécurisée, dotée de réglementations harmonisées, de systèmes modernisés et de capacités renforcées. Un système régional de paiement instantané de détail reliera les banques et les plateformes de paiement mobile, renforcera le système de paiement est-africain, favorisera le règlement en monnaie locale et réduira la dépendance vis-à-vis des intermédiaires étrangers.

Ces réformes permettront de réduire le coût et le délai des paiements transfrontaliers, d'améliorer la prévisibilité des flux de trésorerie pour les entreprises et d'élargir l'accès aux services financiers numériques pour les ménages et les petites entreprises. Le plan directeur positionne la région pour explorer les monnaies numériques régionales qui renforcent la confiance et l'efficacité.

Prochaines étapes: les États partenaires mettront en place l'infrastructure technique, harmoniseront les réglementations et renforceront les capacités institutionnelles nécessaires pour exploiter et gérer le système.

PLAN DIRECTEUR DU SYSTEME DE PAIEMENT

RELIER LES BANQUES ET LES PLATEFORMES DE MONEY MOBILE À TRAVERS LES TRANSACTIONS TEMPORELLES



La Commission des affaires monétaires et les gouverneurs des banques centrales lors du lancement du Plan directeur des systèmes de paiement transfrontaliers de la CAE.

¹⁴ Banque mondiale. (2024). Base de données mondiale sur les frais de transfert de fonds (4e trimestre 2024). AfricaNenda, Banque mondiale et Banque des règlements internationaux. (2024). Rapport annuel sur les systèmes de paiement instantanés et inclusifs (IIPS) en Afrique. www.africanenda.org/iips-report

ENVIRONNEMENT COMMERCIAL ET D'INVESTISSEMENT

PROJET PHARE

PERIODE DE MISE EN OEUVRE
2023 - 2025

PARTENAIRE DE MISE EN OEUVRE
Conseil céréalière d'Afrique de l'Est, Auxfin Burundi

PARTENAIRE DE FINANCEMENT
Gouvernement américain

COMMERCE ALIMENTAIRE RÉGIONAL : UNE APPROCHE AXÉE SUR LES SYSTÈMES DE MARCHÉS

Certaines régions d'Afrique de l'Est produisent beaucoup de denrées alimentaires; le problème est de les acheminer vers les marchés transfrontaliers, de manière prévisible et à grande échelle. Au cours de l'année considérée, TMA s'est associé au secteur privé pour résoudre ce problème dans le cadre de l'activité "Economic Recovery and Reforms Activity", un programme régional financé par le gouvernement américain par l'intermédiaire de son ancienne agence de développement. Au Kenya, en Ouganda, en Tanzanie et au Burundi, les partenaires ont cherché à faire du commerce régional de denrées alimentaires une source fiable de sécurité alimentaire, d'emplois et de résilience, en particulier pour les femmes et les jeunes. Le programme a adopté une approche de développement des systèmes de marché, en investissant dans l'agrégation, le classement, l'entreposage, l'assurance qualité, l'information sur les marchés, la conformité sanitaire et phytosanitaire et la logistique. À la fin du programme, **des produits d'une valeur d'environ 1,2 million de dollars avaient transité par les circuits établis. Dans les mois qui ont suivi la fin du programme, 80,000 dollars supplémentaires ont été échangés sans subvention**, – ce qui prouve que les fonctions essentielles commençaient à être assurées.

Les principes de développement des systèmes de marché ont également influencé la manière dont les acheteurs et les vendeurs se rencontraient. TMA a organisé des réunions régionales entre acheteurs et vendeurs ainsi que des plateformes B2B transfrontalières, afin de négocier des contrats pour les céréales et les légumineuses. **Un forum organisé à Dar es Salaam a à lui seul généré des transactions d'une valeur supérieure à 400 millions de dollars.**

Des engagements politiques ont été pris, avec deux dialogues régionaux réunissant environ 300 délégués de dix pays afin d'identifier les obstacles politiques et de convenir d'une matrice de réformes.

Environ 40,000 petits exploitants agricoles et plus de 125 PME et entreprises alimentaires ont été mis en relation avec des marchés structurés; les femmes représentent 55% des participants, tandis que 15% sont des jeunes ou des personnes handicapées. Environ 12 000 agriculteurs ont reçu une formation sur les bonnes pratiques agricoles, la manutention après récolte et les normes relatives aux céréales, ce qui les aide à répondre aux exigences des acheteurs régionaux.

Le Burundi a donné un aperçu de l'avantage numérique de ce modèle. Une plateforme numérique dédiée aux intrants agricoles (UMVA)¹⁵ y a été mise en place, permettant aux agriculteurs de commander des intrants par voie électronique et de les recevoir par l'intermédiaire d'activateurs communautaires. Grâce à ce canal, plus de 2 000 agriculteurs ont été connectés à un programme national d'engrais, et quatre entreprises semencières privées ont signé des accords pour fournir directement des semences de maïs aux petits exploitants. La plateforme a incité un marché des intrants fragmenté à adopter des transactions plus transparentes et fondées sur des règles. Le modèle des systèmes de marché peut faire passer le commerce alimentaire régional de transactions ponctuelles à des marchés plus prévisibles et inclusifs, capables de survivre aux programmes d'aide et s'inscrivant dans les ambitions plus larges de l'Afrique d'accroître le commerce intra-africain.

ENVIRON 40,000 PETITS EXPLOITANTS LIÉS À DES MARCHÉS STRUCTURÉS



¹⁵ umva.net

PROJET PHARE

PERIODE DE MISE EN ŒUVRE
2024 - 2026

PARTENAIRE DE MISE EN ŒUVRE
Fondation TRAIDE

PARTENAIRE DE FINANCEMENT
Hollande

UGUSHORA : RENFORCER LA COMPÉTITIVITÉ DES EXPORTATIONS AU BURUNDI

UGUSHORA (qui signifie "vendre" ou "exporter" en kirundi) est un projet d'accès aux marchés destiné aux entreprises du Burundi, conçu pour soutenir le développement économique grâce à une meilleure coordination des exportations et en aidant les petites entreprises à sortir du marché intérieur, à diversifier leurs revenus et à créer des emplois.

Lancée en février 2025, cette initiative d'une durée de deux ans répond à une initiative du gouvernement, annoncée lors d'une table ronde avec des investisseurs en décembre 2024, visant à renforcer les performances et la compétitivité à l'exportation.

Le programme encourage les entreprises orientées vers l'exportation et les investissements dans l'horticulture, la pêche et les huiles essentielles, en établissant des partenariats commerciaux (notamment avec des entreprises néerlandaises) tout en s'attaquant aux goulets d'étranglement dans l'écosystème des exportations, au

développement de la chaîne de valeur, à la facilitation des échanges et à la lutte contre les barrières non tarifaires. Cette initiative vise à augmenter de 30% les volumes d'exportation dans les secteurs prioritaires, à améliorer l'accès au marché pour 65% des MPME participantes et à accélérer la numérisation des processus d'exportation afin de réduire les inefficacités et de renforcer la conformité.

La mise en œuvre se concentre sur le renforcement ciblé des capacités tout au long de la chaîne de valeur (entreprises, régulateurs, associations, prestataires logistiques et administrations locales), ancré dans des sites transfrontaliers sélectionnés afin de soutenir la préparation à l'exportation, la facilitation des échanges et la numérisation. Cette approche s'aligne sur le Plan national de développement et la vision de développement à long terme du Burundi.



Ce programme vise à soutenir les entreprises du secteur de la pêche, notamment celles axées sur l'exportation.



Dans le cadre de ses efforts de décentralisation, le Bureau national ougandais de normalisation a ouvert en juillet 2022 le Laboratoire de sécurité alimentaire du nord de l'Ouganda à Gulu, avec le soutien du Danemark et de TMA. Les PME ont été les principales bénéficiaires. Immaculate Akullo (photo), d'Archways Agrofarm, a révélé qu'elle ne mettait plus que deux heures pour aller faire tester ses produits, au lieu des 12 heures qu'il lui fallait auparavant pour se rendre à Kampala. Un trajet jusqu'à Gulu lui coûte environ 5,6 dollars (20 000 UGX), contre 28 dollars (100 000 UGX) pour Kampala.



QUALITÉ ET VALEUR DES MARCHANDISES ÉCHANGÉES

AMÉLIORER LA QUALITÉ ET LA VALEUR DES MARCHANDISES

Le commerce en Afrique est souvent entravé par des normes divergentes, des régimes de contrôle des produits opaques et des retards arbitraires aux frontières. Ces obstacles cachés nuisent à la compétitivité et empêchent les produits africains de répondre aux exigences des acheteurs locaux et mondiaux.

En 2024-2025, TMA a collaboré avec des entreprises, des instances de régulation et des gouvernements afin de surmonter ces obstacles en :

- Renforcer les normes et l'infrastructure qualité de la région en équipant les laboratoires
- Harmoniser les normes
- Favoriser la conformité aux exigences mondiales en matière de sécurité des produits
- Aligner les réformes sur la ZLECAf pour accroître leur portée.

Impacts du Portefeuille

Bénin, Côte d'Ivoire, Djibouti, Éthiopie, Ghana, Kenya, Malawi, Rwanda, Tanzanie, Togo, Ouganda et Zambie.



QUALITÉ ET VALEUR DES BIENS ÉCHANGÉS

Harmonisation des normes régionales

Lors de la 27e réunion du Comité des normes de l'Afrique de l'Est, les États partenaires ont adopté plus de 100 normes harmonisées et mises à jour, portant le total à plus de 2,000 normes de la CAE alignées sur les meilleures pratiques internationales. Ces normes couvrent les principaux secteurs commerciaux, notamment les céréales, l'horticulture, la pêche, les produits laitiers, les produits pétroliers, les cosmétiques et les emballages. Le COMESA et la CAE estiment que ces secteurs génèrent environ 5 à

7 milliards de dollars par an dans le commerce régional. Le taux d'adoption varie entre une moyenne de 68% pour la CAE et 99% au Rwanda, et les normes mises à jour ont été notifiées aux membres de l'OMC via le système ePing SPS/OTC. Dans le domaine de la pêche, la norme EAS 827: 2025 facilite déjà l'accès aux marchés de l'UE et du Golfe.



Accords de reconnaissance mutuelle

L'harmonisation est importante lorsqu'elle se traduit par des résultats concrets. Les accords de reconnaissance mutuelle (ARM) entre la Zambie et la Tanzanie, dans le cadre desquels les deux pays ont convenu d'accepter leurs certificats de qualité respectifs, ont montré comment la coopération transfrontalière en matière de réglementation peut réduire directement les coûts et les retards :

- À Nakonde-Tunduma, l'ARM a permis d'éviter les inspections en double et de réduire les frais de surestimation pour les entreprises lors de l'importation de maïs d'urgence en Zambie depuis la Tanzanie. Plus de 2,400 tonnes de maïs ont été dédouanées sans retard (voir page 31), et les exportateurs ont déclaré avoir économisé entre 250 et 400 dollars par expédition, selon les rapports de fin de projet.



Renforcement des mesures SPS et de la sécurité sanitaire des aliments

La mise à jour des cadres SPS – contrôles de sécurité alimentaire et de santé animale qui déterminent l'exportabilité – couvrant la santé des animaux aquatiques, la sécurité alimentaire et les investissements dans les laboratoires, a permis de réduire les taux de rejet. En outre, de nouvelles directives météorologiques et un étalonnage harmonisé des camions-citernes pour le commerce du pétrole ont été mis en place. Trente-cinq inspecteurs des pêches ont été formés à l'inspection basée sur les risques; des agents chargés des céréales ont été formés pour soutenir la nouvelle usine de décontamination du Kenya; ainsi que les laboratoires ont

progressé vers l'accréditation internationale, avec un personnel formé à l'accréditation ISO/IEC 17025 (essais et étalonnage).

L'impact réel de ces réformes réside dans leur potentiel à réduire les pertes à l'exportation liées à la seule aflatoxine, que le Partenariat pour le contrôle de l'aflatoxine en Afrique estime à environ 670 millions de dollars par an en exportations africaines rejetées, les céréales et les arachides étant les plus touchées. Les interventions de TMA, notamment la formation à la décontamination et le renforcement des systèmes de contrôle, ont permis le commerce sûr de céréales d'une valeur de près de 2 millions de dollars en 2024-2025.

Conformité

Pour les entreprises africaines, l'accès au marché est souvent limité par le coût et le temps nécessaires pour se conformer aux normes. Le programme s'est attaché à faire en sorte que les réformes se traduisent par des opportunités pour les entreprises :

- Au Rwanda, 139 MPME ont progressé dans le cadre du programme VIBE, financé par la Fondation Mastercard, dont 15 sont prêtes à être certifiées, tandis que 35 inspecteurs privés de la viande ont été certifiés et 100 jeunes formés aux normes et aux mesures SPS, soutenant ainsi le secteur en pleine croissance des réunions, incentives, conférences et expositions au Rwanda.
- En Ouganda, le lancement d'un programme national Global G.A.P – une certification internationale "de la ferme à la fourchette" – a permis de réduire les coûts de certification de 25 000 dollars à moins de 4 000 dollars, mettant ainsi les marchés internationaux

à la portée des petits exploitants agricoles liés à des exportateurs. Au total, plus de 770 MPME de la CAO et d'Afrique de l'Ouest, issus de secteurs allant de l'horticulture et des céréales à la pêche, ont bénéficié d'une formation ou d'un soutien en matière de conformité

- Au Kenya, de nouveaux équipements au KEPHIS ont renforcé la crédibilité de la certification grâce à l'amélioration des tests de détection des résidus de pesticides complexes. Le débit est passé de 18 échantillons par jour à 40, ce qui permet aux exportateurs d'obtenir des résultats plus rapides.



Expansion en Afrique de l'Ouest

Le programme relatif aux normes et aux mesures SPS en Afrique de l'Ouest est plus récent, mais il jette déjà les bases d'une mise à l'échelle. Mené au niveau de la CEDEAO et en partenariat avec les ministères nationaux, il favorise la reconnaissance mutuelle des laboratoires et l'élaboration de directives régionales en matière de mesures SPS. Des diagnostics conjoints ont permis d'identifier des lacunes systémiques dans les capacités des laboratoires, l'inspection et la certification au Ghana, en Côte d'Ivoire, au Togo, au Bénin et au Nigéria.

Plus de 160 régulateurs et entreprises au Ghana et en Côte d'Ivoire ont été formés aux normes HACCP, aux normes phytosanitaires et à la certification des exportations. Un soutien ciblé a été apporté au contrôle des aflatoxines, à la gestion des pesticides et à la manutention après récolte dans les chaînes de valeur prioritaires, notamment le cacao, le manioc, la mangue, la pêche et le textile. Au cours de l'année à venir, le programme suivra les résultats obtenus : moins de rejets aux frontières et augmentation des recettes d'exportation grâce à une meilleure conformité.



PLUS DE 160 RÉGULATEURS FORMÉS AUX NORMES HACCP ET AUX STANDARDS



Résultats préliminaires¹⁶



Des comités nationaux de coordination pour les aliments préemballés ont été créés et fonctionnent désormais dans tous les États partenaires de la CAE, créant ainsi un mécanisme pratique pour l'harmonisation des décisions en matière d'étiquetage et de conformité et l'alignement des mesures d'application.



Les procédures de métrologie légale pour l'étalonnage des camions-citernes ont été validées à l'aide d'une liste de contrôle de mise en oeuvre, ouvrant la voie à des projets pilotes dans les États partenaires de la CAE, ce qui est important pour réduire les litiges, les retards et les coûts de transaction dans le domaine des mesures réglementées.



A frontières de Namanga (Kenya/ Tanzanie) et de Busia (Ouganda/ Kenya), des groupes mixtes composés de commerçants, d'inspecteurs et de fonctionnaires ont appliqué les normes à des cas réels, dépassant les objectifs fixés et aidant 113 représentants d'entreprises à renforcer leurs routines de conformité et leur préparation à la certification et à l'accès au marché.



Un partenariat avec l'Organisation africaine de normalisation

Un partenariat avec l'Organisation africaine de normalisation (ORAN) a permis de faire progresser l'harmonisation des normes en vue de la mise en oeuvre de la ZLECAf. Les domaines prioritaires comprenaient la sécurité alimentaire (seuils d'aflatoxines dans les céréales, limites maximales de résidus de pesticides, enrichissement des aliments et huiles alimentaires), les chaînes agroalimentaires (céréales, produits laitiers, poisson) et les produits industriels (pétrole, cosmétiques, emballages). Elle a également adopté des normes relatives à l'éco-étiquetage, aux émissions et aux produits pharmaceutiques, intégrant ainsi la durabilité dans les cadres commerciaux continentaux.

La voix de l'Afrique au sein des organismes mondiaux de normalisation s'est également renforcée au cours de l'année. La CAE a réaffirmé la représentation de la Tanzanie au sein du Comité de gestion des normes de l'ORAN et a approuvé la candidature du Kenya et de l'Ouganda à des postes au sein de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et du conseil de l'ORAN. Ces mesures ont renforcé la crédibilité de l'Afrique dans les forums internationaux tels que le Codex Alimentarius, l'ISO et la CEI, garantissant ainsi que les intérêts africains contribuent à façonner le discours sur les normes mondiales.

Politique nationale de qualité au Kenya

À la suite d'une validation nationale présidée par le secrétaire du Cabinet, la politique nationale de qualité du Kenya (KNQP) dispose désormais d'une voie définie vers le Cabinet et d'un plan d'action précoce clair renforçant la gouvernance en matière de métrologie, de normalisation et d'accréditation.

Cette politique s'aligne sur les accords de l'OMC, la politique africaine de qualité (2021) et les engagements de la CAE, fournissant ainsi la base nécessaire pour garantir que les produits fabriqués localement répondent aux normes reconnues. Elle favorise un accès plus fluide au marché, renforce la crédibilité des produits et améliore la protection des consommateurs, tout en permettant aux micro, petites et moyennes entreprises de participer plus efficacement à des chaînes de valeur concurrentielles. Cette politique façonne déjà la réforme réglementaire. Le Bureau kenyan des normes aligne le projet de loi sur les normes 2025, destiné à remplacer la loi sur les normes de 1974, sur la KNQP afin de répondre aux exigences actuelles en matière d'assurance qualité et d'améliorer la cohérence réglementaire.

