

LIVRE BLANC

*Mobilisation de la diaspora  
via le capital investissement :  
le cas de Ciwara Capital*



  
Ciwara

  
IIP INVESTISSEURS  
& PARTENAIRES

  
FIDA  
Investir dans les populations rurales



## ACRONYMES

**AFD** : Agence Française de Développement

**FFU** : Fonds fiduciaire d'urgence pour l'Afrique

**FIDA** : Fonds international de développement agricole

**I&P** : Investisseurs et Partenaires

**MFEF** : Mécanisme de Financement pour l'Envoi de Fonds

**MPME** : Micro, Petites et Moyennes Entreprises

**PONAM** : Politique Nationale de Migration du Mali

**PME** : Petites et Moyennes Entreprises

**PIB** : Produit Intérieur Brut

**UE** : Union Européenne

# Table des matières

- 04** *Avant-propos*  
Avant-propos du FIDA  
Avant-propos d'I&P  
Avant-propos de Ciwara Capital
- 08** *Résumé*
- 10** *Contexte général*  
Le contexte en Afrique  
Le contexte malien
- 14** *Projet de mobilisation de la diaspora malienne dans un fonds d'investissement au Mali*  
Le cadre du projet  
Structure du projet  
L'émergence du véhicule de la diaspora
- 29** *Ciwara capital, un véhicule d'investissement pour la diaspora africaine*  
Création et lancement de Ciwara Capital  
Levée de fonds : Ciwara Capital augmente sa capacité financière  
Investissement
- 38** *Enseignements tirés*  
Synthèse des enseignements  
Analyse des enseignements tirés et bonnes pratiques
- 47** *Conclusion et perspectives*  
Conclusion  
Perspectives
- 52** *Annexes*  
**Annexe 1.** Synthèse des pratiques d'investissement collectif et individuel des diasporas maliennes  
**Annexe 2.** Profils socio-professionnels des diasporas qui veulent investir  
**Annexe 3.** Profils des investisseurs potentiels selon leurs connaissances en investissement  
**Annexe 4.** Les actionnaires fondateurs de Ciwara Capital

# Avant-propos

## Avant-propos du FIDA

En tant que catalyseur du financement du développement, le FIDA mobilise des ressources, y compris auprès du secteur privé, pour financer des projets qui renforcent l'autonomie des populations rurales et leur résilience face aux chocs sociaux et environnementaux.

Depuis 2006, le FIDA contribue à renforcer l'impact des envois de fonds sur le développement par le biais de son Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds (MFEF), qui vise à maximiser le potentiel de développement des envois de fonds en encourageant l'investissement et l'entrepreneuriat chez les migrants.

Les diasporas et leurs familles poursuivent activement leurs propres objectifs de développement durable (ODD) à travers des envois de fonds et des investissements dans leurs pays d'origine. Rien qu'en 2023, près de 670 milliards de dollars américains ont été envoyés dans les pays en développement, et en particulier dans les zones rurales, où vit plus de la moitié de la population bénéficiaire des envois de fonds. En outre, l'épargne de la diaspora est estimée à 500 milliards de dollars.

Les investisseurs de la diaspora représentent une catégorie particulière d'investisseurs, motivés à la fois par les rendements financiers et l'impact social, et faisant preuve de résilience et d'engagement, quels que soient les défis climatiques, économiques ou politiques. Ainsi, plus stables que ceux des investisseurs étrangers et des organisations internationales, leurs investissements favorisent l'innovation et la création d'emplois dans leur pays d'origine, même dans des environnements fragiles. Animée d'un fort esprit d'entreprise, la diaspora accompagne volontiers ses investissements de transferts de compétences au profit des entrepreneurs locaux.

Cependant, à ce jour, les capitaux de la diaspora ont été sous-utilisés, en raison de l'absence de canaux d'investissement appropriés pour réaliser leur plein potentiel sur le plan de la rentabilité et de l'impact.

Les organisations internationales telles que le FIDA jouent un rôle crucial dans la mobilisation de ces ressources en facilitant le rapprochement de la diaspora avec des investisseurs professionnels pour financer les petites et moyennes entreprises (PME) et le développement rural.

En collaboration avec Investisseurs & Partenaires (I&P), le FIDA a soutenu la diaspora malienne dans la création de Ciwara Capital, un fonds de capital-risque entièrement détenu par cette dernière. Ciwara Capital investit activement dans la transformation numérique, la formation professionnelle des jeunes et les agro-industries, entre autres secteurs, démontrant ainsi l'impact potentiel des investissements de la diaspora lorsqu'ils sont soutenus par une expertise professionnelle.

Ce livre blanc met en lumière une innovation née dans un contexte fragile au Mali, et souligne l'engagement indéfectible des fondateurs de Ciwara, ainsi que l'expertise et la résilience de ses partenaires que sont I&P et le FIDA. Il offre des enseignements essentiels pour reproduire ou mettre à l'échelle une telle innovation dans d'autres contextes. Ce document est un outil précieux pour les investisseurs de la diaspora, les professionnels et les organisations internationales qui cherchent à créer des véhicules alignés sur les objectifs de la diaspora et à mettre en œuvre des solutions innovantes de financement mixte pour combler le déficit de financement du Développement.



**Jyotsna Puri**

Vice-Présidente adjointe responsable  
du Département de la stratégie  
et des savoirs (SKD), Fonds international de  
développement agricole (FIDA)

# Avant-propos d'I&P

Depuis plus de 20 ans, Investisseurs & Partenaires s'est engagé à financer et à soutenir les petites et moyennes entreprises africaines, animé par la conviction que ces entreprises jouent un rôle essentiel dans le développement du continent africain. Nous sommes convaincus qu'un développement durable et inclusif ne peut être atteint que par la croissance d'un secteur privé efficace et responsable qui repose sur des entrepreneurs et des investisseurs performants et enracinés dans le continent.

Nous avons trouvé certains de ces entrepreneurs parmi les membres de la diaspora africaine et sommes fiers d'avoir accompagné nombre d'entre eux dans le développement de leurs entreprises et de leurs projets sur le continent et, souvent, dans leur pays d'origine. Plusieurs membres de la diaspora ont également investi dans des fonds panafricains gérés par I&P ainsi que dans des fonds parrainés par I&P Développement (IPDEV) et gérés par des équipes locales dont nous sommes le partenaire d'affaires.

Il était donc naturel que nous soyons intéressés et motivés pour travailler avec le FIDA et les membres de la diaspora afin de mobiliser l'épargne et les compétences des membres de celle-ci au profit des PME. C'est ainsi qu'est née la merveilleuse réalisation qu'est Ciwara Capital, soutenue par des personnes extraordinaires et innovantes. En tant que membre de la diaspora, j'ai eu l'honneur d'accompagner ce projet.

Ce livre blanc revient sur les enseignements tirés de ce projet et met en lumière les perspectives prometteuses offertes par un véhicule d'investissement fondé et géré par la diaspora dans le but de financer et de soutenir le développement de l'entrepreneuriat sur le continent.

Des enseignements précieux qui, nous l'espérons, seront utiles aux membres de la diaspora souhaitant investir en Afrique, aux fonds d'investissement et institutions financières opérant sur le continent, aux entrepreneurs et aux bailleurs de fonds souhaitant soutenir la dynamique d'investissement des diasporas dans leur pays d'origine.

Bonne lecture !



**Mamadou Ndao**

Directeur des investissements,  
Investisseurs & Partenaires

# Avant-propos de Ciwara Capital

En tant que membres de la diaspora africaine, nous portons tous en nous une profonde conscience du lien indéfectible qui nous unit à notre continent d'origine. Nous sommes les bâtisseurs d'un pont entre deux mondes. Dans cet esprit, nous aspirons à créer les conditions propices à l'amélioration du niveau de vie, à relever les défis sociaux et sociétaux, et surtout à contribuer à la croissance économique et au dynamisme entrepreneurial d'un continent dont les richesses, tant démographiques que naturelles, sont incommensurables.

Conscients des réalités et des défis auxquels le continent fait face, nous nous sommes engagés à contribuer à changer le paradigme du développement économique en Afrique, non seulement par le biais d'investissements financiers, mais aussi en apportant une expertise technique. Nous sommes convaincus que cet engagement est essentiel pour propulser l'Afrique vers un avenir plus prospère et plus équitable pour tous.

Ciwara Capital incarne la volonté collective de ses fondateurs. Cette initiative est le fruit de notre volonté commune de contribuer de manière significative au développement économique et social de l'Afrique. En mettant en commun nos ressources, notre expertise et notre détermination, nous avons créé un véhicule d'investissement innovant capable de stimuler l'immense potentiel du continent et de construire le pont qui caractérise notre double culture.

Ce livre blanc est bien plus qu'un simple document au sujet de l'investissement. Il représente un appel à agir adressé à la communauté d'hommes et de femmes qui partagent notre vision mais qui hésitent parfois à franchir le pas. Nous les invitons à rejoindre notre mouvement, à s'engager pleinement dans la construction et la consolidation de cette dynamique d'investissement. Ensemble, nous pouvons écrire un nouveau chapitre de l'histoire de l'Afrique, un chapitre marqué par le progrès, l'innovation et l'inclusion.

Enfin, pour nous, investir en Afrique est bien plus qu'une opportunité financière. C'est un acte d'amour pour notre continent, un acte d'espoir pour son avenir et un acte de foi dans sa capacité à se réinventer. En tant que femme, c'est aussi pour moi un acte d'engagement pour améliorer les conditions des millions de femmes entrepreneures qui sont au cœur du développement socio-économique du continent. S'engager dans l'investissement, c'est contribuer à façonner un avenir meilleur pour nous et pour les générations à venir.



***Alima Keita***  
Fondatrice et Administratrice  
de Ciwara Capital



# Résumé

Ce livre blanc vise à capitaliser sur les enseignements tirés et les bonnes pratiques observées lors du projet de mobilisation des investissements de la diaspora malienne dans un fonds d'investissement d'impact au Mali financé par le Fonds international de développement agricole et mis en œuvre par l'investisseur à impact Investisseurs & Partenaires. Grâce à une subvention de 230 000 euros, ce projet pilote déroulé sur 4 ans (2020 à 2024) a **révélé l'impact potentiel de la mobilisation de la diaspora malienne** à travers l'investissement en capital pour le développement agricole au Mali.

Destiné aux bailleurs de fonds, aux professionnels de l'investissement et aux membres de la diaspora, ce livre blanc **détaille les différentes phases du projet et les enseignements tirés** par chaque catégorie d'acteurs. Son objectif est d'encourager la duplication, afin de mobiliser les investissements de la diaspora à plus grande échelle, y compris dans d'autres zones géographiques.