Grâce à une feuille de route claire pour le développement d'une infrastructure de qualité, le KNQP permet au Kenya d'améliorer sa compétitivité commerciale, de soutenir le développement industriel et d'aligner les systèmes nationaux sur les exigences des marchés régionaux et mondiaux.

PROJET PHARE



PERIODE DE MISE EN OEUVRE
2024 - 2025



PARTENAIRE DE MISE EN OEUVRE
Gouvernement de Zambie



PARTENAIRE DE FINANCEMENT
UK

LA ZAMBIE RENFORCE SA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE GRÂCE À LA MODERNISATION DU LABORATOIRE FRONTALIER DE NAKONDE

À Nakonde, à la frontière nord de la Zambie, des laboratoires modernisés permettent désormais aux autorités frontalières de tester sur place les cargaisons de maïs en provenance de Tanzanie. Les techniciens analysent les échantillons à la recherche de parasites et de contaminants, et confirment leur conformité dans un délai de 30 heures. Avant la rénovation, ce processus prenait généralement jusqu'à trois jours, ce qui entraînait des retards et des coûts supplémentaires pour les commerçants.

Une sécheresse historique en 2023- 2024 a dévasté les récoltes dans 84 des 116 districts de la Zambie¹⁷, obligeant le gouvernement à importer 650 000 tonnes de maïs tanzanien¹⁸ pour une valeur de 250 millions de dollars. Ces livraisons d'urgence ont permis d'éviter la famine, mais ont accru le risque d'introduction de ravageurs et de maladies végétales transfrontalières, tels que la nécrose létale du maïs (MLN) et la contamination par l'aflatoxine. Pour atténuer ce risque, la Zambie a renforcé ses défenses de première ligne en équipant le laboratoire d'outils de diagnostic modernes (machines PCR, kits ELISA et microscopes) capables de détecter rapidement des menaces telles que la MLN. Les améliorations comprenaient également une alimentation électrique de secours solaire, un système d'approvisionnement en eau amélioré et la climatisation afin de garantir un fonctionnement ininterrompu, même en cas de coupure de courant ou de conditions météorologiques extrêmes.

Financée par le Royaume - Uni, cette modernisation a permis de **réduire la durée des tests de 72 à environ 30 heures, ce qui a considérablement diminué les coûts de transaction pour les négociants tout en renforçant la confiance des consommateurs dans les céréales importées.** Le commerce du maïs entre la Zambie et la Tanzanie a mis en évidence la nécessité d'une collaboration et d'une coopération phytosanitaires afin de faire progresser l'harmonisation des normes régionales.

"Il s'agit d'une ligne de défense importante pour la sécurité alimentaire de la Zambie", a déclaré John Anthony Mulongoti, secrétaire permanent des services techniques au ministère zambien de l'Agriculture, lors de la mise en service du laboratoire en mai 2025. Il a ajouté: "Grâce aux outils et aux infrastructures adéquats désormais en place, la Zambie peut garantir que les végétaux et les produits végétaux importés sont à la fois sûrs et rapides à traiter. Le laboratoire renforce également notre capacité à réagir rapidement à des menaces telles que les infestations de ravageurs, tout en maintenant des flux commerciaux efficaces."

De plus, le Dr Andrew Edewa, directeur des normes et des mesures SPS de TMA, a souligné que "l'impact du laboratoire était visible dès sa phase pilote. **Il a traité plus de 2 400 tonnes de maïs, avec un débit de tests deux fois plus élevé qu'avant sa modernisation.**" Il a ajouté que les transporteurs et les négociants ont signalé un dédouanement plus rapide, tandis que les consommateurs ont retrouvé confiance dans la sécurité du maïs importé. Il a conclu en affirmant que l'assurance que le maïs importé est exempt de maladies permettra de rétablir la confiance des consommateurs dans le marché du maïs.

Le laboratoire de Nakonde s'inscrit dans le cadre d'un programme plus large visant à moderniser les systèmes SPS de la Zambie et à renforcer les corridors commerciaux régionaux. Cela comprend la mise en place d'un système de certification phytosanitaire électronique (ePhyto), un nouveau protocole d'inspection avant expédition entre gouvernements avec la Tanzanie, et des protocoles harmonisés de diagnostic et de surveillance convenus lors d'une réunion bilatérale en avril 2025 entre le Service de quarantaine végétale et phytosanitaire et l'Autorité tanzanienne de protection des végétaux et des pesticides. Ces réformes renforcent la conformité avec l'accord SPS de l'OMC, le passeport vert du COMESA et l'annexe SPS de la ZLECAf.



Laboratoire du Service de quarantaine végétale et phytosanitaire (PQPS) à Nakonde OSBP.



RÉDUCTION DE LA DURÉE DES TESTS DE 72 À ENVIRON 30 HEURES



¹⁶ TMA (2025), Bilan annuel du programme régional.

¹⁷ Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. *Zambie - Évaluation de la vulnérabilité et des impacts*. Portail de la FAO sur la sécheresse

¹⁸ Ng'Wanakilala, F. (29 juin 2024). *La Tanzanie va vendre 650 000 tonnes de maïs à la Zambie touchée par la sécheresse*. Bloomberg.



SYSTÈMES DE COMMERCE NUMÉRIQUES

En 2024- 2025, le portefeuille des systèmes commerciaux numériques s'est concentré sur un problème qui continue de freiner le commerce africain: le transport transfrontalier des marchandises reste lent, fastidieux et dépendant de la discrétion des autorités. Cette combinaison augmente les coûts, encourage la recherche de rentes et laisse les commerçants dans l'incertitude quant aux procédures à suivre au prochain point de contrôle.

Le portefeuille privilégiait les systèmes numériques qui permettent de saisir et de partager des données fiables, de réduire les formalités administratives manuelles et de faciliter la vérification de la conformité. Il soutenait également les conditions politiques permettant à ces systèmes de se développer, notamment les règles relatives aux transactions numériques, au commerce électronique et aux mécanismes pratiques de gestion des corridors commerciaux à l'aide d'informations numériques partagées plutôt que de formulaires en double.

Les nouveaux systèmes numériques devraient accroître la transparence et les recettes publiques d'au moins 20%, tout en réduisant les délais et les coûts des transactions d'au moins 10%.

Ces solutions améliorent la conformité et renforcent ainsi l'infrastructure fiscale des gouvernements, tout en offrant aux commerçants une plus grande prévisibilité et une meilleure efficacité aux frontières.

Ces avantages sont particulièrement importants pour les petites et moyennes entreprises, qui sont souvent confrontées aux obstacles administratifs les plus importants.

Les progrès réalisés dans le cadre de ce portefeuille témoignent de ce qu'il est possible d'accomplir lorsque la technologie est appliquée avec précision et détermination.

Impact du Portefeuille

Burundi, RDC, Éthiopie, Ghana, Kenya, Malawi, Mozambique, Ouganda, Zambie et Zanzibar.

SYSTÈMES DE COMMERCE NUMÉRIQUES

Paiements transfrontaliers – Plus rapides, plus sûrs, moins chers

Au niveau régional, TMA a lancé deux initiatives importantes pour la même raison: le commerce ne peut être fluide si les données et l'argent s'arrêtent à la frontière. Le Trade Logistics Information Pipeline (TLIP) est une initiative collaborative publique-privée financée par le Royaume- Uni. Au Kenya, le TLIP a réussi à relier des systèmes commerciaux essentiels, notamment la plateforme de numéros d'identification personnelle de l'administration fiscale kenyane (Kenya Revenue Authority, KRA), afin que les commerçants puissent vérifier

en toute sécurité les identités numériques et échanger des documents avec moins de frictions. En outre, des projets d'accords bilatéraux avec l'Inde, le Royaume-Uni et le Ghana sont actuellement à l'étude, dans le but d'étendre cet échange de documents à un plus grand nombre de routes commerciales.

Parallèlement, le plan directeur du système de paiement de la CAE, financé par la Fondation Gates (voir l'article en page 24), a été adopté par les banques centrales régionales. Ce plan établit une feuille de route sur cinq ans pour rendre les paiements transfrontaliers plus rapides, plus sûrs et moins coûteux, supprimant ainsi une barrière non tarifaire persistante liée au coût et à la rapidité du règlement des paiements.



Amélioration des services douaniers

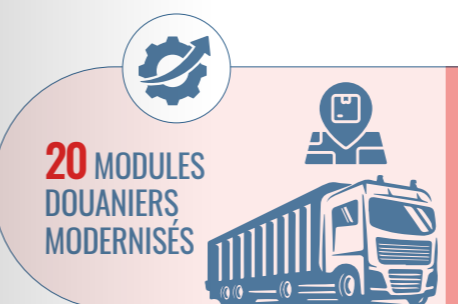
RDC

Le système de gestion douanière ASYCUDA¹⁹, mis à niveau grâce à un partenariat technique avec la CNUCED, a **modernisé plus de 20 modules douaniers, renforçant ainsi la visibilité des marchandises et la responsabilité fiscale.**

Kenya

Un partenariat avec la KRA et le Royaume-Uni a donné lieu à deux innovations numériques dans le cadre du système intégré de gestion douanière: l'application mobile Self- Declaration et le module Self- Managed Bonded Warehouse. L'application mobile permet aux commerçants de déclarer des marchandises dans le cadre du STR (pour les marchandises d'une valeur inférieure à 2000 dollars), ce qui réduit leur dépendance vis-à-vis des agents et simplifie les formalités administratives. Pour les femmes commerçantes et les petites entreprises en particulier, l'application devrait faciliter la soumission des déclarations, les paiements et la réception rapide des confirmations. Le module d'entrepôt sous douane prend en charge la gestion des stocks en temps réel et la surveillance douanière à distance, avec la possibilité de réduire jusqu'à 50% les délais de dédouanement des marchandises sous douane, en particulier lorsque l'accès physique aux agents des douanes est difficile.

Outre les douanes, la collaboration avec le Conseil du système des récépissés d'entrepôt a permis de développer le système électronique de récépissés d'entrepôt, qui permet aux petits exploitants agricoles d'utiliser des récépissés numériques comme garantie pour obtenir des crédits, tout en réduisant les coûts administratifs et en élargissant l'accès au financement.



UN NOUVEAU SYSTÈME ÉLECTRONIQUE DE RÉCÉPISSÉS DE MARCHANDISES PERMET AUX PETITS EXPLOITANTS D'UTILISER DES REÇUS NUMÉRIQUES



Rationalisation des normes et de la certification

Mozambique et Éthiopie

Tout au long du programme, la priorité est de déployer le numérique comme catalyseur de la modernisation des normes et de la certification, en passant d'un système de conformité papier à des systèmes numériques qui réduisent le temps, les coûts et les risques. Au Mozambique, le système SELICEF e- Phyto permet désormais aux exportateurs d'obtenir des certificats phytosanitaires par voie numérique, **ce qui réduit les délais de traitement de 12 jours à deux ou trois jours.**

RÉDUCTION DE LA DURÉE DE LA CERTIFICATION PHYTOSANITAIRE DE 12 JOURS À 2-3 JOURS

¹⁹ ASYCUDA le Système automatisé de données douanières (SAD) est un système de gestion douanière développé par la CNUCED pour numériser les procédures commerciales, automatiser les déclarations et le transit, et générer des statistiques commerciales

SYSTÈMES DE COMMERCE NUMÉRIQUES

En Éthiopie, la plateforme d'apprentissage en ligne Horti-Campus renforce les capacités de conformité à grande échelle: en deux mois, elle a touché plus de 1 000 apprentis dans 120 entreprises et **réduit les coûts de formation de 30%**. (Pour plus de détails, voir les fiches de projet à la page 36.)



Zanzibar

Le Bureau des normes a lancé le système intégré de normalisation, d'assurance qualité, de métrologie et d'essais en février 2025. Financé par le Royaume-Uni, l'Irlande et la Norvège, ce système est intégré à l'administration fiscale de Zanzibar et à la passerelle de paiement ZanMalipo.²⁰ Il devrait permettre de réduire les délais d'essai d'environ 40%, aidant ainsi les petites entreprises de secteurs tels que les algues et l'aquaculture à accéder plus rapidement aux marchés et à réduire leurs coûts de transaction.

Améliorer l'Efficacité Institutionnelle

Malawi

La chambre de commerce du pays a lancé sa plateforme numérique unique en mars 2025. Ce système intègre les services de certification commerciale et d'adhésion dans un portail unique relié à l'administration fiscale du Malawi et au Registre national, simplifiant ainsi la mise en conformité pour tous les commerçants, y compris les entreprises dirigées par des jeunes et des femmes.

Burundi

L'Administration fiscale du Burundi a fait progresser les modules Electronic Single Window et ABREMA²¹ pour les importations médicales, qui seront achevés à 90% d'ici mi-2025. Une fois pleinement opérationnelles, ces mises à niveau devraient réduire de moitié les délais d'approbation des permis et renforcer l'intégration du Burundi dans le corridor numérique des Grands Lacs.



Perspectives D'avenir

Au niveau continental, la priorité est donnée à la mise en œuvre du certificat d'origine électronique de la ZLECAf. Sans celui-ci, il reste difficile d'appliquer les tarifs préférentiels de manière cohérente. Parallèlement, le portefeuille favorisera les approches de corridors intelligents, notamment le partage transfrontalier d'images scannées entre le Kenya et l'Ouganda et au sein des interfaces de corridors du Rwanda, afin d'accélérer les décisions de dédouanement et de réduire les inspections physiques.

En Afrique de l'Est, l'accent est mis sur la résilience technique, le Kenya donnant la priorité à la stabilité de ses systèmes douaniers et l'Ouganda développant des infrastructures de traçabilité afin de se conformer au règlement européen sur la déforestation pour le café.

La RDC, quant à elle, se concentrera sur la mise en œuvre active du suivi électronique des marchandises afin de sécuriser les biens en transit.

Dans la Corne de l'Afrique, l'attention se porte sur la conformité sanitaire et logistique, l'Éthiopie se préparant à lancer la certification e-phyto (phytosanitaire électronique) et Djibouti mettant en œuvre des protocoles de gestion de flotte.

En Afrique australe, l'accent est mis sur l'interopérabilité, combinant la modernisation des services au Malawi et en Zambie avec un échange d'informations plus intense entre les douanes afin de réduire les doublons transfrontaliers.



²⁰ Passerelle de paiement électronique du gouvernement de Zanzibar

²¹ L'Autorité burundaise de réglementation des médicaments à usage humain et des aliments

SYSTÈMES DE COMMERCE NUMÉRIQUES

PROJET PHARE



PERIODE DE MISE
EN ŒUVRE
2024 - 2025



PARTENAIRE DE MISE EN ŒUVRE
Ministère de l'Agriculture, de
l'Environnement et de la Pêche, Direction
nationale de la santé et de la biosécurité



PARTENAIRE DE
FINANCEMENT
Irlande et Pays-Bas

LE MOZAMBIQUE AUTOMATISE LA DÉLIVRANCE DES LICENCES POUR LES EXPORTATIONS DE PRODUITS VÉGÉTAUX

L'agriculture représentait environ 24% du PIB du Mozambique en 2023 selon la Banque mondiale et soutient une grande partie du commerce des produits végétaux du pays. Pourtant, jusqu'à récemment, les exportateurs et les importateurs étaient confrontés à un goulot d'étranglement dès la première étape du commerce, à savoir l'obtention d'un certificat phytosanitaire, un document important pour l'accès au marché. L'ancien processus était papier et lent. Les commerçants devaient soumettre des demandes papier à la Direction nationale de la santé agricole et de la biosécurité à Maputo ou à l'un de ses 41 bureaux régionaux, ce qui nécessitait souvent des déplacements répétés pour les paiements, les inspections et les approbations. Le délai moyen était d'environ 12 jours, ce qui augmentait les coûts, accrue l'incertitude et créait un risque d'erreurs et de fraudes.

En mai 2025, le Mozambique a lancé un système national de certification phytosanitaire électronique (e-Phyto), développé avec le soutien technique de TMA et financé par l'Irlande et les Pays-Bas. Ce système numérise l'ensemble du processus, y compris les demandes, les paiements, l'examen des documents, la planification des inspections et la délivrance des certificats, **ce qui permet de réduire le temps de traitement à environ deux ou trois jours grâce à des contrôles automatisés et des routines d'inspection plus intelligentes.**

Il est essentiel de noter qu'e-Phyto est connecté au guichet unique électronique du Mozambique et au hub ePhyto de la CIPV, ce qui permet un échange sécurisé de certificats avec les partenaires commerciaux et renforce la confiance dans la documentation phytosanitaire. Les entreprises exportatrices mozambicaines auront désormais moins de démarches administratives à effectuer, bénéficieront d'approbations plus rapides et d'expéditions plus prévisibles, en particulier les PME opérant loin de Maputo.



"Le processus de certification manuel était inefficace, chronophage et sujet aux erreurs ou à la fraude. Cela entraînait des coûts élevés et érodait la confiance dans le processus de certification, compromettant ainsi la capacité du Mozambique à être compétitif sur les marchés régionaux et mondiaux. Le système e-Phyto améliorera désormais la prévisibilité et l'accessibilité, en particulier pour les petits exportateurs et les PME, même dans les zones reculées, qui pourront ainsi bénéficier de services rapides et efficaces."

SE. Roberto Mito Albino
Ministre de l'Agriculture, de l'Environnement
et de la Pêche du Mozambique.



Des représentants de TMA et du gouvernement du Mozambique lors du lancement du système ePhyto à Maputo.