## Un projet qui répond aux attentes de la diaspora

La diaspora malienne est historiquement engagée dans le soutien au développement économique et social de son pays, avec des envois de fonds formels **atteignant 6% du PIB en 2022**, soit plus de 1,1 milliard de dollars.

En Europe, une nouvelle génération qualifiée émerge, dont l'appétit pour l'entrepreneuriat, l'épargne et l'impact peut bénéficier au Mali si les bonnes solutions d'investissement sont mises en œuvre. Le projet a répondu à cette demande avec une approche centrée sur la diaspora.

## Des acteurs complémentaires et flexibles dans un contexte institutionnel fragile

Au cours de son cycle de vie, le projet a bénéficié de **partenaires ancrés dans le contexte particulier et évolutif du Mali**. Le FIDA est bien établi au Mali, et son équipe en charge du MFEF connaît bien les dynamiques d'investissement de la diaspora. I&P est impliqué dans l'investissement d'impact en Afrique de l'Ouest depuis plus de 20 ans. En 2019, I&P a prévu de créer un fonds d'investissement à impact au Mali, appelé Zira Capital, et s'est rapproché du FIDA pour impliquer les investisseurs de la diaspora. Grâce au soutien de la délégation

de l'UE au Mali, le partenariat a été mis en place en 2020. Malgré le contexte institutionnel fragile du Mali marqué par deux coups d'Etat suivis de sanctions des membres de la CEDEAO et du retrait des bailleurs de fonds internationaux, les partenaires ont trouvé une certaine flexibilité pour adapter la programmation des activités malgré les incertitudes institutionnelles et le contexte sanitaire (COVID-19).

S'appuyant sur ce cadre de partenariat solide et adaptable, le projet a mis en œuvre les activités des phases ultérieures en impliquant systématiquement la diaspora.

## Comprendre la diaspora et ses motivations : la clé pour mobiliser les investisseurs de la diaspora (2020-2022)

En 2020, une étude sur la diaspora malienne en France a servi de base à la stratégie d'I&P pour mobiliser cette dernière et comprendre son désir d'investir. L'étude a montré que la diaspora qualifiée, capable d'investir plus de 5 000 euros, recherche à la fois l'impact et le retour sur investissement, et qu'elle est segmentée en fonction de son appétence au risque et de sa connaissance des pratiques d'investissement.

À la mi-2022, à la suite d'une étude réglementaire réalisée par un avocat, **un petit groupe de membres de la diaspora identifiés par I&P a créé un véhicule** de droit français dont le but était de fonctionner de manière collégiale, autonome et flexible afin de pouvoir accueillir de nouveaux investisseurs.

## Formation et soutien aux premiers investissements (2022-2024)

Lors de la phase de lancement, le projet a **accélééré l'autonomisation des fondateurs** du véhicule de la diaspora par le biais d'un cycle de formation à l'investissement en capital et de leur participation aux organes décisionnels du fonds local. Ce fonds a également soutenu la recherche d'investissements du véhicule de la diaspora en ouvrant son portefeuille d'entreprises. Parallèlement, l'appui d'un professionnel du marketing a permis au véhicule de la diaspora de configurer sa stratégie de mobilisation de nouveaux investisseurs.

À la fin du projet, Ciwara Capital, le véhicule de la diaspora, **avait levé plus de 200 000 euros et investi dans un fonds malien, Zira Capital**, lequel a lui-même injecté des fonds dans deux PME maliennes, dont une entreprise de transformation du riz s'approvisionnant auprès de plus de 3 000 producteurs. Le véhicule de la diaspora a également **réalisé son premier investissement direct, dépassant les attentes initiales du projet pilote** à cet égard, en développant un fonds d'impact entièrement financé et mis en œuvre par la diaspora. Au total, les investissements du véhicule ont permis de soutenir plus de 700 emplois dans les PME financées.

### Principaux enseignements

**Pour les bailleurs**, l'expérience du projet recommande un cadre agile (avec un suivi rapproché et un cadre logique adaptable) pour leurs projets innovants, conçus sur la base d'une vision partagée en termes d'impact et de complémentarité avec les partenaires professionnels de l'investissement. Ces projets doivent prévoir les moyens de renforcer les capacités de la diaspora en matière d'investissement en capital et un appui technique thématique, notamment juridique, pour renforcer l'appropriation par cette dernière. D'autre part, l'accompagnement des entrepreneurs africains vers l'investissement en capital, pratique rare en Afrique, est un préalable nécessaire qui doit prendre en compte le niveau de compétences comptables et financières du groupe cible, notamment dans le secteur agricole.

**Les investisseurs professionnels** attireront plus facilement la diaspora s'ils disposent déjà d'un véhicule d'investissement actif (tel que Zira Capital), capable d'agir comme catalyseur pour attirer les ressources de la diaspora. Ils devront analyser et segmenter la diaspora de manière approfondie afin de rationaliser leur approche de ciblage vers les investisseurs de la diaspora dont le profil de risque est adapté. En outre, pour commencer, ils tireront parti de travailler avec un petit groupe de diasporas partageant le même appétit entrepreneurial et capables non seulement de mobiliser leur épargne, mais aussi de consacrer du temps au renforcement de leurs capacités et à la gestion du fonds d'investissement.

**La diaspora** doit être préparée et comprendre que s'engager dans la création d'une solution d'investissement exige d'apporter des ressources financières, et/ou des ressources techniques pour la recherche d'investissements et l'expansion des ressources du fonds. La proposition d'investissement des fondateurs (impact, secteur, cycle d'investissement), leur crédibilité, et celle de leurs partenaires techniques en Afrique sont essentielles pour instaurer la confiance avec les entrepreneurs et les autres investisseurs au démarrage de l'activité.

### Perspectives

Les premiers investissements fournissent l'historique nécessaire pour **établir la crédibilité du véhicule et son intégration dans l'écosystème du capital-investissement africain**. À court terme, Ciwara Capital entend lever deux millions d'euros, et jusqu'à 80 millions d'euros à plus long terme pour investir sur l'ensemble du continent. Pour atteindre ses objectifs à court terme, Ciwara Capital devra **réussir à mobiliser et à intégrer de nouveaux investisseurs** et à rationaliser ses opérations grâce à d'autres soutiens financiers ou à la génération de revenus, ainsi qu'à renforcer son équipe opérationnelle et ses partenariats afin de trouver, de cofinancer et de soutenir de nouvelles entreprises à fort potentiel.

Une collecte de fonds ambitieuse à moyen terme nécessitera de structurer les relations avec les investisseurs institutionnels le plus tôt possible, en intégrant leur stratégie d'impact, en renforçant les procédures internes et en étendant les partenariats opérationnels à une zone géographique plus large.



# 1. Contexte général

## Le contexte en Afrique

### Croissance résiliente et principaux défis du développement

Le continent africain affiche une croissance moyenne du produit intérieur brut (PIB) de 4,1% en 2023, contre 3,8% en 2022<sup>1</sup>. **La région du Grand Sahel<sup>2</sup> se distingue par son dynamisme** en affichant une croissance du PIB de 5,9 % en 2022<sup>3</sup>. La croissance du continent a plutôt bien résisté à la pandémie de COVID-19, et ce sont surtout les économies les plus diversifiées qui ont fait preuve d'une plus grande résilience face aux incertitudes géopolitiques et économiques.

**Sur le plan démographique**, l'Afrique est le continent le plus dynamique, avec un taux de croissance annuel moyen de 2,3 (contre 1 dans le monde) et un indice synthétique de fécondité<sup>4</sup> de 4,15 naissances par femme (contre 2,31 dans le monde<sup>5</sup>). Les prévisions de la Banque mondiale pour l'Afrique subsaharienne en 2050 indiquent un doublement de la population, dont la majorité sera jeune (50%), et une augmentation de 740 millions du nombre de personnes en âge de travailler (segment 25-64 ans<sup>6</sup>). Cette dynamique représente un défi majeur pour la plupart des pays africains, qui devront anticiper les besoins de formation, d'emploi et d'alimentation de leurs populations croissantes.

Face à ce défi, la possibilité de développer des PME créatrices d'emplois et l'entrepreneuriat des jeunes, notamment dans le secteur agricole, est au cœur des politiques de développement. En effet, l'émergence d'une industrie agricole locale et régionale permettrait non seulement de relever le défi de l'emploi mais aussi de renforcer la sécurité

et l'indépendance alimentaire du continent, d'autant plus que 65% des terres arables non cultivées dans le monde se trouvent en Afrique et que le continent importe chaque année pour près de 35 milliards de dollars de produits alimentaires<sup>7</sup>.

### Les PME et le défi de l'accès au financement en Afrique

Affichant une croissance moyenne projetée robuste, l'Afrique se présente comme un terrain fertile pour les investissements, avec cependant une exposition aux risques variable selon les régions.

**Les PME africaines contribuent à 50% du PIB et à 80% de l'emploi<sup>8</sup>**. Elles constituent l'épine dorsale de l'économie africaine. Entre 90 et 95% des PME africaines sont des micro-entreprises comptant moins de 10 salariés<sup>9</sup>.

Cependant, un défi majeur demeure : **plus de 70% de ces PME sont confrontées à un déficit de financement**, notamment en termes de capital, avec un besoin estimé à 145 milliards de dollars dans la région de l'Afrique subsaharienne.

Le manque d'accès au financement freine non seulement la croissance et le développement durable de ces entreprises, mais constitue également une occasion manquée pour l'économie africaine dans son ensemble. Le moment est venu de mobiliser stratégiquement et durablement les investissements, en particulier ceux de la diaspora africaine, afin de combler ce fossé et de propulser le continent sur la voie d'une croissance inclusive et durable.

1. Banque Africaine de Développement. « Perspectives économiques en Afrique 2023 », mai 2023 ; 2. Le Grand Sahel couvre neuf pays : Burkina Faso, Cap-Vert, Gambie, Guinée-Bissau, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal et Tchad ; 3. Agence Française de Développement. « L'économie africaine 2023 », janvier 2023 ; 4. L'indice synthétique de fécondité (ISF) permet d'estimer le nombre moyen d'enfants que les femmes âgées de 15 à 49 ans auront au cours de leur vie ; 5. Commission Economique pour l'Afrique (CEA). « 3e édition de la conférence CNT Afrique », septembre 2023 ; 6. Africa's Pulse « Créer de la croissance pour tous grâce à de meilleurs emplois », octobre 2023 ; 7. Banque Africaine de Développement (BAD). « Nourrir l'Afrique : Le continent africain invité à préserver ses terres arables et à mieux les valoriser », 2021 ; 8. Forbes Africa / World Economic Forum, juin 2023 ; 9. Mc Kinsey «The future of Payments in Africa», septembre 2023

## Le capital-investissement en Afrique et le défi de la culture financière dans les PME

Le paysage du capital investissement<sup>10</sup> en Afrique fait preuve d'une bonne résistance, malgré des conditions économiques mondiales difficiles, en particulier dans le sillage de la pandémie de COVID-19. En effet, **l'Afrique est le seul marché à avoir enregistré une croissance du nombre de transactions conclues et du capital investi**, avec un total de 7,6 milliards de dollars investis en 2022<sup>11</sup> (+3% par rapport à 2021) et une augmentation de 46% du nombre des transactions par rapport à 2021.

Cette croissance est principalement due aux opérations de taille moyenne (10 à 49 millions de dollars) et aux investissements en capital-risque, qui ont représenté 74% du volume total des opérations de capital-investissement et plus de la moitié de leur valeur.

Le capital-risque<sup>12</sup> s'est concentré sur une population jeune et férue de technologies, avec une prédominance d'investissements dans des entreprises des secteurs de la santé et de l'énergie qui intègrent les technologies dans leurs services.

**Le capital-investissement joue un rôle crucial dans le financement des PME en Afrique**, agissant comme un catalyseur essentiel de leur croissance et de leur développement durable. En fournissant des capitaux ainsi qu'un soutien stratégique et opérationnel, ce mécanisme de financement contribue à combler le fossé important dans la chaîne de financement que les institutions financières traditionnelles laissent souvent inexploré, en raison de la perception d'un risque élevé et de rendements incertains.

Le capital-investissement renforce les fonds propres des PME africaines, leur permettant d'investir dans des projets de croissance, d'innovation et d'expansion régionale ou internationale. Sur le plan de la gouvernance, les investisseurs en capital apportent souvent leur expertise en matière de gestion et d'exploitation, aidant ainsi les PME à adopter des pratiques de gestion plus rigoureuses et plus transparentes. Cette collaboration peut porter sur l'amélioration des systèmes de comptabilité et d'information financière, la mise en place de structures de gouvernance solides et la planification stratégique à long terme. Les entreprises bénéficient ainsi d'une croissance soutenue et de meilleures performances opérationnelles.

Toutefois, l'investissement en fonds propres en Afrique fait face à des défis importants.

Les barrières culturelles et le manque de connaissances financières des entrepreneurs peuvent entraver l'apport de fonds propres aux PME africaines. En outre, l'environnement réglementaire fluctuant et les problèmes de gouvernance d'entreprise peuvent dissuader les investisseurs en capital.

Néanmoins, sous réserve d'une approche adaptée aux spécificités culturelles et économiques de l'Afrique, le capital-investissement peut surmonter ces obstacles. En investissant dans la formation et le renforcement des compétences managériales des dirigeants de PME, les investisseurs peuvent contribuer à améliorer la culture financière et à promouvoir des normes de gestion élevées.

### La diaspora africaine

La diaspora africaine joue un rôle important dans le développement économique et social du continent. Les migrations africaines restent dynamiques et favorisent une intégration croissante dans les économies régionales et internationales.

Avec plus de 9 millions de membres en Europe, dont 5 millions en France, la diaspora africaine est reconnue pour son engagement actif en faveur du développement de l'Afrique<sup>13</sup>.

En 2024, **les envois de fonds de la diaspora d'Afrique subsaharienne vers leurs pays d'origine sont estimés à 55 milliards de dollars**, soit une augmentation de 3,7%<sup>14</sup>. Ces envois, principalement destinés au soutien de la famille et de la communauté, sont complétés par un transfert de compétences et la mobilisation de réseaux.

De plus, cette diaspora pourrait représenter une source de financement importante pour les PME africaines. En effet, une partie de cette diaspora présente en Europe se caractérise par des profils socioprofessionnels hautement qualifiés et dispose d'un potentiel important pour investir dans des projets alliant rentabilité et fort impact en Afrique. Cette mobilisation de capitaux et d'expertise offre une opportunité inestimable pour stimuler le financement des PME africaines, catalysant ainsi le développement économique du continent.

10. Le capital investissement regroupe l'ensemble des opérations qui consistent à prendre des participations au capital de sociétés non cotées. Ces prises de participation sont effectuées par des professionnels spécialisés ayant comme principal objectif la réalisation de plus-values substantielles dans un délai généralement compris entre 4 et 7 ans ; 11. AVCA, « African Private Capital Activity Report 2022 », 2023 ; 12. Le capital-risque (venture capital) est une prise de participation par un ou des investisseurs, généralement minoritaire, au capital de sociétés non cotées de type jeunes entreprises innovantes à fort potentiel de croissance. Il a pour objectif de réaliser une plus-value substantielle lors de la cession des titres ; 13. Agence Française de Développement « Les diasporas africaines : un partenaire en mouvement », décembre 2019 ; 14. Banque Mondiale - KNOMAD

# Le contexte malien

## Un contexte général incertain

Depuis 2012, la situation politique et économique du Mali a été **marquée par des événements importants et des changements profonds**. Depuis 2019, cette situation s'est exacerbée, le pays étant en proie à d'importants défis sécuritaires, notamment dans le nord et le centre, où les conflits ont perduré avec la montée en puissance de milices armées. En outre, depuis août 2020, le pays connaît une instabilité politique marquée par plusieurs changements successifs de gouvernement. Cette instabilité a dégradé la situation économique existante, freinant les investissements et l'action des acteurs du développement.

Par ailleurs, les défis climatiques, les conséquences de la pandémie de COVID-19, l'inflation galopante des cours internationaux des denrées alimentaires et de l'énergie et les sanctions régionales ont eu un impact profondément négatif sur les perspectives économiques du Mali.

## Une économie résiliente grâce notamment à l'agriculture

En 2022, la croissance du Mali a été soutenue par la **reprise de l'agriculture vivrière**, ainsi que par la résilience des secteurs de l'or, du commerce et des télécommunications. En revanche, l'agriculture d'exportation (notamment le coton) a chuté de 30%<sup>15</sup> en raison du contexte décrit ci-dessus, du manque d'engrais et de l'apparition d'infestations.

**Le secteur agricole malien est l'un des plus importants d'Afrique de l'Ouest.** Il emploie 80% de la population active, génère 40% du PIB et contribue à 30% des exportations du pays<sup>16</sup>. Malgré le contexte difficile, le système de production reste résilient. En 2022, les cultures vivrières ont repris grâce à des conditions climatiques favorables. De plus, la production céréalière du Mali pourrait augmenter de 6% pour atteindre près de 11 millions de tonnes sur la période 2023-2024<sup>17</sup>.

Enfin, la croissance du Mali, devrait atteindre 5,3% en 2024<sup>18</sup>, tirée par la reprise de la production cotonnière, les activités extractives (découverte de lithium), la production industrielle d'or, le lancement de nouvelles industries et la restructuration de celles en difficulté. Ceci est sans doute en deçà du potentiel du pays, compte tenu du contexte géopolitique et des sanctions commerciales de la CEDEAO en 2022, ainsi que du retrait de la plupart des bailleurs de fonds internationaux.

## Une région du Sahel très vulnérable aux changements climatiques

Depuis de nombreuses années, le Mali est **sévèrement exposé aux sécheresses récurrentes, aux inondations, aux changements majeurs** du cycle de l'eau et aux invasions acridiennes, avec des répercussions économiques et sociales importantes. Ces facteurs, combinés au surpâturage, entraînent des changements et des pertes dans la structure, le couvert végétal et la productivité des terres agricoles dans le pays. Les éleveurs du nord et les agriculteurs du sud sont particulièrement vulnérables à l'impact des chocs climatiques.

La plupart des scénarios climatiques proposés par le GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) montrent que **les températures au Sahel augmenteront d'au moins 2°C entre 2021 et 2040**, tandis que les précipitations deviendront plus irrégulières.

Selon la Banque Mondiale, le PIB annuel du Mali pourrait être réduit de 10,5% d'ici 2050 si aucun investissement urgent n'est réalisé dans l'adaptation au climat<sup>19</sup>.

## Les PME maliennes sont informelles, peu structurées et ont du mal à accéder au financement

Les PME constituent le maillon le plus important de l'économie malienne. **Elles représentent 55% du PIB du pays et 96% des emplois**<sup>20</sup>. Elles sont principalement localisées à Bamako (37%), Sikasso (20%), Kayes (18%), Ségou (12%) et Mopti (10%)<sup>21</sup>.

15. Banque Mondiale, BIRD – IDA, « Mali 2023 – Note sur la situation économique », avril 2023 ; 16. FIDA, « Pratiques et préférences d'investissement de la diaspora malienne dans son pays d'origine », 2022 ; 17. Article ECOFIN PRO « Mali : La production céréalière pourrait grimper de 6% », mai 2023 ; 18. Banque Mondiale, BIRD – IDA, « Mali 2023 – Note sur la situation économique », avril 2023 ; 19. Groupe de la banque africaine de développement, « Perspectives économiques au Mali », 2023.

Environ 90% des PME sont des entreprises individuelles sans entité juridique distincte, tandis que les 10% restants se composent de 7,2% de SARL (Société à responsabilité limitée) et de 2% de SA (Société anonyme).

Par ailleurs, l'offre de financement, qui provient principalement des banques et des institutions de microfinance, reste insuffisante et inadaptée. En effet, **64% des entreprises maliennes considèrent que le manque d'accès au financement est un obstacle au développement de leurs activités.**

En outre, la majorité des PME maliennes sont confrontées à des défis structurels qui entravent leur accès au financement. En effet, **80% de ces PME opèrent dans le secteur informel** et ont donc du mal à présenter des informations comptables fiables et des garanties solides leur permettant d'entrer dans les circuits de financement traditionnels.

**Le capital-investissement n'est pas très développé au Mali**, et les entrepreneurs maliens sont peu familiarisés avec ce mécanisme qui est parfois perçu comme une intrusion et une menace plutôt qu'une réelle opportunité pour le développement de leurs entreprises. En revanche, une fois sensibilisés au concept, ils sont nombreux à manifester un vif intérêt pour ce type de financement, en particulier pour sa composante d'appui stratégique et d'assistance technique.