PROJET PHARE**PERIODE DE MISE EN
OEUVRE**
2024 - 2027**PARTENAIRE DE MISE EN OEUVRE**
Association des producteurs
et exportateurs de produits
horticoles d'Éthiopie**PARTENAIRE DE
FINANCEMENT**
UE Via AFD**LA PLATEFORME "HORTI-CAMPUS" DE L'ÉTHIOPIE**

Le secteur horticole éthiopien, qui a généré près de 565 millions de dollars de recettes d'exportation en 2024- 2025 et qui emploie plus de 200 000 personnes, utilise une plateforme numérique pour renforcer la conformité et réduire les coûts de formation. Horti-Campus, lancé en mai 2025 par l'Association éthiopienne des producteurs- exportateurs horticoles grâce à un financement de l'UE par l'intermédiaire de l'AFD, a touché plus de 1 000 apprenants dans 120 entreprises en deux mois et a **réduit les coûts de formation d'environ 30%**. Sur un marché où une seule saisie peut réduire à néant le travail d'une saison, ce sont les améliorations les moins spectaculaires qui comptent le plus. Horti- Campus fait passer la formation des salles de conférence d'hôtels et des visites de sites à un système accessible sur un téléphone. Il propose des modules standard, des conseils pratiques, des échanges entre pairs et une base de connaissances contrôlée pouvant être mise à jour à mesure que les règles évoluent. Il rend la formation moins coûteuse, plus rapide et plus accessible, en particulier pour les exploitations agricoles isolées.

Les premiers résultats du suivi du programme montrent une adoption rapide et une couverture plus large parmi les entreprises qui avaient auparavant du mal à assister aux sessions en présentiel. Le prochain test consistera à voir si cela se traduit à la frontière, avec moins de manquements aux règles et moins de retards coûteux.

**30% DE RÉDUCTION DES
COÛTS DE FORMATION GRÂCE À
LA PLATEFORME HORTI-CAMPUS**

Tewodros Zewdie, Directeur exécutif de l'Association éthiopienne des producteurs et exportateurs horticoles, s'est joint aux responsables de TMA et à ses partenaires pour lancer officiellement la plateforme HortiCampus à Addis-Abeba en mai 2025.



"Horti- Campus a élargi l'accès à des formations accréditées et adaptées au rythme de chacun dans l'ensemble du secteur horticole, ce qui a permis de réduire les coûts tout en améliorant la portée, la cohérence et le développement des compétences. En renforçant la prise de décision et la productivité au niveau des exploitations agricoles, et en intégrant des services de transfert de connaissances au cœur de ses activités, la plateforme soutient à la fois la croissance du secteur et la viabilité à long terme de l'Association éthiopienne des producteurs- exportateurs horticoles, avec le soutien de TMA et un financement de l'UE par l'intermédiaire de l'AFD."

Tewodros Zewdie
Directeur exécutif de l'EHPEA.



"J'ai obtenu mon deuxième certificat auprès d'Horti-Campus après avoir suivi la formation sur les bonnes pratiques agricoles locales. Cette formation m'a permis d'approfondir ma compréhension de la production durable et de la gestion de la qualité, des connaissances qui soutiennent directement notre travail chez iPlant Agribusiness alors que nous développons l'activité d'exportation d'avocats en Éthiopie. Le partenariat continu avec Horti- Campus et l'Association éthiopienne des producteurs- exportateurs horticoles nous aide à transformer ces compétences en résultats concrets et adaptés au marché."

Samuel Mulugeta
CEO iPlant Agribusiness.



"J'ai suivi la formation sur la chaîne de valeur de l'avocat sur Horti- Campus, la plateforme d'apprentissage en ligne mise au point par l'Association éthiopienne des producteurs- exportateurs horticoles. Ce cours rassemble des conseils pratiques et spécialisés sur les bonnes pratiques agricoles, de la préparation du sol jusqu'à la récolte et la manutention post-récolte. La plateforme est intuitive, facile à utiliser, et la possibilité d'apprendre à mon propre rythme a vraiment fait la différence. C'est une ressource précieuse pour tous ceux qui souhaitent renforcer leurs compétences et progresser dans le secteur horticole."

Taju Hassan
Agronome.

PROJET PHARE**PERIODE DE MISE
EN OEUVRE**
2024 - 2027 Djibouti
2024 - 2026 RDC**PARTENAIRE DE MISE EN OEUVRE**
Djibouti - Direction générale des douanes et des droits indirects, ministère du Commerce et du Tourisme, ministère du Budget, acteurs du secteur privé et administration douanière régionale. RDC - Direction générale des douanes et accises (DGDA) - Autorité douanière de la RDC, ministère du Commerce extérieur et des Agences frontalières**PARTENAIRE DE
FINANCEMENT**
l'UE via l'AFD (Djibouti) et le
Royaume-Uni (RDC)**SYSTÈME ÉLECTRONIQUE DE SUIVI DES MARCHANDISES****Renforcement de la sécurité des transports à Djibouti et en RDC**

Le Système régional de suivi électronique des marchandises (RECTS) résout les problèmes de visibilité des marchandises en transit en permettant aux pays voisins de suivre conjointement les marchandises, depuis le port, tout au long du corridor, jusqu'au marché de destination. Après avoir fait ses preuves sur le corridor nord en Afrique de l'Est, TMA étend désormais ce modèle dans deux directions: une extension vers la RDC, s'appuyant directement sur l'architecture du corridor nord; et un nouveau déploiement sur le corridor Djibouti- Éthiopie qui, bien que non relié au corridor nord, s'inspire des mêmes enseignements, des mêmes garanties et de la même discipline opérationnelle.

En RDC, TMA, grâce à un financement britannique, a collaboré avec les autorités douanières (DGDA) pour déployer le système RECTS et mettre en place des centres de surveillance interconnectés le long du Corridor Nord, notamment à Mombasa, Kampala, Mahagi, Bukavu, Goma et Kinshasa. Cela permet d'assurer une surveillance transfrontalière coordonnée, tandis que les outils de surveillance contribuent à remédier aux problèmes de sécurité et aux contraintes infrastructurelles. Au cours de l'année, **2 000 scellés électroniques ont été livrés** pour être utilisés à Mahagi et Kasindi, et les tests de mise en place des scellés électroniques et du système Cargo Track ont été menés à bien. La préparation à la mise en service est attestée par des rapports de géorepérage, un guide d'utilisation validé et un environnement de préproduction mis en service.

Sur le corridor Djibouti- Éthiopie, où les volumes de trafic sont élevés et où la surveillance reste en grande partie manuelle, les risques comprennent les détournements, les retards et les incidents de sécurité. Financée par l'UE via l'AFD, TMA accompagne les institutions djiboutiennes et les acteurs du corridor dans la mise en place d'un système de suivi des marchandises de bout en bout basé sur le GPS. Ce système utilisera des scellés électroniques reliés à des plateformes nationales de suivi afin d'assurer une visibilité continue du port jusqu'à la destination. Des alertes automatisées signaleront les écarts d'itinéraire, les manipulations frauduleuses et les

risques de sécurité, permettant ainsi des interventions plus rapides et adaptées aux risques, tout en réduisant le recours aux contrôles manuels. L'initiative est actuellement au stade de la mobilisation des parties prenantes et du renforcement des capacités des utilisateurs. Une fois pleinement déployé, l'ECTS Djibouti- Éthiopie devrait réduire les délais de transit de 30% et diminuer les coûts logistiques de 10%.

La RDC et Djibouti constituent deux tests de la même hypothèse, à savoir que des modèles éprouvés peuvent être déployés à l'échelle de l'Afrique, et que les RECTS peuvent former l'épine dorsale d'un corridor commercial numérique, l'une des voies les plus rapides vers des frontières plus sûres, plus rapides et plus prévisibles.

**2,000 SCEAUX
ÉLECTRONIQUES
LIVRÉS**

Des camions se dirigeant du port de Djibouti vers la frontière avec l'Éthiopie.



CONNECTIVITÉ PHYSIQUE

CONSTRUIRE DES CORRIDORS POUR DYNAMISER LE COMMERCE AFRICAIN

En 2024- 2025, les investissements accrus de TMA ont relié les frontières, les ports et les corridors intérieurs, jetant ainsi les bases d'un continent mieux connecté. Cette approche tient compte du fait que la compétitivité de l' Afrique ne dépend pas seulement de ce qui est construit, mais aussi de la manière dont les différents éléments s' articulent entre eux. **Un port est efficace lorsque les routes menant à celui-ci sont fluides; les infrastructures frontalières apportent une réelle valeur ajoutée lorsque les services des douanes, de l'immigration, de la santé et les autres organismes frontaliers travaillent en harmonie; et le commerce prospère là où les infrastructures apportent la paix et des opportunités aux populations vivant le long de leurs axes.** Par conséquent, leur conception est passée de projets de construction individuels à des systèmes de corps de métier intégrés.

Aperçu des résultats (2024-2025)



Gains de temps : les délais de dédouanement dans certains OSBP sont passés de 12 à 5 heures (Elegu).²² Nakonde prévoit de réduire de 50% les délais de dédouanement des marchandises d'ici fin 2026.²³



Infrastructures vertes et résilientes : installation d'un système solaire de 230 kW à Malaba et Moyale; cela permet d' assurer la continuité des activités, en particulier pour les laboratoires du KEBS à Moyale, où la durée des analyses a été réduite de cinq heures.²⁴

Le programme s'articule autour de trois axes :

- Infrastructures transfrontalières.
- Ports et transport multimodal.
- Zones frontalières et systèmes de soutien aux corridors.

Impact du Portefeuille

Kenya, Rwanda, Soudan du Sud, Ouganda et Zambie.

²² BBayite, K. S., & Walugembe, J. K. (2024). Rapport de référence du projet « Uganda Trade Support » (TUTS). TMA.

²³ NORPLAN Tanzania Limited, Rapport d'étude sur les temps de trajet et la circulation, novembre 2023.

²⁴ Howard Humphreys Consulting Engineers, examen des plans et supervision de l'installation d'un système solaire photovoltaïque (PV) Rapport sur les systèmes destinés aux OSBP de Malaba et Moyale, juillet 2025, rédigé pour TMA.

CONNECTIVITÉ PHYSIQUE



Infrastructures transfrontalières

Les postes- frontières à guichet unique (OSBP) et leurs voies d'accès associent travaux d'aménagement et réforme des procédures, transformant ainsi des points frontaliers encombrés en passerelles efficaces.

À Rusizi/Ruzizi II, entre le Rwanda et la RDC, de nouvelles installations communes financées par l'UE, les Pays- Bas et le Royaume- Uni ont permis de regrouper sous un même toit les agents des douanes, de l'immigration et de la santé. Des systèmes partagés permettront aux marchandises, aux véhicules et aux personnes de circuler via un canal unique et coordonné, le temps de dédouanement devant passer de 24 heures à moins de six. [Regarder la vidéo ici](#)

Plus au sud, le poste- frontière de Nakonde entre la Zambie et la Tanzanie – qui constitue une voie de communication majeure reliant la région des Grands Lacs aux ports de l'océan Indien – est un axe essentiel pour les économies enclavées. Il fait actuellement l'objet de travaux de modernisation avec le soutien du Royaume- Uni, la remise des clés et la mise en service étant prévues pour début 2026. De nouveaux parkings pour camions, des scanners et une technologie de portails intelligents permettront de réduire le temps de dédouanement d'au moins 50%.²⁵

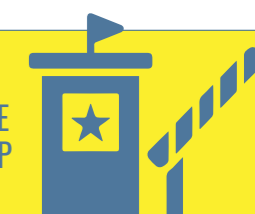
À Mahagi, à la frontière entre l'Ouganda et la RDC, l'achèvement des phases I et II du projet OSBP, financé par les Pays-Bas, la Finlande et le Royaume-Uni, a permis de doubler le volume des échanges commerciaux, qui est passé de près de 18 millions de dollars en 2019 à un peu moins de 41 millions de dollars en 2022, d'augmenter la productivité douanière de 63%²⁵ et de réduire les coûts de dédouanement de 36%. La phase III, financée par l'UE, permettra la construction de routes d' accès, d' un marché

transfrontalier, la réhabilitation d'un pont et la mise en place de nouveaux systèmes numériques, renforçant ainsi la coordination et l'inclusion aux frontières Au poste- frontière commun d' Akano- Noepe (Togo- Ghana), les investissements comprennent un système solaire, l'extension des installations de stockage et de pompage de l'eau, une passerelle piétonne de 1,2 km et divers travaux d'aménagement du site. Un système d'approvisionnement en eau et un poste de pompiers opérationnel ont également été mis en place. Le système solaire, achevé en novembre 2024, s' est avéré essentiel pour assurer le fonctionnement des opérations lors de coupures de courant pouvant durer jusqu' à quatre heures. Cependant, la demande croissante en électricité a incité le Comité mixte de gestion des frontières à demander une installation supplémentaire ainsi qu'une formation du personnel de maintenance.

Chaque poste- frontière opérationnel (OSBP) est conçu comme un complexe de services complet comprenant des aires d'inspection, des blocs administratifs, une alimentation solaire, un approvisionnement en eau et des installations sanitaires. Ces installations offrent des conditions de travail décentes aux agents et des zones sécurisées aux commerçants, dont beaucoup sont des femmes. La prochaine génération de frontières sera plus légère, interopérable et de plus en plus alignée sur les nouveaux modèles de frontières sans arrêt, conformément au mandat du [Forum sur le développement du commerce en Afrique 2024](#).



RÉDUCTION DE 36% DES FRAIS DE DÉDOUANEMENT CHEZ MAHAGI OSBP



Poste-frontière « Mahagi One Stop » (RDC).

²⁵ EDI Global. (Mars 2025). Rapport d'évaluation du portefeuille d'infrastructures de transport durables et efficaces. Rédigé pour TMA

CONNECTIVITE PHYSIQUE



Ports et infrastructures de transport multimodal

Les investissements de TMA dans les ports maritimes, les ports lacustres et les pôles logistiques permettent d'accroître les capacités, de réduire les coûts de transport et de favoriser une croissance plus verte.

Le port de Rubavu, sur le lac Kivu, est devenu pleinement opérationnel en décembre 2024, traitant 450 000 tonnes de marchandises en un mois. La capacité de fret prévue est de 700 000 tonnes dont la majeure partie est destinée à la RDC. Un projet connexe, le port de Rusizi, dont 56% sont désormais achevés, portera la capacité à 1,3 million de tonnes par an. Ces installations constituent le pilier d'un corridor fluvial fiable reliant le Rwanda, la RDC, le Burundi et l'Ouganda, et devraient permettre de réduire les émissions de gaz à effet de serre de plus de 50% par rapport au transport routier. Au port de Mombasa, au Kenya, la modernisation des routes d'accès de Mbaraki et Magongo ainsi que la mise en place de systèmes de gestion du trafic

numériques ont permis de réduire de 46% les temps de trajet autour du port.²⁷

L'amélioration continue des infrastructures a contribué à une augmentation du débit, qui est passé d'environ 36 millions de tonnes en 2023 à 41 millions de tonnes²⁸, le trafic de conteneurs dépassant les 2 millions d'équivalents vingt pieds (EVP).

Le plan directeur logistique de Naivasha et le projet de stockage frigorifique ont été validés; une fois mis en œuvre, ils permettront d'améliorer l'efficacité à l'intérieur du pays en intégrant les services ferroviaires, routiers et de la chaîne du froid pour les exportateurs de produits horticoles. Cela permettra de réduire les pertes post-récolte et d'améliorer la fiabilité de la chaîne du froid pour les produits sensibles au facteur temps.

En Tanzanie, le programme d'amélioration du commerce et des transports en Tanzanie, d'un montant de 17,3 millions de dollars (15

millions d'euros), s'inscrivant dans le cadre de l'initiative 'Global Gateway' de l'UE, a été lancé en décembre 2024, avec pour objectif d'apporter des améliorations à Dar es Salaam. Port, en partenariat avec Port of Antwerp-Bruges International, ONU-Habitat et Enabel.

Dans la Corne de l'Afrique, une étude de faisabilité menée à Djibouti sur la conception d'un parc de triage dédié aux camions permettra de réduire les embouteillages et d'améliorer la circulation des marchandises le long du corridor Djibouti-Éthiopie.



RÉDUCTION DE 46%
DU TEMPS DE TRAJET
AUTOUR DU PORT DE
MOMBASA



Systèmes de soutien aux zones frontalières et aux corridors

Les infrastructures commerciales doivent générer des retombées tant sociales qu'économiques. Les routes et les ports créent de la valeur lorsque les communautés qu'ils traversent participent aux échanges commerciaux et en tirent profit. Le troisième pilier de la connectivité physique garantit que les corridors servent les intérêts des populations et restent résilients face aux chocs.

Des installations solaires alimentent désormais en électricité le poste-frontière de Malaba, entre le Kenya et l'Ouganda, ainsi que celui de Moyale, entre l'Éthiopie et le Kenya, ce qui réduit les coûts d'exploitation et améliore la fiabilité. Les nouveaux réseaux d'approvisionnement en eau mis en place à sept postes-frontières desservent désormais plus de 3 000 personnes par jour.²⁹ à Malaba (Kenya- Ouganda), Moyale (Kenya-Éthiopie), Lunga Lunga (Kenya- Tanzanie), Isebania (Kenya- Tanzanie) et Lwakhakha (Kenya- Ouganda). Des marchés structurés,

tels que celui d'Elegu (Ouganda- Soudan du Sud), offrent un espace sûr et réglementé aux commerçants informels – pour la plupart des femmes et des jeunes – leur permettant d'exercer leur activité au sein des systèmes formels. À la frontière entre l'Ouganda et la RDC, le programme 'Peaceful and Resilient Borders II', financé par l'UE à hauteur de 11,5 millions de dollars (10 millions d'euros), relie les routes, les marchés et les services essentiels afin de stabiliser les communautés fragiles. Des voies commerciales fiables incitent les communautés frontalières à coopérer et à investir localement.



3,000
PERSONNES BÉNÉFICIENT
CHAQUE JOUR DE
NOUVEAUX SYSTÈMES D'
APPROVISIONNEMENT EN EAU
DANS 7 POINTS FRONTALIERS



Des outils de planification complémentaires – le plan directeur de Naivasha, le plan directeur des entrepôts frigorifiques et les cadres de gestion environnementale – intègrent des normes de durabilité dans la conception des travaux du corridor par TMA. Cela garantit que l'expansion future reste compatible avec les objectifs climatiques et sociaux.



Priorités pour 2025-26

1. Les infrastructures transfrontalières seront achevées à Rusizi II, Nakonde et Mahagi.
2. Les initiatives portuaires et multimodales progresseront à Dar es Salaam et à Djibouti, avec l'extension des chaînes du froid le long des corridors horticoles.
3. Les projets dans les zones frontalières permettront de développer les marchés structurés, l'énergie solaire et les infrastructures liées à la paix.