#### **Une diaspora qui s'engage à soutenir son pays d'origine**

Le Mali a une longue tradition d'émigration. La **diaspora malienne est estimée à environ 4 millions de personnes dans le monde**, dont 80% vivent dans les pays d'Afrique de l'Ouest. En France, elle représente plus de 125 000 personnes<sup>20</sup>. Les membres de cette diaspora sont principalement originaires des régions de Kayes, Sikasso, Tombouctou et Gao.

**La diaspora malienne est reconnue comme l'un des piliers du développement économique du Mali**, principalement grâce aux envois de fonds effectués directement pour soutenir les parents ou par l'intermédiaire d'organisations communautaires. Les transferts formels ont atteint 6% du PIB en 2022, soit environ 1,1 milliard de dollars US<sup>21</sup>. Le montant des transferts informels est estimé au même niveau.

Historiquement concentrée sur les transferts d'argent pour le développement social et l'investissement collectif au niveau communautaire, **la diaspora malienne montre de plus en plus d'intérêt pour l'investissement productif**, en particulier dans le secteur agricole. Environ 95% des organisations de la diaspora malienne et 61% des individus sont intéressés par l'investissement dans les entreprises, avec une préférence marquée pour la production et la transformation agricoles. La capacité d'investissement de la diaspora est estimée à 9 millions d'euros par an<sup>24</sup>. Toutefois, des difficultés subsistent, notamment l'absence de structures d'investissement fiables et le manque d'informations financières. Ces changements indiquent une évolution significative des pratiques d'investissement et des attentes de la diaspora malienne.

En 2004, le gouvernement malien a décidé de soutenir cet investissement à travers **le Ministère des Maliens de l'Extérieur et de l'Intégration Africaine**. En 2014, il a adopté sa Politique nationale de migration (PONAM), animée par la vision de « faire de la migration un véritable atout pour le développement du pays, un facteur de croissance économique et de promotion sociale pour réduire durablement la pauvreté ».

Soutenu dans ses efforts par ses partenaires techniques et financiers, le Mali a lancé depuis 2000 plusieurs initiatives nationales et internationales, publiques et privées, pour promouvoir l'investissement individuel ou collectif, productif ou non productif, de la diaspora malienne.

En 2021, le gouvernement malien a adopté une **stratégie de promotion des investissements productifs de la diaspora malienne**. Elle vise à contribuer au développement du capital humain, économique et financier en informant et en orientant les investisseurs potentiels de la diaspora sur les mécanismes et les opportunités d'investissement productif au Mali.

20. Banque Africaine de Développement, « Impacts de la COVID-19 sur les PME au Mali », septembre 2021 ; 21. Investisseurs & Partenaires, « Etude de marché sur les PME au Mali », septembre 2019 ; 22. FIDA, « Pratiques et préférences d'investissement de la diaspora malienne dans son pays d'origine », 2022 ; 23. Banque Mondiale, [data.worldbank.org / Personal remittances \(% GDP\)](https://data.worldbank.org/Personal-remittances), 2022 ; 24. FIDA, « Pratiques et préférences d'investissement de la diaspora malienne dans son pays d'origine », 2022.



## 2. Projet de mobilisation de la diaspora malienne dans un fonds d'investissement au Mali

Projet de mobilisation de la diaspora malienne dans un fonds d'investissement au Mali



↑  
MEMBRES DE LA DIASPORA

Ciwara Capital, une société d'investissement de la diaspora



# Le cadre du projet

## Cadre du projet

### Les parties prenantes

La raison d'être initiale du projet  
Le cadre institutionnel du projet

## Les parties prenantes



### L'Union Européenne

À travers le Fonds fiduciaire d'urgence pour l'Afrique (FFU), l'UE vise à encourager les investissements de la diaspora malienne dans son pays d'origine afin de promouvoir la stabilité et de lutter contre les causes profondes de la migration irrégulière et du phénomène des personnes déplacées en Afrique. Le Fonds fiduciaire européen a été adopté lors du sommet UE-Afrique sur les migrations qui s'est tenu à La Valette, à Malte, en 2015. Pour le Mali, la mise en œuvre de cette dynamique se traduit par un programme européen en deux volets :

- ◆ Le volet dédié au soutien aux entrepreneurs et à la diaspora, géré par l'Agence française de développement
- ◆ Le volet dédié à l'investissement de la diaspora géré par le FIDA sous le projet : « Investissement de la diaspora dans l'entrepreneuriat durable des jeunes ruraux au Mali ».

Dans le cadre de ce projet, l'objectif de l'UE est de mobiliser l'investissement des migrants maliens (France, Espagne, Italie) en faveur du développement économique, de l'entrepreneuriat et de l'emploi au Mali, en particulier dans les zones rurales.



### Le FIDA

Le Fonds international de développement agricole (FIDA) est une organisation des Nations Unies créée en 1977 pour soutenir les populations rurales des pays en développement afin de réduire la pauvreté, d'améliorer la sécurité alimentaire, de promouvoir un développement économique durable dans les zones rurales et de contribuer au développement économique mondial.

En 2006, le FIDA a créé le Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds (MFEF<sup>25</sup>), fort de la conviction que les envois de fonds des diasporas sont une contribution essentielle au développement économique des pays d'origine et du monde rural en particulier. Avec près de 70 projets dans plus de 50 pays, le MFEF met en avant des modalités

d'investissement et de transfert innovantes, soutient des mécanismes financièrement inclusifs, renforce la concurrence, assure l'éducation et l'inclusion financières, et encourage l'investissement et l'entrepreneuriat chez les migrants.

Le FIDA est depuis longtemps très impliqué au Mali. Depuis 1980, il a engagé 365 millions de dollars pour financer 17 projets de développement agricole, touchant ainsi 681 300 ménages. Plus récemment, en février 2023, il a accordé un prêt de 38 millions d'euros au gouvernement malien pour soutenir le développement des jeunes ruraux.

L'objectif du FIDA dans ce projet est de mettre en adéquation le potentiel d'investissement de la diaspora malienne avec les besoins de financement des entreprises agricoles du pays en mettant en place un nouveau modèle d'investissement adapté au contexte malien.



### Investisseurs & Partenaires (I&P)

Créé en 2002, I&P, pionnier de l'investissement à impact en Afrique, est entièrement dédié au financement et à l'accompagnement des PME d'Afrique saharienne. I&P a notamment mis en place I&P Accélération au Sahel, un programme dédié à l'accompagnement des PME en Afrique de l'Ouest.

Basé en France et dans 10 pays africains, I&P a levé plus de 400 millions d'euros et soutenu pas moins de 200 entreprises africaines.

À travers l'initiative I&P Développement (IPDEV), I&P soutient la création de fonds d'investissement africains à impact. I&P prend des participations minoritaires, aux côtés d'investisseurs locaux, et agit en tant que sponsor et partenaire des équipes de gestion. À ce jour, IPDEV a lancé sept fonds d'investissement (Sinergi au Niger, Sinergi Burkina, Teranga Capital au Sénégal, Comoé Capital en Côte d'Ivoire, Miarakap à Madagascar, Inua Capital en Ouganda et Zira Capital au Mali).

25. Financing Facility for Remittances (FFR) en anglais

Ces fonds financent et soutiennent les PME et les jeunes entreprises à fort potentiel de croissance dont les besoins se situent entre 30 000 et 300 000 euros.



### ZIRA CAPITAL

Zira Capital est le premier fonds d'investissement à impact dédié aux start-ups et PME à fort potentiel au Mali. Il a été créé en 2022 par des acteurs privés dont I&P, BNDA Mali, Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement (SIDI), SONAVIE, Ciwara Capital et des investisseurs particuliers.

Outre le financement, Zira offre aux entreprises maliennes un service d'accompagnement, une assistance technique et l'accès à un réseau d'investisseurs et d'experts maliens, panafricains et internationaux.

Zira Capital propose également des solutions de financement innovantes au Mali, spécifiquement adaptées aux besoins des start-ups et des PME maliennes. Ces solutions comprennent des financements d'amorçage, tels que des avances remboursables, et des participations minoritaires avec un ticket d'investissement compris entre 150 000 et 300 000 euros.

### La diaspora

Un collectif composé de membres de la diaspora, notamment malienne, a été impliqué en tant que partie prenante dès le début du projet. Ce groupe a été à la fois partenaire et bénéficiaire du projet.

Au fur et à mesure du développement de celui-ci, la configuration du groupe a évolué, conduisant à la formation d'un groupe plus restreint. Ce groupe, composé de quatre membres de la diaspora, a donné naissance à Ciwara Capital.<sup>26</sup>

### Les fondements du partenariat FIDA-I&P :

#### ◆ Une vision commune :

Un engagement commun à mobiliser l'épargne de la diaspora malienne pour des investissements en capital au Mali, en priorité dans le secteur agricole.

#### ◆ Contribution du FIDA :

Le FIDA apporte un financement à I&P pour lui permettre de mettre en œuvre une stratégie de mobilisation de la diaspora, ainsi que sa connaissance approfondie des filières agricoles maliennes et celle des pratiques financières de la diaspora acquise à travers le MFEF.

#### ◆ Contribution d'I&P :

I&P met à disposition du personnel qualifié pour gérer la stratégie de mobilisation de la diaspora et apporte son expertise en matière d'investissement à impact en Afrique. I&P lance Zira Capital, un fonds d'investissement pour les PME maliennes.

#### ◆ Expertise complémentaire :

Cette collaboration tire sa force de l'expertise combinée des deux entités: le FIDA pour ce qui est de la gestion de projets agricoles et la connaissance des flux financiers de la diaspora malienne, et I&P pour l'investissement à impact et la gestion de fonds en Afrique.

#### ◆ Contribution de Zira Capital :

Ce fonds d'investissement à impact est un instrument central dans ce projet, car il vise à canaliser les investissements vers des initiatives productives et durables au Mali et facilite l'identification des opportunités d'investissement tout en fournissant un apprentissage pratique aux équipes de Ciwara.

#### ◆ Innovation financière :

Initialement destiné à permettre aux membres de la diaspora malienne d'investir dans un fonds à impact au Mali, le projet a ensuite évolué pour devenir un véhicule d'investissement dirigé par la diaspora et soutenu par le FIDA et I&P. Il représente une innovation dans le financement du développement, combinant l'aide internationale, l'investissement à impact et la participation de la diaspora.

<sup>26</sup> Composition du groupe fondateur de Ciwara en Annexe 4

## La raison d'être initiale du projet

### Deux partenaires complémentaires avec une vision commune

Dans le cadre d'IPDEV, fin 2018, I&P travaillait au lancement d'un fonds d'investissement au Mali, Zira Capital, et envisageait de mobiliser la diaspora malienne pour participer au tour de table<sup>27</sup> nécessaire à la création de ce fonds. En effet, certains membres de la diaspora malienne, par leur capacité financière et leur expertise, apparaissent comme un levier potentiel pour investir dans ce fonds malien. Parallèlement, en 2019, dans le cadre d'un partenariat avec l'UE, le FIDA a reçu un appui financier pour faciliter la mise en place de mécanismes de mobilisation de la diaspora malienne afin d'investir dans des entreprises maliennes du secteur agricole.

C'est en vue de mobiliser la diaspora malienne dans Zira Capital pour investir dans les PME maliennes du secteur agricole qu'une collaboration a débuté en juin 2019 entre le FIDA et I&P.

### Un projet lié à une dynamique existante du secteur privé

Avant de s'adresser au FIDA, I&P avait déjà jeté les bases de la création d'un fonds d'investissement local au Mali, dénommé Zira Capital, et avait reçu des manifestations d'intérêt de la part de membres de la diaspora malienne qui avaient été consultés à cet effet.

Avec le projet Zira Capital, le FIDA a identifié une opportunité concrète de lancer une expérience innovante sur le potentiel et les méthodes de mobilisation de la diaspora malienne pour investir dans des entreprises agricoles au Mali. La réussite de ce projet permettra de tirer des enseignements précieux et d'en faire une étude de cas de référence.

Le projet de création du fonds Zira Capital est un instrument central de cette initiative. Il a constitué la base sur laquelle un projet crédible entre I&P et le FIDA a été bâti.

**L'établissement de Zira Capital au Mali a été un catalyseur de la collaboration entre le FIDA et I&P et de la vision commune de mobiliser des capitaux de la diaspora malienne pour financer les PME dans les chaînes de valeur agricoles.**

### Un projet de mobilisation déjà présent dans la diaspora malienne

Lorsque I&P a sondé l'intérêt de plusieurs membres de la diaspora malienne pour investir dans le projet Zira Capital, ceux-ci ont été séduits par la démarche et ont participé de manière très engagée aux consultations sur le projet.

Ces membres de la diaspora avaient déjà fait face aux défis propres à l'investissement au Mali et, dans certains cas, avaient acquis une expérience entrepreneuriale liée à l'Afrique. Forts de ces expériences, ils ont pris conscience que leur impact sur le développement du continent pouvait être amplifié par l'investissement et le soutien aux entreprises locales, le tout dans un cadre collectif tel qu'un véhicule d'investissement approprié.

Parmi eux, Moussa Bagayoko, entrepreneur et membre de la diaspora malienne en France, a initié en 2019 une réflexion au sein de son entreprise sur la création d'un fonds d'investissement dédié aux entreprises africaines innovantes, en mettant particulièrement l'accent sur la transition énergétique, son secteur de prédilection. Sa capacité à prendre le leadership au sein du groupe a permis de mobiliser d'autres investisseurs et d'accélérer l'avancée du projet et sa mise en œuvre.

**La convergence de la vision et des intérêts du FIDA, d'I&P et des membres de la diaspora malienne autour d'un projet du secteur privé ayant un impact concret sur le développement a été à la base du lancement d'un projet visant à mobiliser la diaspora malienne dans un fonds d'investissement au Mali.**

### Le cadre institutionnel du projet

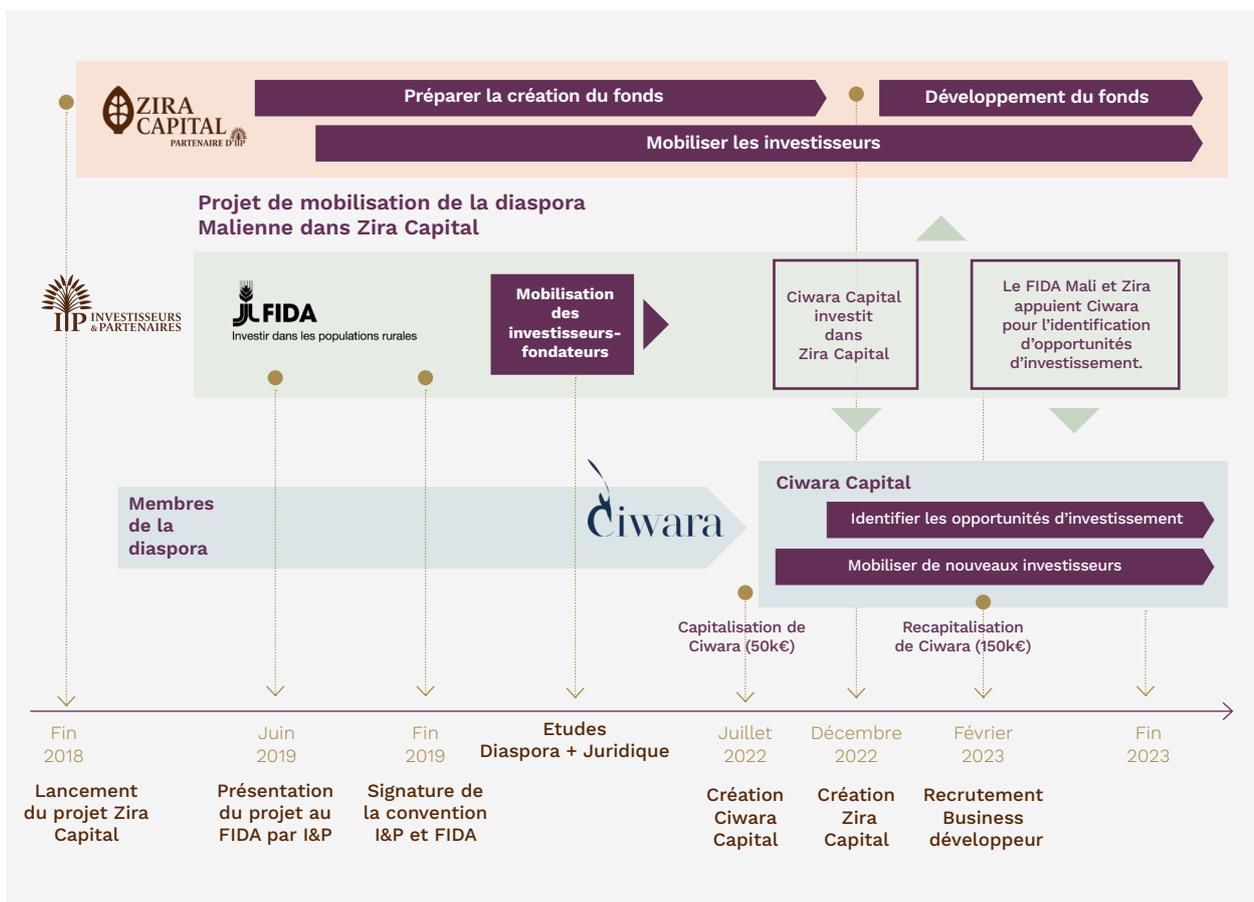
En décembre 2019, le FIDA et I&P ont signé un accord sur un projet de mobilisation des membres de la diaspora malienne pour investir dans le fonds Zira Capital. Pour mener à bien ce projet, I&P a reçu un financement de 230 000 euros de la part du FIDA dans le cadre du programme d'investissement de la diaspora dans l'entrepreneuriat durable des jeunes ruraux au Mali, financé par l'Union européenne.

Ce financement servira à mobiliser une partie de l'assistance technique fournie par I&P, une autre partie étant fournie en tant que contrepartie par I&P, ainsi qu'à mobiliser l'expertise nécessaire à la réalisation des études et à la mise en œuvre du projet.

27. Un tour de table est l'ensemble des investisseurs qui souhaitent investir dans une société au même moment, moyennant une prise de participation dans son capital social.

I&P a été désigné comme opérateur de la mise en œuvre de ce projet, dont les objectifs spécifiques étaient les suivants:

- ◆ Mobiliser au moins 200 000 euros auprès de la diaspora malienne ;
- ◆ Investir dans au moins deux entreprises maliennes du secteur agroalimentaire à travers le fonds Zira Capital.



Principales étapes du projet Zira Capital



Structuration  
du projet

Etude de marché  
sur la diaspora  
Etude juridique

# La structuration du projet

**Cette section se concentre sur les études réalisées par I&P et financées par le FIDA** dans le cadre de l'assistance technique fournie au projet. La première étude commandée par I&P porte sur une analyse approfondie du marché de la diaspora, essentielle pour comprendre les besoins et les opportunités propres à ce segment. La seconde aborde les aspects juridiques et réglementaires, en évaluant les différentes structures organisationnelles qui pourraient soutenir le projet et le cadre réglementaire qui influence et détermine sa mise en œuvre.

## Etude de marché sur la diaspora

Grâce à un financement du FIDA, une étude de marché a été réalisée pour identifier les segments de la diaspora intéressés par l'investissement dans un fonds à impact au Mali. Elle s'est articulée autour de deux actions:

- ◆ Des ateliers de consultation animés par I&P ;
- ◆ Une étude quantitative et qualitative réalisée par Impact Diaspora.

## Ateliers de consultation avec la diaspora malienne

Au cours du premier semestre 2020, I&P a organisé des ateliers de consultation avec des dizaines de membres particuliers et des représentants d'organisations de la diaspora malienne.

Les objectifs de ces ateliers étaient les suivants :

- ◆ Comprendre les attentes de la diaspora en termes d'investissement en capital ;
- ◆ Segmenter les profils de la diaspora intéressés par un investissement dans un fonds d'investissement au Mali ;
- ◆ Identifier les investisseurs potentiels.

Ces consultations ont permis d'identifier certaines caractéristiques du profil de la diaspora souhaitant investir dans un fonds à impact au Mali, ainsi que de fournir des attentes claires quant à la forme de leur implication dans le financement d'initiatives entrepreneuriales :

◆ **Des profils financiers et qualifiés** : principalement des cadres supérieurs, des cadres moyens, des financiers et des entrepreneurs. Ces profils se distinguent de ceux de la « vieille garde », plus intéressés par les projets collectifs à caractère social et généralement moins qualifiés.

◆ **Un désir de retour sur investissement** : la volonté d'utiliser les recettes de leurs investissements comme source de revenus pour financer leurs familles au Mali.

◆ **Une forte motivation pour soutenir le secteur privé malien** : l'investissement dans les PME et les entrepreneurs est considéré comme un puissant levier pour le développement du Mali.

◆ **La diversité des contributions** : lorsqu'il s'agit d'investir dans des entreprises maliennes, les investisseurs potentiels de la diaspora souhaitent non seulement apporter leur capital mais aussi partager leur expertise et leur réseau, ce qui témoigne d'une volonté d'engagement stratégique et d'un suivi attentif de l'évolution du marché malien.