²⁷ IGIHE News (2024). Le port de Rubavu devrait traiter 700 000 tonnes de marchandises et accueillir près de trois millions de passagers par an > IGIHE

²⁸ Autorité portuaire du Kenya. La KPA franchit une étape importante en dépassant les 2 millions d'EVP. Centre de presse de l'Autorité portuaire du Kenya.

²⁹ Howard Humphreys (East Africa) Limited. (2024). Rapport d'achèvement substantiel : Services de conseil pour la supervision de la conception et de la construction de réseaux d'approvisionnement en eau pour sept postes-frontières au Kenya, en Ouganda et en Éthiopie. Rédigé pour TMA

CONNECTIVITE PHYSIQUE



PROJET PHARE



PÉRIODE DE
MISE EN ŒUVRE
2025 - 2027



PARTENAIRE DE MISE EN ŒUVRE
Le gouvernement ougandais, y compris
l'administration locale du district d'Amuru



PARTENAIRES DE FINANCEMENT
L'UE et le Danemark, dans le cadre de
l'initiative Global Gateway/Team Europe

PROJET D'INFRASTRUCTURE DE MARCHÉ TRANSFRONTALIÈRE
RÉSILIENT AU CHANGEMENT CLIMATIQUE ELEGU

Les inondations saisonnières au poste-frontière d'Elegu-Nimule perturbent depuis longtemps le marché local et les activités commerciales transfrontalières à la frontière, affectant les activités des petits commerçants, principalement des femmes et des personnes en situation de handicap. Cela limite non seulement leurs revenus quotidiens pendant de longues périodes, au moins deux fois par an, mais réduit également la prévisibilité au niveau de l'un des points frontaliers les plus fréquentés entre l'Ouganda et le Soudan du Sud.

En réponse à cela, le gouvernement ougandais, en collaboration avec le district d'Amuru et TMA, construit actuellement un nouveau marché transfrontalier financé par l'UE et le Danemark dans le cadre de l'initiative Global Gateway Team Europe.

Ce projet consiste en la construction d'un complexe commercial moderne sur un site surélevé de 4,5 hectares, conçu pour rester opérationnel même en cas de fortes pluies. L'aménagement intègre un système de drainage renforcé, des réseaux d'évacuation des eaux pluviales, un éclairage solaire et

un système de récupération des eaux de pluie, ainsi que des installations organisées comprenant des hangars commerciaux, un hall bancaire, des services de garde d'enfants et une zone de manutention des céréales. Ces aménagements visent à réduire les perturbations et à améliorer la sécurité des commerçants, dont les moyens de subsistance dépendent d'un accès fiable au marché.

La fin des travaux est prévue pour 2027, avec une capacité d'accueil d'environ 1 500 commerçants. Les documents publics relatifs au projet indiquent une réduction attendue des délais de traitement de 30% et un chiffre d'affaires annuel estimé à 21,7 millions de dollars. Le marché devrait profiter à quelque 5 000 ménages qui dépendent du commerce transfrontalier le long du corridor Nimule-Juba.



Poste frontière d'Elegu-Nimule.



"Pendant des années, nos commerçants ont subi les conséquences d'infrastructures insuffisantes : les marchés ont été emportés par les inondations et les enfants sont tombés malades à cause du manque d'assainissement. La cérémonie d'inauguration des travaux d'aujourd'hui marque notre engagement en faveur du changement. C'est la promesse qu'aucun commerçant, en particulier nos femmes et nos jeunes, n'aura à choisir entre la sécurité et la survie."

Lakony Micheal
Conseil municipal n° 5, district d'Amuru



"Le marché transfrontalier d'Elegu-Nimule s'inscrit dans le cadre de notre stratégie plus large 'Global Gateway' et montre comment l'adaptation au changement climatique, l'égalité des sexes et le développement du commerce peuvent aller de pair. Nous sommes fiers d'aider l'Ouganda à mettre en place une économie frontalière solide, équitable et résiliente face au changement climatique."

Sanne Willems
Ancien chef d'équipe, Transition écologique et secteur privé, Délégation de l'Union européenne en Ouganda.



"Le marché transfrontalier d'Elegu-Nimule a pour objectif de promouvoir des infrastructures inclusives et résilientes au changement climatique pour les commerçants transfrontaliers. Nous espérons qu'il servira d'exemple pour d'autres acteurs de la région, en plaçant au premier plan la résilience climatique et les personnes souvent laissées pour compte, telles que les femmes, les jeunes et les personnes en situation de handicap. Ce projet témoigne de l'engagement du Danemark en faveur d'une croissance verte et inclusive ainsi que de l'emploi en Ouganda."

Signe Winding Alberg
Ambassadeur du Danemark en Ouganda.

CONNECTIVITE PHYSIQUE



GÉRER LA TRANSITION ET FAIRE ÉVOLUER LE FINANCEMENT MIXTE

Trade Catalyst Africa (TCA) a débuté l'année avec un solide portefeuille de transactions bancables et pour mission de mobiliser des financements destinés aux infrastructures commerciales, aux systèmes logistiques et aux solutions de financement du commerce. À mi-parcours de l'année, un examen stratégique et financier a été mené à la suite de la fin du soutien américain.

TCA a assuré la continuité de ses opérations et la poursuite des projets en cours, en mettant l'accent sur la stabilité et la planification à long terme. Les équipes ont collaboré avec des partenaires pour gérer les engagements, faire avancer la mise en œuvre et mobiliser les parties prenantes dans les pays prioritaires. Parallèlement, TCA a intensifié ses contacts avec des partenaires financiers potentiels.

Renforcement des opérations et réorientation du financement

Au cours de la période considérée, TCA a évalué son portefeuille de projets en cours, en conservant les interventions pour lesquelles les travaux étaient déjà bien avancés ou en raison d'engagements juridiques. L'organisation a poursuivi ses travaux avec des tiers, comme indiqué ci-dessous, et a entamé de nouvelles discussions structurées à un stade précoce avec des institutions de financement du développement, des partenaires philanthropiques et des investisseurs commerciaux, dans le but de diversifier ses sources de financement et de réduire sa dépendance vis-à-vis d'un seul donateur. Bien que ces engagements restent à un stade exploratoire, ils constituent une première étape importante vers un modèle de mobilisation de capitaux plus équilibré. Ces ajustements permettront de stabiliser l'environnement opérationnel de TCA et de positionner l'organisation en vue de la structuration de futurs investissements.

Promouvoir les travaux d'infrastructure financés par des donateurs

Grâce à un financement de l'UE dans le cadre de l'initiative 'Global Gateway' et en collaboration avec TMA, TCA a mené une étude de faisabilité concernant les OSBP de deuxième génération le long du corridor Mombasa-Kisangani. L'augmentation des volumes commerciaux, les contraintes budgétaires et la réduction des subventions ont renforcé la nécessité d'un modèle de financement alternatif. TCA étudie actuellement la mise en place de 'voies vertes express': des filières de dédouanement prioritaires et accélérées accessibles moyennant le paiement d'une redevance.

Les enquêtes et les évaluations techniques ont progressé au Kenya, en Ouganda et au Rwanda, tandis que le lancement des activités en Tanzanie est en attente d'une autorisation du gouvernement. S'il est adopté, le modèle de recouvrement des coûts pourrait fournir un cadre permettant des opérations frontalières efficaces et durables, tout en offrant un mécanisme d'autofinancement évolutif qui renforce l'intégration régionale et soutient la mise en œuvre de la ZLECAF.

Au-delà des travaux liés au corridor régional, TCA a poursuivi le développement d'un entrepôt dédié à l'industrie textile dans la zone franche d'Ati River, au Kenya: une installation industrielle de 5 000 m² construite à partir de conteneurs maritimes recyclés, destinée à pallier la pénurie d'espaces de production prêts à l'emploi pour les fabricants de vêtements. Cette installation a obtenu cette année la certification

EDGE Advanced, témoignant d'une évolution vers un développement industriel respectueux du climat. Les travaux de construction se sont achevés au cours de la période considérée et la mise en place des locaux est en cours, avec le soutien de Modular Limited et de Gatsby Africa. La première mise en service est prévue dans le courant de l'année. Une fois opérationnel, l'entrepôt devrait créer plus de 1 000 emplois et renforcer la compétitivité du Kenya à l'exportation.

Leçons pour façonner les étapes suivantes

Cette année a mis en évidence l'importance de la flexibilité, de la diversification des sources de financement et du renforcement de la gestion des risques. La période de transition a démontré l'intérêt de maintenir un portefeuille de transactions diversifié, capable de s'adapter aux évolutions du paysage des bailleurs de fonds. La mise en œuvre conjointe avec TMA dans le cadre de l'initiative 'Global Gateway' de l'UE a mis en évidence les avantages d'une conception coordonnée et d'un travail technique partagé, combinant la présence régionale de TMA et l'expertise de TCA en matière de structuration des investissements. Ces enseignements guident TCA dans l'amélioration continue de sa stratégie d'investissement et de ses systèmes opérationnels, lui permettant ainsi de rester réactive face aux opportunités et aux contraintes émergentes.



Un entrepôt de vêtements de 5 000 m² situé dans la zone franche industrielle (EPZ) d'Ati River, au Kenya, construit à partir de conteneurs maritimes recyclés, est désormais prêt à être utilisé.

Priorités opérationnelles pour 2025-2026

TCA va affiner sa stratégie d'investissement afin de mobiliser des financements en faveur d'infrastructures liées au commerce évolutives, durables et à fort impact, ainsi que d'instruments financiers visant à améliorer la liquidité des entreprises. Le lancement prévu d'EASETRADE, la poursuite de l'étude de faisabilité sur le recouvrement des coûts de l'OSBP et un portefeuille de projets renforcé constituent les fondements opérationnels pour le prochain exercice.

CONNECTIVITE PHYSIQUE

PROJET PHARE

PÉRIODE DE MISE EN ŒUVRE 2026 - 2028	PARTENAIRE DE MISE EN ŒUVRE Fournisseurs de la plateforme : SOLV et Kaleidofin. Prêteur officiel : Faulu Bank.	PARTENAIRES DE FINANCEMENT TCA, TDB par l'intermédiaire de sa filiale TDF, Fondation Mastercard et l'Union européenne

CRÉATION D'EASETRADE – AMÉLIORER L'ACCÈS DES PME AU FINANCEMENT

Une étape importante a été franchie avec la création d'EASETRADE, un mécanisme de financement mixte destiné à remédier aux problèmes persistants de liquidités auxquels sont confrontées les petites et moyennes entreprises (PME) en Afrique de l'Est. De nombreuses entreprises se voient imposer des exigences de garantie dépassant 150% de la valeur du prêt, ce qui empêche des entreprises viables d'accéder à des fonds de roulement.

EASETRADE propose des prêts sans garantie, s'appuyant sur des systèmes alternatifs d'évaluation de la solvabilité, des outils de financement de la chaîne d'approvisionnement et le renforcement des capacités des entreprises. TCA a apporté une contribution de 4,25 millions de dollars, dont 2,25 millions provenaient du programme UE- BEEEP, tandis que la Banque pour le commerce et le développement, par l'intermédiaire du Fonds pour le commerce et le développement, a apporté une contribution équivalente.

La Fondation Mastercard a apporté une contribution de 10 millions de dollars, dont 2 millions destinés aux prêts et 8 millions au renforcement des capacités et à l'assistance technique.

Au cours de la période considérée, les partenaires ont finalisé la structure juridique et le mécanisme de partage des risques, testé le modèle de notation, intégré la Faulu Microfinance Bank en tant que premier partenaire de distribution et élaboré le programme de soutien aux entreprises. EASETRADE financera 5 000 PME sur trois ans, débloquera 150 millions de dollars, renforcera les capacités de plus de 6 400 entreprises et maintiendra ou créera environ 25 000 emplois. Les prêts devraient débiter au premier trimestre 2026.



"EASETRADE propose des services financiers et de renforcement des capacités aux micro, petites et moyennes entreprises (MPME) – notamment aux jeunes femmes des zones rurales et périurbaines – qui rencontrent généralement des difficultés pour accéder au secteur bancaire traditionnel. Le programme répondra à leurs besoins de financement en combinant des solutions de technologie financière avec des modèles alternatifs d'évaluation de la solvabilité, et leur donnera les moyens d'agir grâce à des formations ciblées et à des liens avec les marchés au sein des chaînes de valeur de l'approvisionnement et de l'horticulture."

Mary Kamari
Directeur exécutif,
Fonds pour le commerce et le développement.



Plateforme numérique de financement du commerce international conçue pour permettre aux PME, exclues des modèles bancaires traditionnels, d'accéder à des capitaux.



Particularités

- Une notation de crédit basée sur l'IA qui utilise les données d'entreprise et les empreintes numériques pour évaluer les risques.
- Accès à un fonds de roulement sans garantie.
- Mis en place grâce à des partenariats avec des banques commerciales, des fintechs et des institutions financières de développement (IFD).
- Ce projet sert de preuve de concept, démontrant que la technologie peut contribuer à combler le déficit de financement du commerce en Afrique.



ÉCOLOGISER LE COMMERCE

Mettre en place des systèmes commerciaux résilients face au changement climatique et à faibles émissions de carbone

Mettre en place des systèmes commerciaux résilients face au changement climatique et à faibles émissions de carbone Les réglementations liées au climat se durcissent sur les marchés les plus importants pour les exportateurs africains. Les plafonds d'émissions, les exigences en matière de traçabilité et les réglementations sur la déforestation constituent de plus en plus souvent des conditions préalables à l'accès aux marchés. Les systèmes commerciaux qui ne s'adaptent pas s'exposent à une hausse des coûts et à une perte de compétitivité.

Le programme 'Greening Trade' s'attaque à ce problème sur trois fronts:

- Réduire l'intensité des émissions de gaz à effet de serre dans le commerce et la logistique.
- Rendre les ports, les frontières et les marchés plus résistants aux inondations, à la chaleur et aux conditions météorologiques extrêmes.
- Maintenir les exportations africaines alignées sur les contributions déterminées au niveau national (CDN) et les normes et cadres réglementaires nationaux et internationaux émergents.

Au cours de la période considérée, ces efforts se sont traduits par des niveaux de référence pour les émissions au niveau du corridor, une infrastructure résiliente face aux changements climatiques, un passage à des options de fret sobres en carbone et des cadres politiques plus solides aux niveaux régional et continental. Ces priorités ont été poursuivies en positionnant le commerce vert dans la politique et la réglementation; en soutenant un commerce bas carbone et une logistique alignée sur le climat; et en intégrant la durabilité environnementale dans toute l'organisation.

Impact du Portefeuille

Bénin, Burundi, RDC, Djibouti, Éthiopie, Ghana, Kenya, Ouganda, Rwanda, Soudan du Sud, Tanzanie, Togo et Zambie.

ÉCOLOGISER LE COMMERCE

Intégrer le commerce vert dans les politiques et la réglementation

Une grande partie des échanges commerciaux africains s'inscrit dans des cadres régionaux et continentaux, et l'intégration des considérations climatiques dans ces règles est essentielle pour écologiser le commerce à grande échelle. Avec le soutien de l'UE, du Royaume-Uni, de la Suède, du Danemark et des Pays-Bas, les priorités climatiques ont été intégrées tant dans les politiques de facilitation des échanges que dans celles relatives aux normes et à la logistique, dans le cadre de la ZLECAF et de la CAE. Les objectifs d'émissions des corridors sont désormais alignés sur les CDN et les plans climatiques régionaux, plutôt que fixés de manière isolée. Lors de la COP29, la Conférence des Nations unies sur les changements climatiques qui s'est tenue à Bakou, le soutien apporté à la CAE s'est concentré sur la promotion de son cadre de mise en œuvre des CDN et de sa stratégie de transition énergétique.

Les études sur les corridors et les rapports sur le commerce régional ont fourni les données à l'origine de ces évolutions, aidant ainsi les communautés économiques régionales et les ministères nationaux à interpréter les nouvelles réglementations environnementales sur les marchés d'exportation, en particulier au sein de l'UE. La collaboration avec le PNUE aboutit à l'élaboration d'un rapport intitulé 'Perspectives du fret vert en Afrique de l'Ouest' ainsi que de stratégies régionales pour l'Afrique de l'Est. Ces documents offriront aux gouvernements et aux autorités chargées des corridors un cadre commun pour harmoniser les mesures de réduction des émissions et concevoir des systèmes logistiques résilients face au changement climatique.

Soutenir le commerce à faible empreinte carbone et une logistique respectueuse du climat

Les transports et la logistique représentent une part importante des émissions liées au commerce. Selon un [rapport de l'OMC \(2021\)](#), environ un tiers des émissions de gaz à effet de serre associées au commerce mondial (c'est-à-dire les émissions issues de la production et du transport des marchandises faisant l'objet d'échanges internationaux) sont spécifiquement imputables au transport et à la logistique de ces marchandises. En l'absence de références claires et de plans de réduction réalistes, les corridors africains risquent d'être considérés comme des voies à forte intensité carbone, et de se heurter ainsi à des coûts plus élevés ou à de nouveaux obstacles.

Au cours de l'année de référence, l'établissement de références en matière d'émissions de gaz à effet de serre a progressé sur les corridors nord, central et sud grâce au cadre GLEC (ISO 14083)³⁰, en collaboration avec [l'Autorité de coordination du transit et du transport du corridor nord](#), [l'Autorité de transport et de transit du corridor centra](#) et les gouvernements nationaux. Ce partenariat a abouti aux premiers profils d'émissions harmonisés pour les corridors, qui serviront de

base à l'élaboration de plans de réduction alignés sur les contributions déterminées au niveau national (CDN). L'objectif est de mettre les corridors sur la voie d'un transport de marchandises à zéro émission nette d'ici 2050, tout en préservant l'efficacité commerciale. Au Kenya, la collaboration avec le secteur horticole et l'Autorité portuaire du Kenya (KPA) a favorisé une transition progressive du fret aérien vers le fret maritime lorsque cela était possible. Pour les produits et les itinéraires adaptés, cette transition peut réduire les émissions logistiques jusqu'à 80%, ce qui diminue les coûts de transport et renforce la position des exportateurs sur les marchés à faible empreinte carbone. De plus, la KPA a élaboré la Politique du port vert (2024-2028), qui vise à réduire de 30% les émissions liées aux ports grâce à l'électrification, à la modernisation des équipements, à une meilleure gestion des déchets et à des solutions de mobilité électrique.