◆ **Le désir d'améliorer leurs compétences en matière d'investissement** : les investisseurs potentiels veulent comprendre les activités du capital-investissement et avoir une compréhension approfondie des projets d'investissement.

◆ **La volonté de créer un véhicule d'investissement ad hoc** : la création d'un véhicule d'investissement dédié reflète une approche entrepreneuriale et une volonté de pouvoir influencer les décisions d'investissement et la stratégie de déploiement des fonds levés, soit directement auprès des entreprises maliennes, soit indirectement via Zira Capital.

◆ **Deux options de gouvernance différentes** : les consultations ont révélé deux approches en termes de gouvernance :

◆ La **gouvernance directe** se caractérise par la participation active de la diaspora à la gouvernance du véhicule d'investissement de la diaspora et du fonds malien. Cette implication directe est perçue comme une opportunité d'influencer les décisions et de s'assurer que la gestion est conforme à leurs attentes et à leurs objectifs.

◆ La **gouvernance déléguée** à un professionnel capable de gérer le véhicule sur mandat des investisseurs qui correspond à une approche purement financière de l'investissement et facilite la gestion administrative et opérationnelle du véhicule d'investissement.

◆ **La confiance dans la gestion du véhicule d'investissement** : la confiance dans le gestionnaire du véhicule ou dans les membres de la diaspora siégeant à sa gouvernance est un facteur déterminant pour investir. Cette confiance est essentielle pour garantir la transparence et l'intégrité des opérations d'investissement.

◆ **La volonté de réduire les risques** : les investisseurs ont évoqué l'utilité de mettre en place un mécanisme de réduction des risques liés à l'investissement au Mali, qui pourrait inclure des garanties partielles sur les fonds investis ou des assurances.

Ces consultations ont également révélé une évolution des pratiques d'investissement collectif au sein de la diaspora malienne d'une génération à l'autre :

◆ **L'ancienne génération** : traditionnellement, l'investissement collectif au sein de la diaspora malienne était organisé par le biais d'associations, se concentrant sur des projets à petite échelle, souvent motivés par un sens de la solidarité sans nécessairement rechercher un retour financier significatif.

◆ **La nouvelle génération** : une nouvelle génération émerge, adoptant une approche structurée et entrepreneuriale, motivée par un désir de rendement financier et d'exercer un fort impact sur le développement du Mali. Ces nouveaux investisseurs privilégient les investissements qui combinent rentabilité et impact social, reflétant une tendance vers des pratiques d'investissement plus élaborées.

Enfin, les consultations montrent qu'une mobilisation efficace de la diaspora malienne pour l'investissement dans le pays d'origine nécessite de cibler stratégiquement des individus ayant un haut niveau de qualification et des connaissances avancées en investissement. Ces profils sont essentiels pour investir des capitaux dans un fonds d'investissement à impact (voir détails dans l'encadré suivant).

Le segment de la diaspora malienne qui a de bonnes capacités financières et une expérience en matière d'entrepreneuriat ou d'investissement est prêt à jouer un rôle actif en investissant dans des entreprises au Mali. Cependant, leur engagement est conditionné par la nécessité d'une structure d'investissement transparente, participative et sécurisée.

## Zoom : facteurs déterminants de la capacité d'investissement de la diaspora

Deux types de profils d'investisseurs peuvent être ciblés (voir annexe 2) :

### ◆ Les profils ayant une bonne capacité d'investissement (cible prioritaire) :

Il s'agit de « professionnels hautement qualifiés » et d'« entrepreneurs et chefs d'entreprise » qui se distinguent par un niveau d'éducation élevé, une capacité d'épargne importante et une recherche d'opportunités d'investissement stratégiques ayant un impact potentiel élevé. Ils sont décrits comme ayant la capacité et la volonté d'utiliser leurs compétences pour influencer positivement leurs investissements.

### ◆ Les profils ayant une capacité d'investissement moyenne ou faible mais qui peuvent investir à condition d'avoir des connaissances en matière d'investissement :

Il s'agit de « professions intermédiaires » et de « jeunes professionnels et étudiants » qui ont le potentiel d'investir mais qui ont besoin de plus de formation ou de connaissances pour tirer parti de leur capacité d'investissement. Chacun de ces profils peut se distinguer en fonction de son niveau de connaissance de l'investissement et de son appétence au risque.

Trois sous-catégories peuvent se distinguer (voir annexe 3) :

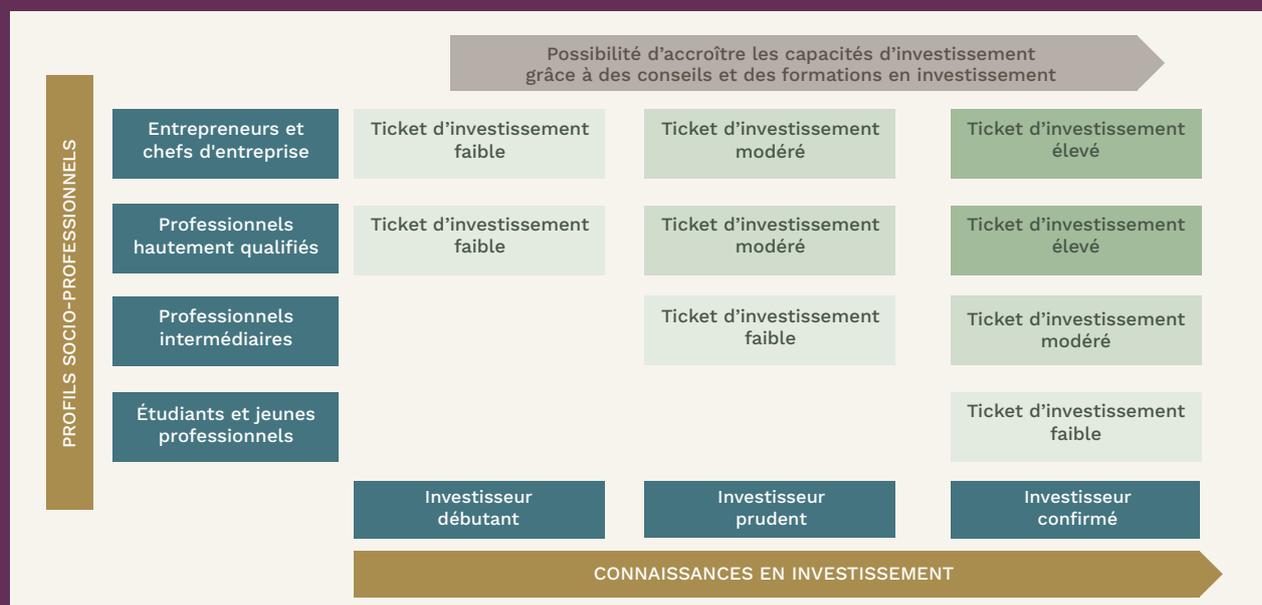
◆ **Les investisseurs confirmés**, considérés comme « très informés » et possédant une connaissance approfondie des marchés financiers, une expérience diversifiée en matière d'investissement et une compréhension du risque, ce qui les prédispose à accepter des investissements à haut risque avec un potentiel de rendement élevé.

◆ **Les investisseurs prudents** ayant une connaissance moyenne de l'investissement et recherchant des placements sûrs et faciles à comprendre.

◆ **Les investisseurs novices** ayant des connaissances limitées en matière d'investissement et une faible propension au risque.

Ainsi, la capacité d'épargne et le niveau de connaissance en matière d'investissement sont essentiels pour déterminer la capacité d'investissement des membres de la diaspora. La progression des connaissances en investissement, depuis « l'investisseur novice » jusqu'à « l'investisseur confirmé », influe sur la capacité d'investissement, du « ticket d'investissement faible » au « ticket d'investissement élevé ».

La capacité d'épargne et les connaissances en investissement sont des facteurs déterminants qui influencent directement la capacité d'investissement des membres de la diaspora.<sup>28</sup>



### Une étude quantitative et qualitative de la diaspora malienne

L'étude intitulée « Étude quantitative dans le cadre du lancement d'un fonds d'investissement pour la diaspora malienne », réalisée en juin 2021 par Impact Diaspora, a pour objectif de comprendre le comportement d'investissement de la diaspora malienne en Europe. Elle cherche à identifier les motivations, les freins et les préférences d'investissement pour estimer la profondeur du marché et structurer un fonds d'investissement adapté aux besoins et aux attentes de cette communauté.

L'approche méthodologique repose sur des données collectées par un questionnaire et des entretiens avec différents segments de la diaspora malienne. Elle se concentre sur les membres de la diaspora malienne résidant en Europe (dont 66% en France), dont la plupart sont nés au Mali, et englobe un éventail de profils socioprofessionnels et de niveaux de revenus.

#### Les principaux résultats de l'étude sont :

##### ◆ **Corrélation entre l'intérêt pour l'investissement au Mali et les qualifications professionnelles:**

Une nette volonté d'investir au Mali parmi la diaspora malienne, avec des variations selon le profil professionnel et le secteur d'activité. Par exemple, 77% des chefs d'entreprise et des professions libérales, ainsi que 68% des étudiants, expriment le désir d'investir au Mali.

◆ **Motivations de solidarité :** Une forte propension à investir pour soutenir des projets entrepreneuriaux au Mali, avec une prédominance de la solidarité familiale et communautaire (70%). Cependant, ils recherchent un rendement plus élevé que les investissements solidaires actuels (57%).

◆ **Obstacles à l'investissement :** Les principaux obstacles identifiés sont la situation politique et sociale du Mali (89,5%) et le manque d'information sur les opportunités d'investissement (92,9%).

##### ◆ **Conditions pour investir dans un fonds d'investissement :**

Les préoccupations exprimées concernent la qualité et le rendement des projets (100%), la garantie du capital investi (85,6%) et la transparence de la gouvernance (47,7%). En outre, ce type de véhicule d'investissement suscite de fortes attentes en termes d'accessibilité à une information de gestion partagée via l'internet (100%) et de délégation de la gestion à un comité d'experts pour les décisions d'investissement (91,2%).

◆ **Secteurs privilégiés :** Un intérêt marqué pour les secteurs ayant un fort impact sociétal, innovants et créateurs d'emplois, tels que la santé, l'éducation et l'agroalimentaire.

◆ **Profil de risque :** Une tendance générale à un profil d'investisseur prudent, avec une préférence pour les projets solides offrant un bon rendement et une garantie du capital investi.