Intégration des compétences écologiques dans tous les programmes

Les risques climatiques et environnementaux touchant l'ensemble des investissements commerciaux, la durabilité a été intégrée à la conception, à la mise en œuvre et au suivi des programmes. Une approche transversale des mesures de sauvegarde climatiques et environnementales garantit désormais que tous les nouveaux projets respectent les normes en matière de gestion environnementale et de suivi des risques climatiques.

Au cours de l'année, TMA a finalisé sa politique environnementale, sociale et de gouvernance, en introduisant des outils obligatoires pour le suivi de l'empreinte carbone, la planification de l'adaptation et la conception de projets résilients au changement climatique. Ce cadre garantit que la performance environnementale est prise en compte de manière systématique dans les programmes relatifs à la connectivité

physique, au commerce numérique, à la qualité et à la valeur des biens échangés, ainsi qu'au commerce inclusif. Le prochain cycle de mise en œuvre sera axé sur une transformation à l'échelle du système. Les priorités sont les suivantes:

- Développer l'intégration des énergies renouvelables et les systèmes de gestion environnementale dans les ports, les ports secs et les installations frontalières.
- A Développer les initiatives de fret vert et aider les petites et moyennes entreprises à adopter des technologies propres.
- A Étendre les modèles d'infrastructures vertes et résilientes au changement climatique aux principaux corridors d'Afrique orientale, occidentale et australe.
- A Renforcer les systèmes de données pour la surveillance des émissions et la gestion des risques climatiques.
- A Surveillance et gestion des risques climatiques.

³⁰ Forum économique mondial. (2024). Conseil mondial sur les émissions dans le secteur de la logistique (GLEC) : Harmonisation des normes et des standards pour décarboner les transports et la logistique.

FEATURED PROJECTPÉRIODE DE
MISE EN ŒUVRE
2022 - 2027PARTENAIRES DE MISE EN ŒUVRE
KPA, Chemins de fer du Kenya
et secteur privé.PARTENAIRE DE
FINANCEMENT
UE**PORT SEC DE NAIVASHA - PASSAGE DE LA ROUTE AU RAIL**

Dans le cadre du programme 'Business Environment and Export Enhancement' financé par l'UE, la modernisation du port sec de Naivasha positionne le Corridor Nord comme un itinéraire moins coûteux et moins polluant pour les denrées périssables du Kenya, sans compromettre la qualité. Ce projet s'inscrit dans la droite ligne de la politique 'Green Port' (2024-2028) de la KPA, qui définit des normes de gestion environnementale ainsi que de santé et de sécurité pour l'ensemble des opérations portuaires et s'engage à réduire les émissions grâce à des technologies plus propres.

Naivasha est conçu pour transférer le fret de la route vers le rail et faire du fret maritime une option viable lorsque la chaîne du froid peut être garantie. TMA a convoqué le groupe de travail sur la logistique au Kenya pour établir l'analyse de rentabilité, démontrant qu'un transport aérien de neuf tonnes de fleurs peut coûter environ 31 500 dollars, tandis que le fret maritime s'élève à environ 8 500 dollars par conteneur lorsque le contrôle de la température est fiable.³¹ Depuis mars 2025, des expérimentations pilotes utilisant le rail réfrigéré ont relié Naivasha à Mombasa en huit heures, contre plus de 15 heures par la route.

Le projet prévoit 1 000 emplacements terrestres pour conteneurs (TEU), un parc de 240 000 m² et une voie de raccordement

ferroviaire capable de traiter plus de 237 000 TEU par an dans un scénario de pleine capacité. Le plan propose une installation de chaîne du froid de 9 400 m² équipée d'un système de pré-refroidissement et alimentée à l'énergie solaire, destinée aux exportateurs de fleurs, d'avocats et de légumes. Des études de faisabilité supplémentaires évaluent actuellement les équipements électriques de manutention du fret, les camions électriques et les infrastructures de recharge afin de remplacer les machines diesel dans le dépôt intérieur et le port maritime.

La prochaine étape consiste en un co-investissement ciblé dans les actifs facilitateurs, tels que l'entreposage frigorifique et la consolidation, la capacité de conteneurs réfrigérés et la manutention moderne, afin que les exportateurs puissent répondre aux exigences plus strictes en matière de climat et de chaîne d'approvisionnement sur les marchés de destination tout en protégeant les marges et les emplois au niveau national.

LA DURÉE DU TRAJET
EST PASSÉE DE 15 À 8
HEURES

Port sec de Naivasha



Port de Rubavu, Lake Kivu, Rwanda. Officiellement inauguré en décembre 2024, ce port de deux hectares a été développé dans le cadre de la stratégie nationale de transformation du Rwanda, avec le soutien de partenaires tels que le Royaume-Uni (via TMA) et Invest International, soutenu par les Pays-Bas. Conçu pour traiter jusqu'à 700 000 tonnes de marchandises et 2,7 millions de passagers par an, il vise à transférer le commerce vers le lac, à réduire les coûts de transport et à renforcer les liens avec les voisins commerciaux du Rwanda, tout en soutenant l'emploi local grâce aux activités portuaires. Rubavu est le premier des quatre ports du lac Kivu qui seront développés d'ici 2029, et permettra de tester si les infrastructures modernes peuvent être à la fois efficaces et durables.

³¹ Solutions commerciales pour le secteur maritime et des transports. (Juin 2025). Élaboration d'une politique nationale en matière de logistique et de fret, d'une stratégie et d'un plan de mise en œuvre, d'un plan directeur et d'une stratégie logistique pour le port sec de Naivasha, ainsi qu'une étude de faisabilité pour l'installation de logistique frigorifique (réf. n° 827236). Rapport rédigé pour TMA.



UN COMMERCE RÉSILIENT ET INCLUSIF

Le programme 'Commerce résilient et inclusif' s'est imposé comme l'un des axes prioritaires de TMA pour la période 2024-2025, guidé par une vision claire axée sur le retour sur investissement et la résilience, avec des programmes d'envergure continentale mais ancrés dans les réalités auxquelles sont confrontées les femmes et les jeunes en première ligne du commerce africain. En Afrique de l'Est, du Sud et de l'Ouest, ce portefeuille a aidé environ **60,000 commerçants dans 13 pays à accéder aux marchés de manière sûre, formelle et compétitive, contribuant ainsi à la création d'emplois, à l'augmentation des volumes d'échanges commerciaux et à un renforcement de l'autonomie économique des groupes marginalisés.**

Impact du Portefeuille

Bénin, Burkina Faso, Cap-Vert, Comores, Djibouti, République démocratique du Congo, Éthiopie, Ghana, Kenya, Nigeria, Tanzanie, Togo, Ouganda, Zambie.

UN COMMERCE RÉSILIENT ET INCLUSIF

Deux initiatives majeures ont marqué cette année:

L'autonomisation économique des femmes et des jeunes dans le secteur de la pêche

TMA, le Secrétariat de la ZLECAf et la Fondation Mastercard ont lancé le programme 'Autonomisation économique des femmes et des jeunes dans le secteur de la pêche', une initiative phare qui permettra de créer ou de préserver plus de 242 000 emplois dans huit pays. Ce programme a déjà favorisé des réformes institutionnelles, notamment en soutenant la mise en place de l'Unité du secteur privé de la ZLECAf. Plus de 13 000 jeunes, dont 65%³² étaient des jeunes femmes, ont acquis des compétences en aquaculture, en transformation et en gestion d'entreprise, au sein de coopératives dirigées par des jeunes qui gèrent des entreprises d'aliments pour poissons, des éclosiers et des centres de transformation. Ces développements témoignent d'une évolution vers des fonctions de la chaîne de valeur mieux coordonnées, remplaçant les activités fragmentées à petite échelle, et d'un meilleur accès aux intrants techniques qui permettent aux femmes et aux jeunes d'être plus compétitifs sur les marchés régionaux.

Rendre le commerce profitable pour les femmes en Afrique de l'Ouest

Financé par le GAC, ce programme s'étendra sur quatre ans et visera à lever les obstacles structurels et liés au genre, au bénéfice de plus de 80 000 commerçants (dont 70% de femmes et 20% de jeunes) au Burkina Faso, au Ghana, en Côte d'Ivoire, au Togo, au Bénin et au Nigeria, en mettant fortement l'accent sur des réformes politiques sensibles au genre dans le cadre de la ZLECAf. Au cours de l'année écoulée, l'accent a été mis sur la constitution de coalitions de parties prenantes, l'affinement du cadre de résultats et l'alignement des interventions nationales sur les protocoles de la ZLECAf et les politiques des communautés économiques régionales. Le programme se poursuivra jusqu'en 2029.



Inclusion numérique: iSOKO se développe

L'inclusion numérique joue un rôle de catalyseur transversal. iSOKO³³, une plateforme d'e-commerce et d'information, s'est étendue de trois à cinq pays et est désormais active au Kenya, en Ouganda, au Burundi, au Rwanda et en RDC. **Le nombre d'utilisateurs enregistrés a dépassé les 95 000, contre 78 000 en 2023-2024. Une évaluation indépendante a révélé que 81% des utilisateurs ont bénéficié d'un meilleur accès aux marchés et que 60% ont obtenu des informations plus claires sur les prix et les obligations fiscales.** Les femmes et les jeunes ont utilisé la plateforme pour identifier des acheteurs, partager des fiches produits et comparer les prix entre les marchés, tandis que les institutions financières ont commencé à l'utiliser pour identifier des emprunteurs viables. À mesure que l'adoption se généralise, l'accent est mis sur la fidélisation des utilisateurs et l'utilisation productive, notamment en renforçant la culture numérique, en améliorant les parcours d'intégration et en utilisant l'analyse de données pour adapter les informations aux commerçants opérant dans des environnements à faible connectivité. Parallèlement à ces initiatives, le portefeuille a continué à produire des résultats dans l'ensemble de son pipeline, avec des progrès dans les domaines décrits dans les pages suivantes >>



Getruda Mushi, PDG de Muge Africart en Tanzanie, tient dans ses mains l'un de ses produits artisanaux. Grâce à iSOKO, une plateforme numérique développée par TMA avec le soutien de GAC, elle a renforcé ses compétences financières, pris confiance en elle pour traiter avec les banques et développé son activité en ouvrant un magasin plus grand, transformant ainsi le commerce informel en une voie de croissance.

³² TMA. (Juin 2025). Autonomisation économique des femmes et des jeunes dans le secteur de la pêche : rapport d'étape du programme

³³ iSOKO est la plateforme numérique régionale de TMA qui propose des informations sur le marché, une place de marché en ligne et des outils professionnels.

Renforcement de l'autonomie économique, de l'accès aux marchés et de la mobilité économique

Au cours de l'année, les femmes et les jeunes commerçants ont acquis les compétences et les outils nécessaires pour être compétitifs sur les marchés régionaux. Les données finales recueillies auprès de plus de 4 000 commerçants participant au programme 'Making Trade Work for Women' (MTWW) en Afrique de l'Est ont montré que **78%³⁴ d'entre eux ont fait état d'une amélioration de leur autonomie économique et sociale**, qui s'est traduite par une plus grande capacité d'action, un meilleur accès à l'information et de meilleurs résultats commerciaux, tels que mesurés par l'indice d'autonomisation des femmes dans le commerce.³⁵ Des entreprises dirigées par des femmes et des jeunes ont également bénéficié d'une formation visant à leur permettre de pénétrer de nouveaux marchés d'exportation pour les produits horticoles, les fruits, les légumes et les produits transformés. En Tanzanie, le programme d'inclusion financière numérique, financé

par la Fondation Gates, a permis à **77 PME dirigées par des femmes d'accéder à des prêts d'un montant total de 275 000 dollars**,³⁶ à la suite de formations ciblées en matière d'éducation financière et d'un accompagnement en conseil aux entreprises. Beaucoup ont investi ce capital dans la mise en conformité des produits, les normes et la création de valeur ajoutée, ce qui leur a permis de pénétrer des marchés formels et structurés auxquels elles n'avaient auparavant pas accès en raison des écarts de compétitivité identifiés lors des évaluations de référence.



Renforcer la sécurité et la prévisibilité aux frontières

La sécurité des commerçantes aux postes-frontières est restée une priorité. Grâce au financement du GAC et à des partenariats avec la Chambre de commerce des femmes du Rwanda et la Maison de la justice, l'aide juridique et les systèmes de signalement des violences basées sur le genre (VBG) ont été renforcés à certains postes-frontières. Les résultats de l'enquête indiquent **qu'environ 60% des personnes interrogées ont constaté une diminution des incidents de VGB** dans les lieux où l'aide juridique, les lignes d'assistance téléphonique et les systèmes de gestion des cas ont été renforcés. Toutefois, ces perceptions doivent être recoupées avec les données administratives, compte tenu de la sous-déclaration persistante et de la crainte de représailles. La collaboration avec les associations de commerçants a également permis d'approfondir le dialogue avec

les autorités frontalières. Des forums et des sessions de formation organisés conjointement ont permis de clarifier le régime commercial simplifié, d'améliorer l'accès à l'information et de renforcer les mécanismes de signalement des cas de harcèlement et d'abus. Ces mesures ont rendu les conditions commerciales plus sûres et plus prévisibles dans l'ensemble des postes-frontières concernés



Investir dans les technologies vertes à valeur ajoutée

Dans le but de promouvoir une production résiliente au changement climatique et de réduire les pertes après récolte, **des séchoirs solaires, des moulins à maïs et des machines de transformation de la noix de cajou ont été mis en place dans six coopératives situées en Ouganda, au Kenya et en Tanzanie**. Des groupes dirigés par des femmes, notamment l'Union coopérative de Busia (Ouganda), les commerçantes transfrontalières de Goli, les commerçantes de Matunda (Holili) et les commerçantes de Lungalunga, ont cofinancé ces investissements, renforçant ainsi leur appropriation et leur viabilité à long terme.



Les nouvelles technologies ont permis aux coopératives de passer des matières premières aux produits transformés, dont la valeur marchande est plus élevée. Les commerçantes ont fait état d'une amélioration de la qualité des produits, d'une réduction des déchets et d'un pouvoir de négociation accru vis-à-vis des acheteurs. Les premières estimations indiquent une diminution des pertes post-récolte dans les coopératives participantes et une augmentation moyenne des revenus par membre. Une collecte de données plus systématique sera nécessaire pour quantifier les avantages climatiques, tels que la réduction de la dépendance à l'égard des processus de transformation fonctionnant au diesel ou du séchage à l'air libre.

³⁴ Ring Africa Consultants. (2025). Faire du commerce un atout pour les femmes en Afrique de l'Est : rapport de fin de programme.
³⁵ Fonds d'équipement des Nations Unies. (2021). Outils de financement de l'autonomisation économique des femmes : outil de l'indice d'autonomisation économique des femmes (WEEI) et note d'orientation.
³⁶ Programme national de TMA Tanzanie, rapport annuel, juin 2025.

Entrepreneuriat chez les jeunes, croissance des exportations et création d'emplois

L'entrepreneuriat des jeunes et la création d'emplois ont progressé au Rwanda grâce au programme VIBE de la Fondation Mastercard. Au cours de la période considérée, les partenaires ont proposé des solutions de financement sur mesure, un accompagnement pour l'accès aux marchés, un accompagnement entrepreneurial et des subventions pour l'achat d'équipements visant à créer de la valeur ajoutée. Ces investissements ont permis de renforcer la conformité aux normes d'exportation, d'accroître la capacité de production et d'améliorer la compétitivité des PME, avec les résultats suivants:³⁷

- Plus de 12 000 personnes ont participé aux activités du programme VIBE, dont 60% faisaient partie de PME dirigées par des jeunes (objectif: atteindre 70% de participation des jeunes femmes au programme d'ici 2028).
- Environ 49 PME ont pénétré de nouveaux marchés d'exportation, **générant 5,6 millions de dollars de nouvelles ventes, avec 6,5 millions de dollars supplémentaires en cours de négociation**.
- Plus de 11 800 jeunes actifs ont bénéficié d'un soutien, sur un objectif cumulé de 43 000 d'ici 2028.
- 635 entreprises ont officialisé leurs activités, ce qui leur permet d'accéder au financement, d'obtenir des certifications et de s'intégrer dans des chaînes d'approvisionnement à forte valeur ajoutée.

L'année prochaine, TMA prévoit

1. Intégrer le cadre pour un commerce inclusif dans tous les programmes, en alignant la conception, la mise en œuvre, le reporting et la mesure de l'impact sur les capacités, l'environnement commercial et l'accès aux marchés.
2. Déployer iSOKO à l'échelle de l'Afrique de l'Est, de l'Ouest et du Sud afin d'élargir l'accès au numérique pour les commerçants et les coopératives, et de diversifier les instruments de financement mixte ainsi que les solutions de crédit sur mesure pour les petites et moyennes entreprises.
3. Renforcer le soutien à la préparation à l'exportation dans le cadre des programmes nationaux par l'intermédiaire des chambres de commerce, des coopératives et des associations, en améliorant la qualité des produits, en élargissant l'accès aux marchés et en augmentant les revenus des entreprises.
4. Renforcer les institutions locales afin de pérenniser les services au-delà des cycles de projet et consolider les systèmes frontaliers sensibles au genre par le biais de comités nationaux d'opérateurs et de plateformes régionales.



³⁷ TMA. (Juin 2025). Initiative pour la valeur ajoutée en faveur de l'emploi (VIBE): rapport d'étape annuel.

PROJET PHARE


PERIODE DE MISE EN ŒUVRE
2024 - 2028


IPARTENAIRE DE MISE EN ŒUVRE
Secrétariat de la ZLECAf


PARTENAIRE DE FINANCEMENT
Fondation Mastercard

ÉMANCIPATION ÉCONOMIQUE DES FEMMES ET DES JEUNES DANS LE SECTEUR DE LA PÊCHE

Dans l'ensemble du secteur de la pêche en Afrique, les femmes et les jeunes jouent un rôle central dans la production, la transformation et le commerce; pourtant, ils exercent souvent des activités peu rentables et ont un accès limité aux compétences, au financement et aux informations sur les marchés. Ces contraintes réduisent la stabilité des revenus, limitent la croissance des entreprises et affaiblissent la participation aux segments à plus forte valeur ajoutée des chaînes de valeur de l'aquaculture et de la pêche.

Le programme d'autonomisation économique des femmes et des jeunes dans le secteur de la pêche comble ces lacunes en renforçant les compétences, les capacités des entreprises et les liens avec les marchés dans l'ensemble du secteur. Mis en œuvre par le Secrétariat de la ZLECAf, TMA et la Fondation Mastercard en partenariat avec des agences locales, notamment Kilimo Trust, Lattice Aquaculture et MSC Global Consulting, le programme est déployé au Kenya, en Tanzanie (y compris à Zanzibar), en Ouganda, en RDC, en Zambie, au Nigeria, aux Comores et au Cap-Vert. Au cours de la période 2024-2025, plus de 13 000 jeunes, pour la

Les participants ont mis en place des unités de production d'aliments pour poissons, des écloseries et des installations de transformation qui approvisionnent les marchés aquacoles locaux, réduisent la dépendance vis-à-vis des aliments importés et renforcent les chaînes de valeur nationales. Le programme soutient également des réformes institutionnelles visant à améliorer la coordination et l'échange d'informations au sein du secteur, notamment en contribuant à la création de l'Unité du secteur privé de la ZLECAf, qui met en relation les jeunes entrepreneurs, les acteurs du secteur et les décideurs politiques à mesure que se développent les chaînes de valeur régionales de la pêche³⁹. Les premiers résultats indiquent un renforcement des capacités des entreprises, un meilleur accès aux marchés locaux et des revenus plus stables pour les femmes et les jeunes travaillant dans les secteurs de la pêche et de l'aquaculture. En appliquant des approches qui avaient déjà permis de réduire les pertes après récolte et d'améliorer la stabilité des revenus des femmes transformatrices en Afrique de l'Est, le programme étend ces résultats à plusieurs



³⁹ Secrétariat de la ZLECAf. (2024). Cadre de participation du secteur privé.

PROJET PHARE


PERIODE DE MISE EN ŒUVRE
2024 - 2028


IPARTENAIRE DE MISE EN ŒUVRE
Chambre de commerce des femmes de Tanzanie et Programme d'approfondissement du secteur financier en Tanzanie


PARTENAIRE DE FINANCEMENT
Fondation Gates, l'Irlande, la Norvège et le Royaume-Uni

ÉLARGIR LES POSSIBILITÉS POUR LES FEMMES ET LES JEUNES COMMERÇANTS TRANSFRONTALIERS EN TANZANIE

En collaboration avec la Chambre de commerce des femmes de Tanzanie et l'organisation Financial Sector Deepening Tanzania, TMA a aidé les entreprises dirigées par des femmes et des jeunes à formaliser leurs activités et à accéder au financement, aux marchés et aux systèmes de passation de marchés. Cette initiative a combiné des formations sur les règles de la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE) et de la Zone de libre-échange de l'Afrique (ZLECAf) ainsi que sur la certification et la formalisation des entreprises, avec un soutien en matière d'éducation financière et d'accès aux marchés. Un protocole d'accord entre la Fondation CRDB, la Mwanga Hakika Bank et la Chambre de commerce des femmes a permis d'adapter les services financiers aux besoins des commerçantes et de faciliter l'accès au crédit.

En conséquence, plus de 500 femmes commerçantes ont suivi une formation sur les règles commerciales régionales et la formalisation. **Plus de 40 PME dirigées par des femmes ont obtenu des prêts d'une valeur totale de près de 150 000 dollars par l'intermédiaire de la CRDB et de la Mwanga Hakika Bank.** La formation à la littératie financière a touché plus de 320 femmes et jeunes, renforçant ainsi leur capacité à obtenir des crédits et leurs compétences en gestion financière. 105 femmes entrepreneurs supplémentaires ont accédé à des produits bancaires et d'investissement formels, ce qui a favorisé

un engagement durable avec les systèmes financiers. L'accès aux marchés a été élargi grâce à la promotion du commerce et au soutien apporté à la chaîne de valeur. Lors du salon Jua Kali Nguvu Kazi – la foire commerciale organisée par le Secrétariat de la CAE – **plus de 370 commerçants ont présenté leurs produits et généré des ventes et des commandes à l'exportation de plus de 135 000 dollars sur les marchés de la CAE.** À Zanzibar, plus de 270 femmes actives dans la chaîne de valeur des algues ont suivi une formation à la préparation à l'exportation, tandis qu'une centaine d'entrepreneurs, principalement des jeunes femmes, ont acquis des compétences en matière de création de valeur ajoutée.

La participation aux marchés publics a également augmenté. Une formation sur le système national de passation électronique des marchés publics de la Tanzanie et les plateformes du Marché mondial des Nations Unies a touché **plus de 150 PME, ce qui a conduit à environ 120 inscriptions et à l'attribution de 13 marchés, d'une valeur de près d'un million de dollars (2,56 milliards de TZS).** Grâce à la mise en relation des compétences, de la formalisation, du financement et de l'accès au marché, le programme favorise la stabilité des revenus et la compétitivité des entreprises pour les femmes et les jeunes, contribuant ainsi à une croissance inclusive et à l'intégration de la Tanzanie dans les marchés régionaux.



De droite à gauche : Mme Mwajuma Hamza, directrice générale de la TWCC; Mme Mercy Sila, présidente nationale de la TWCC; et M. Hemed Suleiman Abdulla, deuxième viceprésident de Zanzibar, lors d'une conférence sur le commerce au féminin à Zanzibar.

ARTICLES À LA UNE

Les trois études de cas suivantes montrent comment les investissements de portefeuille ont permis d'apporter des changements pour les entrepreneurs individuels et les coopératives au cours de l'année.



Devotha Chuwa

Favoriser le commerce pour les femmes commerçantes d'Afrique de l'Est

À 28 ans, Devotha Chuwa vendait des mélanges d'épices faits maison depuis sa cuisine à Dar es Salaam, en comptant sur ses économies personnelles et de petits prêts familiaux. Comme beaucoup de jeunes femmes sur les marchés informels, elle disposait d'une clientèle fidèle, mais sa notoriété ne dépassait guère les limites de son quartier; ses revenus étaient aléatoires et elle n'avait aucun véritable accès au financement.

En octobre 2023, Chuwa a rejoint iSOKO, sur laquelle elle a mis en ligne les fiches de ses produits, suivi les prix et touché de nouveaux acheteurs. La plateforme l'a également mise en relation avec la CRDB Bank, qui lui a accordé un prêt d'environ 2 000 dollars (5 millions de TZS).

Grâce à ce financement, elle a acheté du matériel de transformation et s'est assurée un approvisionnement régulier en matières premières. En l'espace de deux mois, **son revenu mensuel est passé d'environ 200 dollars (500 000 TZS) à 500 dollars (1,2 million de TZS)**, et elle s'efforce désormais d'obtenir la certification du Bureau tanzanien des normes, indispensable pour entrer dans les points de vente formels.

'iSOKO, dit-elle, m'a aidée à obtenir le financement dont j'avais besoin pour me développer. Ce prêt m'a donné la confiance nécessaire pour saisir de nouvelles opportunités.'



Uwineza Shakira

La valorisation écologique ouvre de nouveaux marchés, au Rwanda

Lorsque Uwineza Shakira a lancé son entreprise de transformation de piments 'Neza' en janvier 2024, elle disposait d'un équipement modeste, d'un capital limité et n'avait pas accès à des installations de transformation – autant de contraintes qui empêchaient ses produits d'accéder aux marchés formels.

Shakira s'est inscrite au programme 'Initiative pour la valeur ajoutée et la promotion de l'emploi' (VIBE), un partenariat entre TMA, l'ITC et la Fondation Mastercard, mis en œuvre par des organisations publiques, privées et de la société civile au Rwanda.

Elle a reçu une machine de transformation du piment et une formation sur l'accès au marché, la culture financière et la mise en relation avec des acheteurs. Sa production est passée de 400kg par mois à 2 400kg par mois, et les produits Neza sont désormais disponibles dans des supermarchés qui lui étaient auparavant inaccessibles.

L'expérience de Shakira montre comment un soutien ciblé, tel que la fourniture d'équipements, la formation et la mise en relation avec les marchés, peut faire passer les jeunes entrepreneurs d'une production informelle à des chaînes d'approvisionnement structurées, des investissements similaires dans le cadre du programme VIBE commençant désormais à générer des résultats comparables pour d'autres entreprises dirigées par des jeunes.

'Ce soutien, explique Shakira, a marqué le début de mon autonomie productive. Les machines permettent d'accomplir un travail considérable. J'ai le sentiment que mon rêve est devenu réalité.'



Lucy Mtinya

D'entrepreneur local à fournisseur public

Lorsque Lucy Mtinya a créé FAMWA Fresh Ltd. en février 2024, elle dirigeait une petite entreprise de négoce de céréales à Tabora, le centre agricole du centre de la Tanzanie. À 37 ans, elle maîtrisait les principes fondamentaux du négoce céréalier, mais manquait de capitaux, de confiance en elle et de connaissances en matière d'approvisionnement pour développer son activité. La Tanzanie réserve 30% des marchés publics aux femmes, aux jeunes et aux personnes handicapées, mais ces opportunités semblaient hors de portée. La percée de Lucy est venue du projet 'Bid for Success', mis en œuvre par la Chambre de commerce des femmes de Tanzanie avec le soutien de TMA. Le programme lui a enseigné des compétences pratiques en matière d'appels d'offres et de conformité, tout en la mettant en relation avec des mentors et des bailleurs de fonds pour obtenir des garanties de soumission.

'Je pensais que les appels d'offres publics étaient réservés aux grandes entreprises', explique Lucy. 'Grâce à Bid for Success, j'ai acquis les connaissances et la confiance nécessaires pour concourir et remporter des marchés.'

FAMWA Fresh Ltd. a remporté dix marchés publics d'une valeur de 460 000 dollars (1,2 milliard de TZS), fournissant des céréales aux institutions publiques de Tabora. Le chiffre d'affaires mensuel est passé de 3 800 dollars (10 millions de TZS) à plus de 38 000 dollars (100 millions de TZS). Lucy a renforcé son effectif en embauchant 13 jeunes supplémentaires pour répondre à la demande liée aux contrats. La réussite de ces livraisons a renforcé sa solvabilité et lui a permis d'obtenir un prêt d'environ 19 000 dollars (50 millions de TZS) auprès de la NMB Bank pour développer ses activités et renforcer sa logistique.

La formation, le mentorat et le financement ont permis de transformer les marchés publics réservés, initialement prévus par la politique, en bénéfiques.



Des parties prenantes des secteurs public et privé ainsi que des partenaires de développement se sont joints à TMA lors d'un atelier de clôture du programme 'Making Trade Work for Women in Eastern Africa' (Faire fonctionner le commerce pour les femmes en Afrique de l'Est), qui s'est tenu à Nairobi en mars 2025. Le programme, qui s'est déroulé de 2018 à 2025, a couvert sept pays et a touché plus de 200 000 commerçants transfrontaliers dans 30 postes-frontières.



EQUIPE, CULTURE, LIENS



PÔLE DE MISE
EN ŒUVRE DES
PROGRAMMES

RESSOURCES
D'ENTREPRISE

RECHERCHE ET
GESTION DES
CONNAISSANCES

COMMUNICATIONS

AUDIT ET ASSURANCE

NOTRE EQUIPE

POLE DE MISE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES

POLE DE MISE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES

L'impact de TMA dépend de ce qu'il apporte et de la manière dont ce programme est mis en œuvre. Le Pôle de mise en œuvre des programmes (PDH) fournit la structure, la rigueur et les données qui garantissent la prévisibilité et la responsabilité de la mise en œuvre. Au cours de l'année précédente, le PDH a renforcé les systèmes qui relient la conception, la mise en œuvre et les résultats, ancrant ainsi la Stratégie 3 dans l'efficacité, l'intégrité et les données factuelles.

Une prestation améliorée

Cette année a marqué le passage d'une gestion axée sur la conformité à une gestion axée sur la performance. De nouvelles directives relatives à la gestion des cycles de programmes et de projets, ainsi qu'un partenariat avec le Centre international de formation de l'OIT, ont établi des normes mondiales en matière de conception et de suivi des projets. Une soixantaine de membres du personnel formés à ce système appliquent désormais une logique de mise en œuvre uniforme dans tous les pays, tandis que trois autres, ayant suivi une formation similaire, mettent en œuvre les meilleures pratiques pour structurer les projets de manière à garantir leur réussite, en s'appuyant sur une solide performance institutionnelle, les enseignements tirés et les données factuelles.

Le tableau de bord de performance de TMA, une solution développée en interne, offre aux hauts dirigeants une visibilité en temps réel sur les progrès, les budgets et

les résultats. Une campagne de mise en œuvre à l'échelle de l'organisation, guidée par ces informations, a permis d'atteindre un taux d'utilisation du budget de 98%. Les prévisions et les examens des étapes clés ont amélioré la discipline financière et la prise de décision. Et l'impact va au-delà des chiffres. À mesure que les projets s'achèvent, accompagnés de preuves vérifiées de leur mise en œuvre et de leur contribution aux résultats, les bailleurs de fonds acquièrent une assurance accrue quant à la responsabilité. Le personnel, quant à lui, constate un lien direct entre ses efforts et l'impact obtenu, à mesure que les systèmes, les processus et les personnes s'alignent sur la stratégie globale. L'année prochaine,

un système numérique de gestion du cycle des programmes et des projets intégrera la conception, la mobilisation des ressources et la mise en œuvre au sein d'une seule plateforme, ce qui permettra de réduire les retards et de renforcer la responsabilité.



98% DU
BUDGET UTILISÉ



Les marchés

Les réformes en matière de passation de marchés ont établi un lien entre la discipline opérationnelle et les valeurs de TMA visant à promouvoir l'efficacité, l'équité et l'inclusion. La rationalisation des procédures de passation de marchés et le recours à l'approvisionnement négocié ont permis d'accélérer les processus et d'améliorer la qualité de la documentation. Les appels d'offres concurrentiels ont élargi la participation des fournisseurs et préservé l'intégrité, tandis que les négociations ont permis d'économiser **4,9 millions de dollars, soit environ 7% des dépenses totales**. Sur 462 contrats, 85% ont été attribués à des entreprises et à des professionnels locaux. Au niveau du projet Nakonde OSBP reliant la Zambie à la Tanzanie, les entrepreneurs ont attribué au moins 20% des travaux à des partenaires locaux. La TMA a renforcé ses systèmes de gouvernance en 2025 grâce à une nouvelle politique de sanctions qui définit des attentes claires en matière de conduite éthique et de responsabilité pour l'ensemble des projets.



85% DES MARCHÉS ONT ÉTÉ
ATTRIBUÉS À DES ENTREPRISES ET À
DES PROFESSIONNELS LOCAUX



Cette mesure a été renforcée par une garantie de performance de 3% pour les mesures de sauvegarde environnementales et sociales, assurant une surveillance et une assurance qualité accrues. Le déploiement prévu d'une plateforme d'approvisionnement SAP en 2025-2026 rationalisera les processus d'achat, améliorera la précision des données et élargira l'inclusion des fournisseurs, créant ainsi un environnement opérationnel plus transparent et plus efficace.



Protection et gestion des risques liés aux projets

TMA a renforcé son principe 'ne pas nuire' en intégrant la protection et la gestion des risques liés aux projets à chaque étape de la mise en œuvre des programmes. Cinq études d'impact environnemental et social ont été menées à bien dans le cadre de grands projets en RDC, en Ouganda et au Kenya, contribuant ainsi à identifier et à atténuer les risques, allant du déplacement des personnes touchées par les projets à la dégradation de l'environnement, et garantissant que les projets se déroulent dans la transparence et avec la participation des communautés.

Aux frontières de Mahagi, Elegu et Nakonde, les réinstallations se sont déroulées sur une base volontaire, ce qui a permis de préserver la confiance des communautés. Plus de 200 agents de projet et partenaires de l'OSBP de Nakonde ont suivi une formation sur la prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels. Dans le cadre du programme 'Femmes et jeunes dans le secteur de la pêche', les bénéficiaires de subventions ont renforcé leurs systèmes de protection afin de mieux protéger les groupes vulnérables et d'intégrer la responsabilité dans leurs opérations quotidiennes. Dès l'année prochaine, des dossiers d'appel d'offres actualisés, un code de conduite des fournisseurs révisé

et de nouvelles garanties en matière de performance environnementale et sociale permettront de renforcer l'éthique des chaînes d'approvisionnement et la responsabilité environnementale.


PLUS DE 200 COLLABORATEURS DU PROJET ONT SUIVI UNE FORMATION SUR LA PRÉVENTION DES ABUS SEXUELS



Gestion budgétaire des programmes – renforcement de la gestion des ressources au service de la responsabilité financière

La fonction budgétaire de PDH a renforcé le lien entre les ressources financières et les résultats. Les examens conjoints menés avec les bailleurs de fonds ont permis d'améliorer la qualité et la rapidité des rapports.

Pour l'année prochaine, l'accent sera mis sur une planification financière plus approfondie et une rationalisation de la budgétisation au niveau des projets, afin de renforcer la cohérence entre les ressources, la mobilisation et les résultats, ainsi que la cohérence au sein du portefeuille multi-bailleurs de TMA.


UNE GESTION BUDGÉTAIRE SIMPLIFIÉE AU NIVEAU DES PROJETS POUR ASSURER LA COHÉRENCE AU SEIN DU PORTEFEUILLE DES DONATEURS MULTIPLES DE TMA



Résultats

PDH a fait progresser l'architecture des résultats de TMA. De nouvelles théories du changement au niveau des portefeuilles ainsi qu'un cadre de résultats 'Strategy 3' reliant les activités aux réalisations, aux résultats et à l'impact, pour l'ensemble des six portefeuilles de TMA, ont été finalisés. Un tableau de bord numérique des résultats relie désormais les budgets aux résultats vérifiés en temps réel. En complément, un outil de suivi trimestriel des étapes clés permet de surveiller les progrès et d'adapter la mise en œuvre, également en temps réel. Ensemble, ces outils ont renforcé la transparence, la responsabilité et la prise de décision fondée sur des données probantes – y compris les priorités en matière de collecte de fonds – afin d'amplifier l'impact. La prochaine phase visera à renforcer la qualité des données, la vérification et l'assurance qualité, ainsi qu la cohérence entre les réalisations et les résultats, consolidant ainsi la réputation de TMA en matière d'impact crédible et inclusif.