Cette étude a permis de caractériser les profils de la diaspora malienne ayant le potentiel d'investir des capitaux dans un fonds d'investissement d'impact au Mali (voir schéma page 23).

##### **Cette segmentation révèle des profils distincts au sein de la diaspora malienne en Europe,**

allant d'individus hautement qualifiés et fortunés à des investisseurs plus prudents avec des revenus et une épargne plus modérés. Ces différences suggèrent des approches ciblées et personnalisées pour engager ces segments dans des initiatives d'investissement. Elles suggèrent également un cycle d'adoption différent pour les trois segments :

◆ Les « **Top & Influenceurs** » sont les « investisseurs de la première heure », ceux qui pourraient rapidement s'engager à investir via un fonds d'investissement au Mali. Ils peuvent investir en moyenne plus de 5 000 euros.

◆ Les investisseurs « **Pour l'avenir** » sont hésitants mais pourraient s'engager à investir via un fonds d'investissement au Mali après un travail de conviction. Ils peuvent investir en moyenne moins de 5 000 euros.

CLASSE 1 « Pour l'avenir » (55,97%)	CLASSE 2 « Moyenne Gamme » (34,15%)	CLASSE 3 « Top & influenceurs » (9,88%)
<p><b>Investir au Mali : Je ne sais pas</b> Montant à investir : &lt; 5000 euros</p> <p><b>Connaissance moyenne des produits (Obligations, Actions, OPCVM, Fonds d'investissement) :</b> 3 (moyen)</p> <p><b>Rapport au risque en matière d'épargne :</b> Prudent (sécurité d'abord)</p> <p><b>Fréquence de retour au Mali :</b> Je n'y suis pas retourné depuis des années</p> <p><b>Epargne annuelle :</b> [1 000, 5 000[</p> <p><b>Revenu mensuel :</b> [200, 1 000[</p> <p><b>Secteur d'activité :</b> Commerce / distribution, industrie, autres</p>	<p><b>Investir au Mali : Oui</b> Montant à investir : &lt; 5000 euros</p> <p><b>Connaissance moyenne des produits (Obligations, Actions, OPCVM, Fonds d'investissement) :</b> 1 (très insuffisante)</p> <p><b>Rapport au risque en matière d'épargne :</b> Prudent (sécurité d'abord)</p> <p><b>Fréquence de retour au Mali :</b> Je n'y suis pas retourné depuis des années - J'y retourne une fois par an</p> <p><b>Epargne annuelle :</b> [10 000, 25 000[</p> <p><b>Revenu mensuel :</b> [1 000, 3 000[</p> <p><b>Secteur d'activité :</b> TIC / enseignement et recherche</p>	<p><b>Investir au Mali : Oui</b> Montant à investir : [5 000, 10 000[</p> <p><b>Connaissance moyenne des produits (Obligations, Actions, OPCVM, Fonds d'investissement) :</b> 4 &amp; 5 (bonne à très bonne)</p> <p><b>Rapport au risque en matière d'épargne :</b> Équilibré</p> <p><b>Fréquence de retour au Mali :</b> Plus d'une fois par an</p> <p><b>Epargne annuelle :</b> Plus de 25 000 euros</p> <p><b>Revenu mensuel :</b> Plus de 3 000 euros</p> <p><b>Secteur d'activité :</b> Banque / Assurance / Finance</p>

Principaux profils pour l'investissement en capital au Mali, Segmentation basée sur une étude menée en juin 2021 par Impact Diaspora

◆ Les investisseurs « **Moyenne gamme** » ont peu de connaissances sur les produits d'épargne et d'investissement et ont donc besoin de plus de temps avant de se lancer. Ce temps est nécessaire pour développer leur expertise de l'investissement. Ils peuvent investir en moyenne plus de 5 000 euros au départ. Compte tenu de leur capacité d'épargne élevée, ils ont le potentiel de devenir des « top et influenceurs ».

Cependant, l'étude souligne que l'ensemble de ces 3 segments spécifiques du « cœur de cible » de la diaspora malienne est limité en nombre et recommande de le compléter par des « amis du Mali » qui peuvent avoir un intérêt à investir dans le pays (diasporas d'autres pays proches tels que le Sénégal et la Côte d'Ivoire, anciens expatriés au Mali, etc.).

L'étude révèle un fort désir d'investir au Mali parmi la diaspora malienne en Europe, motivé par des raisons de solidarité et le désir de contribuer au développement économique du pays. Cependant, des obstacles tels que les incertitudes politiques et sociales, ainsi que la méconnaissance des opportunités d'investissement, doivent être pris en compte. Pour réussir, un fonds d'investissement ciblant cette communauté devrait intégrer des garanties de capital, fournir des informations claires sur les projets et se concentrer sur des secteurs à fort impact sociétal.

### L'étude juridique

Grâce au financement du FIDA, une étude juridique a été réalisée pour structurer les modalités d'investissement de la diaspora malienne dans Zira Capital.

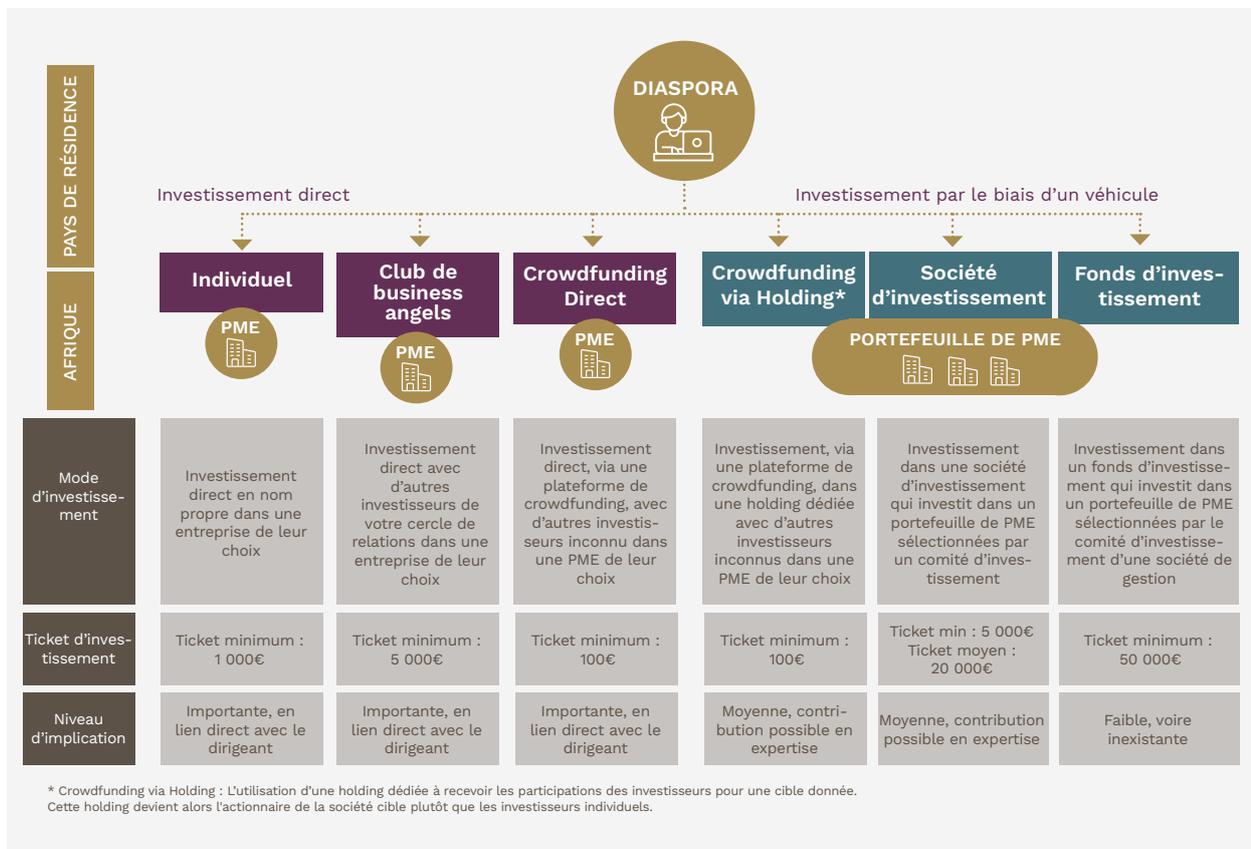
Pour investir dans leur pays ou leur lieu d'origine, les membres de la diaspora disposent de plusieurs modes d'intervention possibles, en fonction des éléments suivants :

- ◆ **Méthode d'investissement** : directe ou indirecte via un véhicule d'investissement
- ◆ **Ticket d'investissement** : le niveau d'engagement financier souhaité
- ◆ **Niveau d'implication** : le niveau d'implication souhaité aux différents stades du processus d'investissement (recherche, sélection, suivi, etc.).

Avec l'appui technique d'I&P lors des ateliers de consultation, la diaspora malienne a identifié le besoin d'un véhicule d'investissement intermédiaire, appelé « véhicule de la diaspora », qui permettrait de regrouper les investissements de la diaspora avant de les investir dans Zira Capital.