 **Transparence**  **Responsabilité**  **Prise de décision fondée sur des données probantes**

RESSOURCES DE L'ENTREPRISE

Ressources Humaines

Le service des ressources humaines a consolidé les fondements de TMA et aligné les politiques, les talents et les compétences sur la Stratégie 3. En juin 2025, le conseil d'administration a approuvé une version révisée du manuel des politiques et procédures des ressources humaines ainsi qu'une nouvelle structure salariale, renforçant ainsi l'équité et la compétitivité sur le marché. De nouvelles récompenses viennent saluer les performances exceptionnelles, et des analyses trimestrielles des effectifs fournissent des données pour guider les décisions de la direction. L'année 2024-2025 a également été marquée par des investissements majeurs dans la formation et le développement. TMA Online Academy a été lancée en tant que plateforme de formation numérique, et l'ensemble du personnel a suivi des modules de gestion de la performance. Des programmes de développement professionnel, de gestion et de leadership ont permis d'améliorer les compétences en matière de leadership, tandis que la formation en français a conduit à une meilleure collaboration avec les partenaires francophones. Les retours du personnel ont fait état de rôles plus clairs, d'une confiance renforcée et d'un engagement accru.

Au cours de l'année à venir, les Ressources humaines mettront en œuvre 90% des recommandations d'audit concernant les programmes nationaux, afin de renforcer la confiance des bailleurs de fonds et la gouvernance. Le système d'information sur la gestion des ressources humaines sera pleinement déployé pour moderniser le recrutement et la gestion des performances, et un programme de

stages et de formation en gestion pour les jeunes diplômés permettra de constituer un vivier de talents. L'étape suivante du renforcement de la culture d'entreprise de TMA comprendra une enquête auprès de l'ensemble du personnel et une mise en œuvre participative des valeurs de TMA: collaboration, inclusivité, professionnalisme, résultats, innovation et intégrité. Des programmes structurés de développement personnel, d'équipe et de leadership continueront à renforcer la résilience, la responsabilité et une culture axée sur les personnes et axée sur la performance.



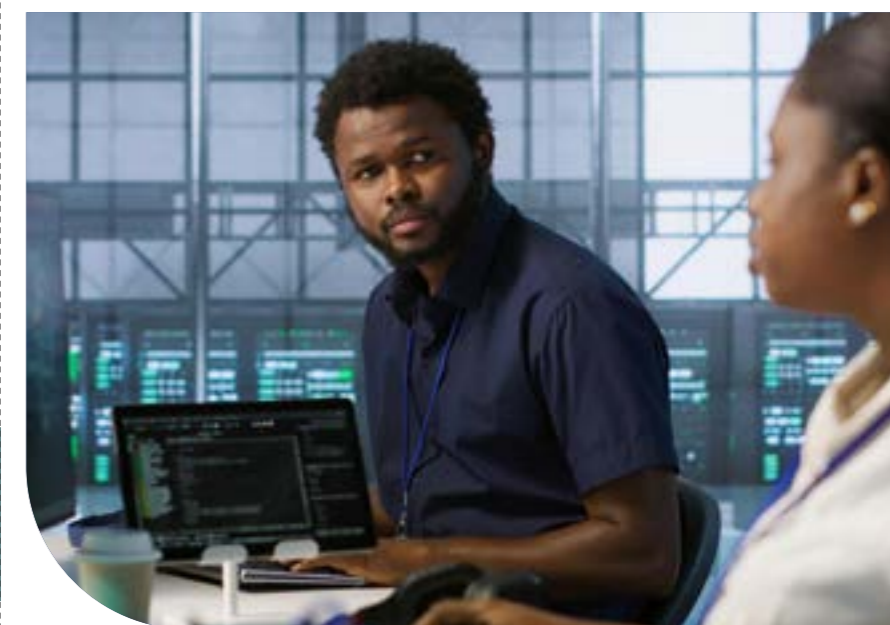
Technologies de l'information

TMA a fait progresser sa transformation numérique en achevant le développement de TRIMS 2.0, qui comprend de nouveaux modules dédiés aux ressources humaines, à la gestion du cycle de projet, ainsi qu'à la gouvernance, aux risques et à la conformité. La plupart des modules ont été mis en service peu après la clôture de l'exercice financier, marquant ainsi une étape importante dans le parcours numérique de TMA. Parmi les premiers avantages, on peut citer une automatisation accrue, une meilleure visibilité des processus et des gains d'efficacité. Les mises à niveau de Microsoft Dynamics Business ont renforcé la conformité financière et l'alignement avec les exigences d'audit. La numérisation de la répartition des coûts de personnel via People Planner et les feuilles de temps a amélioré la précision et le contrôle des coûts, tandis que la rationalisation de la gestion des subventions, conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS), a renforcé les rapports destinés aux bailleurs de fonds.

La cybersécurité s'est améliorée grâce à une gouvernance plus stricte et à un alignement accru sur les normes ISO 27001 relatives au système de gestion de la sécurité de l'information et au règlement général sur la protection des données (RGPD). De plus, la mise en œuvre du contrôle d'accès au réseau a réduit les vulnérabilités du

système, faisant passer le taux de risque cyber de TMA de 64% à 13%. La mise à jour des politiques de « gestion de crise et de continuité des activités », ainsi qu'une sauvegarde résistante aux ransomwares reliant les centres de données de Nairobi et de Dar es Salaam, ont encore renforcé la résilience.

Au cours de l'année à venir, TMA finalisera le déploiement de TRIMS 2.0 à l'échelle de l'organisation, renforcera l'adoption et l'utilisation du système, et finalisera les intégrations, avec pour objectif des gains d'efficacité pouvant atteindre 20%.



 **64% → 13% BAISSÉ DE LA COTE DE RISQUE CYBERNÉTIQUE DE TMA** 

RÉSULTATS ET IMPACT

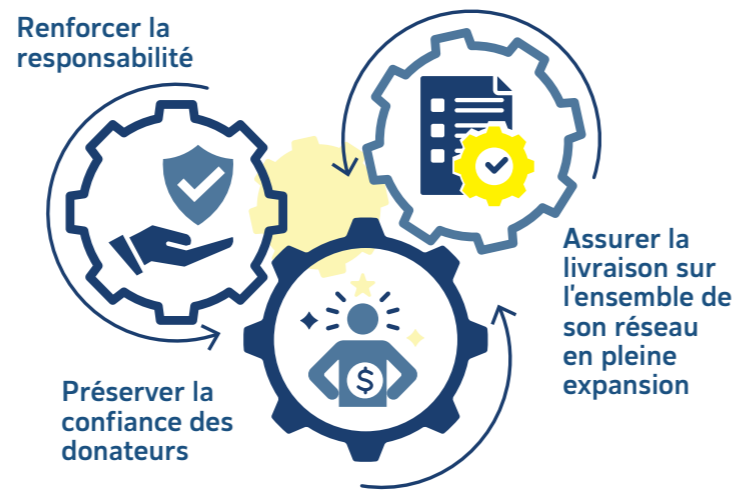
Gouvernance, risques et conformité

TMA a mis en place un système de gouvernance, de gestion des risques et de conformité (GRC) afin de renforcer la responsabilité, de préserver la confiance des bailleurs de fonds et d'assurer la pérennité de ses interventions au sein de son réseau en pleine expansion. Les progrès réalisés ont démontré qu'une gouvernance efficace et une gestion agile des risques préservent la crédibilité et garantissent la mise en œuvre des interventions dans des environnements complexes.

La supervision exercée par le Conseil d'administration et le Conseil a été consolidée grâce à quatre réunions structurées, dont une s'est tenue dans la toute nouvelle région de TMA, l'Afrique de l'Ouest. Des missions ciblées à Kigali et à Abidjan ont permis d'approfondir la collaboration avec les gouvernements partenaires et les bailleurs de fonds, en alignant les mécanismes de supervision sur les priorités de la Stratégie 3. Les transitions à la présidence du Conseil d'administration et du Conseil se sont déroulées sans heurts. Les enregistrements juridiques et réglementaires requis pour les opérations nationales de TMA ont progressé au Nigeria, en Afrique du Sud et au Zimbabwe, étendant la présence opérationnelle de TMA à 20 pays, tandis que les évaluations précoces menées dans l'est de la RDC ont renforcé la sécurité du personnel et minimisé les interruptions des programmes, éclairant ainsi les nouveaux cadres de gestion des crises et de continuité des activités.

Les systèmes de conformité ont tenu bon. Des tableaux de bord en temps réel ont permis de suivre les obligations envers les donateurs et le personnel a suivi des formations sur la protection des données, la lutte contre la corruption et l'éthique.

Au cours de l'année à venir, l'automatisation des systèmes de gouvernance, de risque et de conformité (GRC) et la rationalisation de la conformité à l'échelle de l'organisation renforceront encore la résilience institutionnelle.

**RECHERCHE ET GESTION DES CONNAISSANCES****Améliorer l'accès aux données probantes**

L'unité a renforcé les données factuelles sur lesquelles s'appuie la stratégie, la conception des programmes et les rapports sur les résultats commerciaux. Trois changements majeurs se dégagent: un accès plus rapide à l'information, un recours accru à l'analyse dans les nouveaux programmes régionaux, et des rapports plus clairs et crédibles sur l'emploi. Un système de connaissances centralisé rassemble désormais les documents stratégiques, les rapports d'évaluation, les données sur les résultats et les analyses en un seul endroit, ce qui réduit le temps de recherche, diminue les incohérences dans la citation des résultats et crée un point de référence unique pour les équipes de programme. Des sessions de partage des connaissances organisées régulièrement ont contribué à ancrer la création d'exportations et d'emplois liés au commerce comme prisme d'organisation des programmes nationaux et régionaux dans l'ensemble des portefeuilles de TMA.

Mesurer la création d'emplois

Cette année a vu la mise en place d'un cadre de mesure de l'emploi qui définit la manière dont les effets sur l'emploi sont estimés, classés et attribués au portefeuille. Ce cadre offre une base cohérente pour rendre compte de la création d'emplois, renforce la crédibilité des résultats communiqués et, à mesure qu'il sera déployé dans les programmes nationaux et régionaux, permettra aux partenaires d'avoir une vision plus claire des résultats en matière d'emploi.

Conception de programmes fondés sur des données probantes

Ces travaux de recherche ont également servi de base à de nouvelles initiatives régionales concernant les 'frontières sans arrêt'. Une analyse conjointe menée avec le Centre européen pour la gestion des politiques de développement a confirmé que les modèles de 'frontières sans arrêt' sont techniquement et institutionnellement réalisables aux frontières de l'Afrique de l'Est. Ces conclusions ont guidé la conception du programme 'Commerce durable et inclusif en Afrique', financé par le Danemark, et ont défini les attentes quant aux résultats attendus d'un projet pilote crédible, en fondant les choix du programme sur des données factuelles.



GOUVERNANCE, RISQUES ET CONFORMITÉ

COMMUNICATION

En 2024- 2025, TMA a souligné que l'Afrique ne peut pas développer son commerce intra- africain tant que les frictions aux frontières restent monnaie courante. À l'occasion du Forum sur le développement du commerce en Afrique 2024, qui a réuni 350 décideurs des secteurs privé et public issus de 43 pays, TMA a présenté l'initiative 'No- Stop Borders' comme un programme de réforme concret et urgent.

La conférence donnée en mars 2025 par le président du conseil d' administration de TMA au secrétariat de la ZLECAf a relayé ce message sur la scène politique continentale et a renforcé l'engagement ultérieur auprès des gouvernements, du secteur privé et des partenaires. Les interactions avec les entreprises qui ont suivi ont également stimulé la participation du secteur privé aux discussions sur le commerce régional, grâce à des actions de sensibilisation menées à travers l'Afrique et auprès des partenaires de développement en Europe et au Royaume- Uni, en veillant à ce que la visibilité reste liée à des progrès vérifiés.

En 2025- 2026, le message s'articulera autour des réformes visant à réduire les coûts commerciaux, avec 'No-Stop Borders' et les questions relatives aux normes, aux mesures sanitaires et phytosanitaires comme projets phares au sein du programme plus large sur les obstacles non tarifaires. Le succès sera évalué en fonction de la capacité des résultats des programmes de TMA à orienter les choix politiques, à renforcer la rigueur de la mise en œuvre et à influencer les décisions d'investissement.

**AUDIT ET ASSURANCE****Créer de la valeur grâce à l'assurance**

La fonction Audit et Assurance renforce la capacité de TMA à créer, protéger et pérenniser la valeur. Elle fournit au conseil d'administration et à la direction une assurance indépendante, fondée sur les risques, ainsi que des informations concrètes permettant d'améliorer la performance. Au cours de l'année, cette fonction s'est concentrée sur les domaines ayant la plus grande influence sur la mise en œuvre des activités: les résultats, les marchés publics, les finances, les opérations nationales et les grands projets stratégiques. Les examens ont permis d'identifier des risques systémiques affectant l'exécution, et des mesures correctives sont désormais mises en œuvre dans l'ensemble des portefeuilles. Afin de soutenir l'intensification prévue dans le cadre de la Stratégie 3, les progrès de la mise en œuvre ont été évalués et des actions ont été définies pour maintenir la réalisation des objectifs sur la bonne voie.

Notation maximale selon les normes internationales

Une évaluation externe de la qualité a permis de comparer cette fonction aux normes internationales d'audit interne. Elle a obtenu la note maximale, à savoir 'globalement conforme', et a été jugée mûre, ce qui confirme la qualité et la fiabilité des missions d'assurance et de conseil.

Renforcer la réponse aux risques émergents

Face à l'évolution des profils de risque, notamment en matière de cyberrisques et d'exposition aux risques liés aux tiers, la fonction a renforcé les compétences de son personnel et finalisé une stratégie quinquennale visant à intégrer l'assurance à l'ensemble de TMA et à renforcer la réponse aux risques émergents.



NOTRE EQUIPE

NOTRE EQUIPE



Rosine Uwamariya
Directeur national pour le Rwanda

Mon travail à TMA reflète les valeurs qui me sont chères – l'intégrité, l'autonomisation concrète et un commerce qui élargit les perspectives – et cette année a été l'une des plus enrichissantes. J'ai pu constater à quel point des infrastructures et des politiques cohérentes peuvent transformer l'environnement commercial du Rwanda. L'ouverture du port de Rubavu, la mise en service du poste frontière à guichet unique de Rusizi II et les progrès réalisés au port de Rusizi ont rendu le commerce transfrontalier plus prévisible et plus abordable pour des milliers de commerçants. La véritable substance de ces progrès réside dans les personnes. Les femmes et les jeunes entrepreneurs gagnent en confiance grâce au programme 'Initiative à valeur ajoutée pour stimuler l'emploi'. Nous avons touché 11 800 jeunes, y compris des réfugiés, en leur apportant des compétences numériques, un accès au marché et un soutien à la préparation à l'exportation, ce qui les place dans une position plus forte pour trouver un emploi et accéder à de nouveaux marchés.

Ces progrès ont été rendus possibles grâce à des partenariats. La collaboration avec le ministère du Commerce et de l'Industrie, l'Office rwandais de normalisation, l'Inspection rwandaise, l'Autorité de la concurrence et de la protection des consommateurs et la Fondation Mastercard a démontré que les réformes s'accroissent durablement lorsque les institutions et les communautés s'en approprient conjointement. Au sein de TMA, la collaboration dans les domaines de la connectivité physique, des systèmes numériques et du commerce inclusif a permis de transformer des projets en systèmes. L'enseignement que nous en tirons est que l'inclusion renforce la résilience. Lorsque les femmes, les jeunes et les réfugiés participent au commerce, les effets perdurent.

Orienté vers l'avenir, j'ai l'intention de diriger mon programme national afin de renforcer la logistique verte, de développer le commerce numérique et de soutenir le rôle du Rwanda au sein de la ZLECAf.



Andrew Chemjor
Responsable du budget des programmes

Ayant grandi au Kenya, j'ai pu constater à quel point la pauvreté limite les perspectives d'avenir. Chez TMA, j'ai observé l'inverse: la politique commerciale, les infrastructures et l'accès peuvent ouvrir de nouvelles perspectives. L'une des missions les plus enrichissantes que j'ai menées depuis mon arrivée au sein de l'organisation en mai 2023 a été de soutenir le Programme de commerce inclusif du Canada, grâce auquel la plateforme iSOKO aide les femmes commerçantes à accéder aux marchés et au crédit, et à acquérir leur indépendance. De plus, j'ai contribué à la conception des programmes VIBE et Pêche de la Fondation Mastercard, qui intègrent les femmes et les jeunes dans les chaînes de valeur régionales. Mon travail sur le poste frontière unique de Nakonde, en Zambie, a également été marquant, car j'ai aidé à élaborer la proposition qui a permis d'obtenir un financement britannique en présentant les réalités quotidiennes des commerçants frontaliers. Ma visite sur le site lors de la passation des travaux à l'entrepreneur a illustré comment de meilleures infrastructures peuvent être un moteur de changement. Les résultats vont au-delà de l'aspect économique: les familles perçoivent des revenus stables et les communautés deviennent plus autonomes.

Ces expériences ont renforcé ma conviction que le commerce n'est pas une politique abstraite, mais le quotidien des entreprises, de la dignité et de la résilience.



Anna Namboze
Directeur national pour l'Ouganda et le Soudan du Sud

Lorsque TMA a commencé à mettre en œuvre la Stratégie 3 en juillet 2023, les programmes en Ouganda et au Soudan du Sud étaient tous deux confrontés à des déficits de financement et à une grande incertitude. Au fil du temps, un engagement constant et des partenariats renforcés ont permis de renverser la situation. TMA a mobilisé 43 millions de dollars de nouveaux financements: 40 millions de dollars pour l'Ouganda, provenant de l'UE, du Danemark, du Royaume-Uni et des Pays-Bas; et 3 millions de dollars pour le Soudan du Sud, provenant de l'UE et des Pays-Bas. Je considère ce soutien renouvelé comme le reflet de la confiance accordée à notre travail et d'un engagement commun à faire en sorte que le commerce profite à tous.

Cette année a été consacrée à transformer cette confiance en résultats concrets. Le bureau de l'Ouganda a fait progresser la transposition de la ZLECAf, en soutenant la révision de la politique commerciale de l'Ouganda et en débloquant des fonds de l'UE pour les infrastructures transfrontalières et la gouvernance. Je suis enthousiasmé par le marché résilient au changement climatique que TMA met en place à la frontière d'Elegu. La formation de 120 agents au Bureau national ougandais de normalisation peut sembler technique, mais c'est exactement le changement dont nous avons besoin pour réduire les coûts d'exportation et renforcer la compétitivité. Je suis fier de ce que le travail d'équipe a permis d'accomplir, ce qui, pour moi, est la preuve que lorsque les gouvernements, les partenaires et les communautés agissent de concert, le changement positif devient une réalité.

NOTRE EQUIPE

NOTRE EQUIPE



Brian Omondi
Chargé(e) de programme 'Systèmes de commerce numérique'

Mon travail chez TMA est en lien avec ce qui me motive le plus: utiliser la technologie pour changer des vies. Au cours de l'année écoulée, je me suis attachée à promouvoir l'inclusion numérique comme moyen de faciliter les échanges commerciaux. Je suis fière d'avoir collaboré avec mes collègues et nos partenaires pour concevoir et mettre en place iSOKO, une plateforme numérique d'informations commerciales et d'accès aux marchés qui permet aux femmes, aux jeunes et aux petits commerçants de participer aux marchés régionaux. De plus, mon rôle m'a permis de remporter plusieurs succès. Les plus significatives:

1. J'ai mené une évaluation du paysage numérique en Afrique de l'Est et en Afrique australe, en écoutant les commerçants, les associations professionnelles et les agences gouvernementales, afin d'identifier à la fois les opportunités et les défis qui façonnent l'adoption du numérique. Ces informations serviront de base à nos interventions, permettant une conception centrée sur l'humain pour des solutions qui répondent aux besoins concrets.
2. En collaboration avec le programme national de Djibouti, nous avons développé le système de certificat d'origine électronique pour Djibouti. En Éthiopie, nous avons lancé une plateforme d'apprentissage en ligne et de gestion des connaissances, démontrant ainsi comment la technologie peut simplifier les processus et autonomiser les commerçants. Le plus grand atout de mon travail chez TMA est de côtoyer des collègues et des partenaires passionnés qui remettent en question les idées, partagent leurs points de vue et affinent ensemble les solutions.

Pour l'avenir, je m'engage à étendre les systèmes numériques au-delà des frontières nationales, en accord avec la vision de la ZLECAf d'une économie numérique solide à travers l'Afrique.



Ernest Kpekpena
Responsable des approvisionnements Afrique de l'Ouest

Mon arrivée chez TMA a marqué pour moi le début d'un parcours de croissance et d'épanouissement, en parfaite adéquation avec ma conviction que le commerce doit être simple, durable et inclusif. Travailler sur les marchés variés de l'Afrique de l'Ouest m'a permis de découvrir à la fois leur complexité et les opportunités qu'ils recèlent.

Si chaque pays présente des défis différents, une ambition commune – relier les marchés et améliorer l'efficacité – stimule la collaboration transfrontalière. J'ai appris que le commerce repose autant sur la confiance, les partenariats et la volonté politique que sur les routes ou les systèmes numériques.

Je trouve également un sens aux résultats quotidiens de mon travail. Chaque processus d'approvisionnement transparent contribue à faciliter les échanges commerciaux pour les entreprises et les communautés locales. Mon rôle renforce la responsabilité en veillant à ce que les processus restent transparents et alignés sur les priorités des bailleurs de fonds et de la région. Il me permet de vivre mes valeurs d'intégrité, de service et d'impact significatif, en construisant une carrière fondée sur le professionnalisme et le sens.



Hope Situmbeko
Directeur régional pour l'Afrique australe

La compétitivité de l'Afrique australe repose sur des corridors commerciaux fiables, efficaces et prévisibles. C'est le long de ces axes, et à leurs frontières, que les producteurs, les négociants et les entreprises de logistique sont confrontés aux coûts réels de l'activité commerciale.

Je m'attache à renforcer les chaînes de valeur régionales en améliorant les systèmes et les institutions qui permettent la circulation des marchandises, conformément à la mission de TMA qui consiste à générer des gains en termes de temps et de coûts.

Ce qui m'a attiré chez TMA, c'est sa capacité à transformer les engagements politiques nationaux et régionaux en résultats concrets. Son modèle basé sur les corridors montre comment des réformes ciblées peuvent générer des retombées économiques plus larges. Le long du corridor Nord-Sud, qui relie l'Afrique du Sud, le Zimbabwe et la Zambie et passe par le Malawi et le Mozambique, le soutien de TMA permettra aux fabricants et aux détaillants d'opérer de manière fluide à travers le COMESA, la SADC et la Zone de libre-échange tripartite.

Ces efforts montrent que lorsque les frontières et les corridors fonctionnent, les chaînes de valeur prospèrent. Je m'attache à tirer parti de ces progrès en développant les systèmes numériques, en harmonisant les procédures et en renforçant la gestion coordonnée des frontières dans les cinq pays. Je me réjouis de travailler avec les gouvernements, les acteurs du secteur privé et les partenaires de développement pour façonner une Afrique australe où les systèmes commerciaux favorisent une croissance inclusive, des industries compétitives et une intégration régionale durable.

NOTRE EQUIPE

OUR PEOPLE



Mathews Wanjala

Responsable de programme 'Systèmes de marché'

Ce qui m'a le plus apporté au cours de l'année écoulée, c'est d'avoir vu des changements systémiques s'ancrer dans l'environnement de marché et se traduire par des avantages concrets pour les entreprises et les communautés. J'ai trouvé très enrichissant de mettre en place des solutions durables pour les entreprises céréalières régionales actives dans l'import-export à travers l'Afrique de l'Est. J'ai vu la transformation passer du stade de concept à celui d'impact mesurable, là où la réforme des politiques, l'innovation du secteur privé et l'engagement communautaire convergent pour ouvrir des opportunités de marché.

L'application d'une approche axée sur le développement des systèmes de marché et les chaînes de valeur a été au cœur de ces progrès. Mon objectif a été de faire évoluer les interventions d'une dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds vers des systèmes commercialement viables. Un exemple en est le commerce des céréales en Afrique de l'Est, où, malgré une interruption temporaire du financement, les exportations se sont poursuivies et ont atteint 222 tonnes de céréales diverses entre janvier et juin 2025, ce qui, pour moi, était la preuve que la durabilité repose sur l'appropriation. La collaboration avec l'Eastern Africa Grain Council, l'Uganda Grain Council, la Kenya Association of Manufacturers et le secteur privé a contribué à ancrer la durabilité des entreprises, la certification et les solutions logistiques, qui fonctionnent désormais indépendamment du financement du projet. Cette copropriété montre que les acteurs du marché perçoivent une valeur à long terme et sont prêts à soutenir ces initiatives.

L'une des leçons que j'ai tirées de mon passage à TMA est que le changement durable dépend de l'évolution des incitations commerciales, et non d'un soutien permanent. Je suis enthousiaste quant à l'avenir, où nous allons déployer à grande échelle des solutions éprouvées, approfondir le financement mixte et positionner les entreprises d'Afrique de l'Est pour qu'elles soient compétitives à l'échelle mondiale. Un avenir où le commerce profite à tous.

NOTRE EQUIPE

OUR PEOPLE



Brice Adou

Responsable du programme Afrique de l'Ouest: Égalité des sexes et commerce inclusif

Rejoindre l'équipe de TMA en Afrique de l'Ouest s'est avéré enrichissant et porteur de sens. Ce poste m'offre une perspective privilégiée sur la manière dont la crédibilité de TMA et son approche fondée sur des données factuelles façonnent les débats politiques dans toute la région. J'ai pu constater comment la réputation de TMA permet un engagement direct auprès des gouvernements, des institutions régionales et des partenaires de développement. Je me suis attachée à renforcer la collaboration avec les institutions régionales et les agences nationales, tout en assurant une coordination étroite avec des bailleurs de fonds tels que l'AFD, la Suède, le Royaume-Uni et le GAC.

Des progrès significatifs ont également été réalisés grâce à des initiatives visant à rendre le commerce plus inclusif, notamment une gestion des frontières sensible au genre et des comités conjoints des frontières qui associent les femmes et les jeunes à la prise de décision.

Ma participation à la mission régionale de TMA correspond parfaitement à mes valeurs d'intégrité et de leadership axé sur l'impact – un engagement personnel à construire un avenir commercial plus juste et plus connecté pour l'Afrique de l'Ouest.





FAITS FINANCIERS MARQUANTS



RAPPORT DE L' AUDITEUR
INDÉPENDANT SUR LES
ÉTATS FINANCIERS
CONSOLIDÉS ABRÉGÉS

ÉTAT DU RÉSULTAT ET
AUTRES ÉLÉMENTS DU
RÉSULTAT GLOBAL

RECETTES ET SITUATION
FINANCIÈRE

ÉTAT DES
FONDS BILAN

ET ÉTAT DE LA
TRÉSORERIE

NOTE 1 PRINCIPES
DE PRÉPARATION

RAPPORTS FINANCIERS

RAPPORT DE L' AUDITEUR INDÉPENDANT SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS ABRÉGÉS

Opinion

Les états financiers consolidés résumés comprennent le bilan consolidé résumé au 30 juin 2025, ainsi que le compte de résultat consolidé résumé, le tableau des variations des capitaux propres consolidé résumé et le tableau des flux de trésorerie consolidé résumé pour l'exercice clos à cette date, lesquels sont tirés des états financiers consolidés audités de TRADEMARK AFRICA (la 'Société') et de sa filiale (collectivement, le 'Groupe') pour l'exercice clos le 30 juin 2025.

Nous estimons que les états financiers consolidés résumés ci-joints sont, à tous égards significatifs, conformes aux états financiers consolidés audités au 30 juin 2025 et pour l'exercice clos à cette date, conformément aux principes décrits dans les notes accompagnant les états financiers consolidés résumés et conformément à la loi kenyane sur les sociétés de 2015.

États financiers consolidés résumés

Les états financiers consolidés résumés ne contiennent pas toutes les informations requises par les normes comptables IFRS telles que publiées par l'International Accounting Standards Board et conformément aux dispositions de la loi kenyane sur les sociétés de 2015. La lecture des états financiers consolidés résumés et du

rapport de l'auditeur s'y rapportant, ne remplace pas la lecture des états financiers consolidés vérifiés et du rapport du commissaire aux comptes s'y rapportant. Les états financiers consolidés résumés et les états financiers consolidés vérifiés ne tiennent pas compte des effets des événements survenus après la date de notre rapport sur les états financiers consolidés vérifiés.

Les états financiers consolidés vérifiés et notre rapport

Dans notre rapport daté du 24 décembre 2025, nous avons émis une opinion sans réserve sur les états financiers consolidés audités.

Responsabilité des administrateurs concernant les états financiers consolidés résumés

Les administrateurs sont responsables de l'établissement des états financiers consolidés résumés conformément aux principes décrits dans la note 1 et selon les modalités prévues par la loi kenyane sur les sociétés de 2015.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur la question de savoir si les états financiers consolidés résumés sont, dans tous leurs aspects significatifs, conformes aux états financiers consolidés audités, sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre conformément à la norme internationale d'audit (ISA) 810 (révisée), intitulée 'Missions visant à fournir une attestation sur des états financiers résumés'.



BDO East Africa Kenya

Signé au nom de BDO East Africa Kenya par Kennedy Wandahi, associé responsable de la mission d'audit indépendant.
Numéro d'agrément : P/2557
Numéro d'adhérent : 16791



ETATS FINANCIERS CONSOLIDÉS POUR L'EXERCICE CLÔTURÉ LE 30 JUIN 2025

Situation générale du résultat

	EXERCICE CLOS AU 30 JUIN	
	2025 US\$'000	2024 US\$'000
Recettes		
Recettes liées aux subventions	99,670	72,522
Autres recettes		
Perte liée à la cession d'actifs	-	(32)
Autres recettes	20	-
Total des produits et autres produits	99,690	72,490
Dépenses		
Frais de personnel	16,075	12,497
Frais de consultance	20,150	16,243
Services professionnels	1,667	1,276
Conférences et ateliers	8,996	12,742
Subventions aux partenaires	7,118	6,069
Fournitures de bureau	460	290
Ressources du projet	26,393	10,684
Matériel et fournitures pour le projet	(65)	1,915
Frais généraux	1,648	956
Frais de déplacement	6,882	3,586
Amortissements	1,123	1,005
Amortissement des actifs incorporels	-	1,066
Pertes de change	2,410	706
Frais bancaires	107	-
Dépenses totales	92,964	69,035
Revenus financiers	221	93
Excédent avant impôts	6,947	3,548
Impôts	(39)	-
Excédent après impôts	6,908	3,548
Autres éléments du résultat global	-	-
Résultat global de l'exercice	6,908	3,548

ETATS FINANCIERS CONSOLIDÉS POUR L'EXERCICE CLÔTURÉ LE 30 JUIN 2025

État de la situation financière

	AU 30 JUIN	
	2025 US\$'000	2024 US\$'000
ACTIFS		
Actifs à long terme		
Biens et équipements	539	401
Actifs immobiliers	847	333
Actifs en droit d'usage	877	1,194
Crédits clients	3,267	-
Total des actifs immobiliers	5,530	1,928
Actifs courants		
Trésorerie et soldes bancaires	33,062	25,724
Créances et paiements anticipés	1,270	480
Créditeurs fournisseurs	8,320	13,543
Crédits clients	142	-
total des actifs courants	42,794	39,747
TOTAL DES ACTIFS	48,324	41,675
SOLDE DES FONDS ET PASSIF		
Soldes des fonds		
Déficit cumulé	(3,359)	(10,267)
Fonds de capital	83	-
Solde total des fonds	(3,276)	(10,267)
Passif		
Produits liés aux subventions différés	37,373	37,752
Dettes et charges à payer	13,479	13,131
Passifs liés aux contrats de location	719	1,059
Impôt à payer	29	-
Total des passifs	51,600	51,942
SOLDE TOTAL DES FONDS ET PASSIF	48,324	41,675

ETATS FINANCIERS CONSOLIDÉS POUR L'EXERCICE CLÔTURÉ LE 30 JUIN 2025

Situation des Fonds

	Réserves US\$'000	Fonds de Capital US\$'000	Total US\$'000
Exercice clos le 30 juin 2025			
Fonds cumulés au 1er juillet 2024	(10,267)	-	(10,267)
Résultat global de l'exercice	6,908	-	6,908
Apports	-	103	103
Charge d'amortissement	-	(20)	(20)
Fonds cumulés au 30 juin 2025	(3,359)	83	(3,276)
Exercice clos le 30 juin 2024			
Fonds cumulés au 1er juillet 2023	(13,815)	-	(13,815)
Résultat global de l'exercice	3,548	-	3,548
Fonds cumulés au 30 juin 2024	(10,267)	-	(10,267)

ETATS FINANCIERS CONSOLIDÉS POUR L'EXERCICE CLÔTURÉ LE 30 JUIN 2025

État de la situation financière

	EXERCICE CLOS LE 30 JUIN	
	2025 US\$'000	2024 US\$'000
Trésorerie issue des opérations courantes	12,500	7,932
Activités d'investissement		
Acquisition de biens et d'équipements	(270)	(330)
Acquisition d'actifs immatériels	(816)	(174)
Cession de biens et d'équipements Emprunt	-	12
Trésorerie utilisée pour les investissements	(3,355)	-
Activités de financement	(4,441)	(492)
Remboursement des dettes liées aux contrats de location		
)Trésorerie utilisée en activités de financement	(721)	(657)
Hausse des liquidités et moyens de paiement assimilés	(721)	(657)
Variation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	7,338	6,783
Début de l'année		
Hausse des liquidités et équivalents de trésorerie	25,724	18,941
Increase in cash and cash equivalents	7,338	6,783
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	33,062	25,724

Note 1: Principes comptables

Les présents états financiers résumés sont extraits des états financiers consolidés annuels complets et audités de TradeMark Africa (la 'Société') et de sa filiale (collectivement, le 'Groupe') pour l'exercice clos le 30 juin 2025, qui ont été établis conformément aux Normes internationales d'information financière et à la loi kenyane sur les sociétés de 2015.

Une copie des états financiers consolidés complets et audités est conservée dans les archives de TradeMark Africa et peut être fournie sur demande. Les critères retenus par les administrateurs pour

l'établissement des présents états financiers consolidés sont exposés dans le paragraphe ci-dessous.

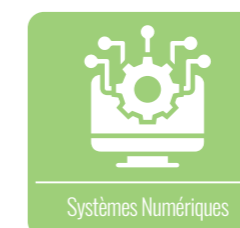
Les chiffres présentés dans ces états financiers consolidés résumés concordent avec ceux figurant dans les états financiers consolidés complets et certifiés. Les administrateurs estiment que les états financiers consolidés résumés contiennent les informations nécessaires et présentent un niveau de synthèse approprié, de sorte qu'ils ne sont pas de nature à induire les utilisateurs en erreur.



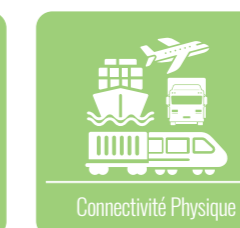
Environnement commercial
et d'investissement



Qualité et Valeur des
Biens Échangés



Systèmes Numériques



Connectivité Physique



Un commerce Écologique



Un commerce
Résilient et inclusif



✉ info@trademarkafrica.com

🌐 www.trademarkafrica.com

📘 TradeMark Africa

✂ @TradeMarkAfrica

🌐 TradeMark Africa

📷 @trademark_africa

📺 @TradeMarkAfrica