### Le choix de ce véhicule de la diaspora répond aux besoins suivants exprimés par celle-ci :

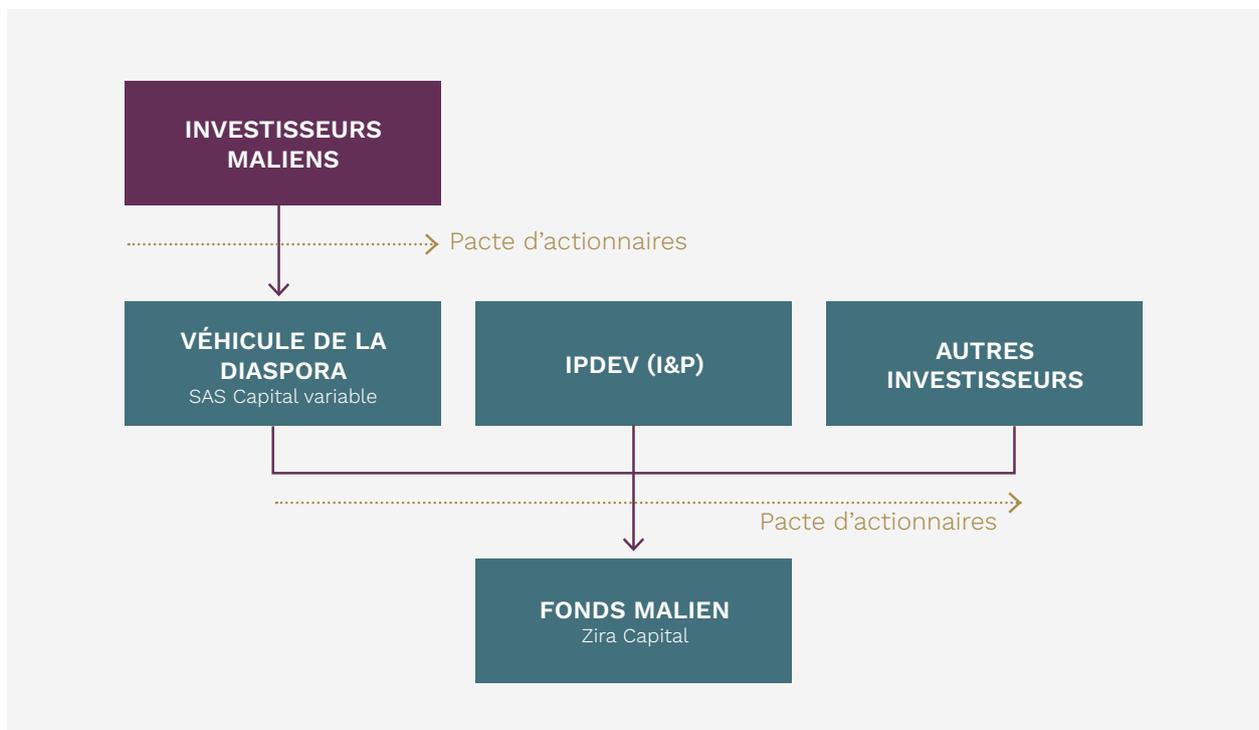
- ◆ Le **besoin d'autonomie** en matière de stratégie et de décisions sur le déploiement des fonds ;
- ◆ La volonté de **jouer un rôle actif** dans la coordination du dispositif et la gestion des relations avec les diasporas ;
- ◆ Une **plus grande confiance** dans une structure juridique enregistrée en France qu'au Mali ;
- ◆ En **regroupant leurs investissements**, les diasporas ont collectivement plus d'influence sur les investisseurs potentiels qu'elles n'en ont individuellement.



Les différentes manières dont la diaspora investit dans les PME en Afrique

En outre, le regroupement des investissements individuels de la diaspora dans le véhicule de la diaspora facilite la gestion des investisseurs particuliers par Zira Capital et empêche une trop grande dispersion de son capital.

Le recours à un véhicule d'investissement dans le cadre d'une éventuelle opération de crowdfunding a été écarté en raison de la complexité réglementaire associée aux opérations de crowdfunding transfrontalières avec l'Afrique. La solution de la création d'un fonds d'investissement de la diaspora a également été écartée, car elle impliquerait des exigences réglementaires complexes et coûteuses, telles que l'obtention d'un agrément pour une société de gestion auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF)<sup>29</sup>, d'autant plus que le projet, dans sa version initiale, consiste uniquement en une prise de participation dans le fonds Zira Capital



Positionnement du véhicule de la diaspora dans le plan d'investissement de Zira Capital

29. AMF : Procédure d'agrément des sociétés de gestion de portefeuille, obligations d'information et passeport

I&P a donc fait appel à l'assistance technique d'une avocate spécialisée dans les opérations d'investissement pour aider les membres de la diaspora à définir le cadre juridique, réglementaire et fiscal approprié pour un tel véhicule d'investissement.

Cette étude juridique a permis de formuler des recommandations de structuration du véhicule de la diaspora et d'en définir les principales caractéristiques :

- ◆ Le véhicule d'investissement, régi par le droit français, serait une société d'investissement ayant le **statut juridique d'une Société par actions simplifiée (SAS) à capital variable**.

- ◆ Dans une SAS, le caractère variable du capital facilite l'entrée de nouveaux investisseurs avec un minimum de formalités juridiques et administratives.

- ◆ La Société anonyme (SA) a été rejetée car elle imposait une gouvernance restrictive et ne permettait la variabilité du capital que dans le cadre d'une procédure d'augmentation de capital.

- ◆ La Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) a été rejetée car elle imposait une limite à la distribution de dividendes et exigeait trois catégories d'actionnaires (salariés, bénéficiaires et associés).

- ◆ Le véhicule d'investissement **ne peut pas accueillir plus de 150 investisseurs** afin de ne pas tomber sous le coup de la réglementation relative à l'appel public à l'épargne.

- ◆ Un **pacte d'actionnaires** doit définir les conditions de gouvernance et de gestion de l'entreprise, ainsi que les conditions de cession et de conservation des actions.

- ◆ Les investisseurs dans ce véhicule de la diaspora ne bénéficient **d'aucun avantage fiscal spécifique**.

La limitation du nombre d'investisseurs potentiels pouvant participer à ce véhicule de la diaspora plaide donc en faveur du ciblage d'investisseurs dont la capacité d'investissement est plus grande.

La création du « véhicule de la diaspora » représente une avancée stratégique importante pour le projet. Cette initiative répond aux aspirations d'autonomie, d'influence collective et d'engagement actif des membres de la diaspora dans le processus d'investissement, tout en respectant les cadres juridiques et réglementaires établis.

La décision de structurer le véhicule de la diaspora comme une SAS à capital variable de droit français illustre une approche pragmatique qui simplifie l'intégration de nouveaux investisseurs tout en maintenant un contrôle strict des exigences réglementaires.

En limitant le nombre d'investisseurs à 150, le véhicule de la diaspora évite la complexité de la réglementation en matière d'appel public à l'épargne, tout en créant un environnement d'investissement exclusif pour ceux qui y participent.

# L'émergence du véhicule de la diaspora

Emergence du véhicule de la diaspora

Les débuts de Ciwara

Evolution de la thèse

Structuration et stratégie de développement

**Cette troisième section examine la structuration de Ciwara Capital en tant que véhicule d'investissement privilégié de la diaspora.** Elle raconte comment les idées initiales ont pris forme pour devenir un modèle opérationnel et présente ensuite l'évolution de la thèse d'investissement, en soulignant comment elle s'est adaptée et a mûri en réponse à la dynamique du marché. Enfin, la stratégie de structuration et de développement de Ciwara est abordée, révélant comment la société entend réaliser ses ambitions à long terme.

## Les origines de Ciwara Capital

Dans le cadre des consultations avec la diaspora malienne, I&P a adopté une approche collaborative en jouant le rôle de facilitateur auprès de la quinzaine de membres de la diaspora, tout en apportant une expertise pointue dans la structuration de véhicules d'investissement. Ces membres de la diaspora, qui ont participé aux ateliers organisés par I&P, sont emblématiques d'une nouvelle maturité d'une frange de la diaspora, notamment en ce qui concerne les mécanismes d'investissement élaborés tels que les fonds d'investissement à impact.

Des études de marché et des études juridiques ont été partagées avec les participants aux consultations afin de soutenir les membres de la diaspora malienne dans le développement de ce projet de véhicule de la diaspora.

À la suite de ces ateliers, **un premier noyau d'investisseurs de la diaspora**<sup>30</sup> a été constitué afin de créer un véhicule d'investissement de la diaspora au Mali, dont l'un des domaines d'investissement soit le secteur agricole via le fonds malien Zira Capital. Cette stratégie d'investissement reflète la volonté de ne pas se positionner uniquement comme un groupe d'investisseurs de la diaspora dans le capital de Zira Capital, mais de gérer un véhicule d'investissement avec ses objectifs.

Pour désigner ce véhicule de la diaspora, les quatre fondateurs ont choisi le nom illustratif de « Ciwara<sup>31</sup> Capital ».

Dès sa création, le groupe de fondateurs a manifesté **son désir d'indépendance dans la mobilisation des ressources de la diaspora et la création d'un véhicule d'investissement.** Cette évolution dans la forme de mobilisation de la diaspora a été un facteur de risque pour l'atteinte des objectifs du projet initialement définis. Cependant, cette aspiration à l'autonomie a été encouragée par les partenaires du projet, I&P et le FIDA, car elle constituait une initiative innovante à accompagner et un jalon important dans l'avancement du projet.

Tout au long de l'année 2021, ce groupe restreint d'investisseurs a développé la structure, la stratégie et la philosophie d'investissement de Ciwara Capital.

## Évolution de la thèse d'investissement dans le contexte malien

Au cours de la période 2020-2022, outre la pandémie de COVID-19, **le Mali a été confronté à une série de défis sécuritaires et politiques**, entraînant un niveau élevé d'incertitude pour les investisseurs. Ces facteurs ont ralenti la structuration du projet et ont mis en évidence les risques associés aux investissements concentrés sur un secteur spécifique ou dans une zone géographique spécifique, ce qui a incité le groupe d'investisseurs de la diaspora à repenser et à réajuster sa stratégie d'engagement financier et **à adopter une approche pragmatique de diversification des risques dans sa thèse d'investissement.**

D'ailleurs, le retard pris par le projet de création du fonds malien Zira Capital, qui devait inclure des investisseurs de la diaspora malienne, illustre bien la nécessité de cet ajustement.

### ◆ L'élargissement de la géographie d'investissement :

En réponse à ces défis, les membres du projet Ciwara Capital ont adopté une stratégie de diversification géographique, élargissant leur cible d'investissement à des pays plus stables tels que le Sénégal et la

30. Cf. Annexe 4 qui présente le profil des 4 fondateurs de Ciwara Capital ; 31. Le Ciwara est un masque traditionnel de la culture bambara représentant une antilope-cheval, il est porté pour célébrer notamment la prospérité agricole à la période des récoltes. Devenu emblème du Mali, il récompense les bons travailleurs.

Côte d'Ivoire. Cette décision s'inscrit dans une stratégie d'atténuation des risques politiques et économiques. Les économies de ces pays offrent une stabilité relative, des marchés en croissance et des environnements d'affaires favorables qui peuvent offrir des rendements comparables ou supérieurs tout en réduisant l'exposition aux risques spécifiques au Mali.

◆ **La diversification sectorielle** : outre la diversification géographique, la diversification sectorielle a été adoptée comme autre mécanisme de diversification des risques. En investissant dans différents secteurs, les investisseurs de la diaspora réduisent leur vulnérabilité aux chocs sectoriels. Cette approche stratégique permet non seulement de stabiliser le portefeuille d'investissement, mais aussi de capitaliser sur les opportunités sectorielles, en s'alignant sur les tendances de croissance et les besoins du marché dans les pays cibles.

◆ **Ouvrir le capital à un plus grand nombre de membres de la diaspora africaine** : l'ouverture du capital de Ciwara à un échantillon plus large de la diaspora africaine renforce le réseau, les ressources et les compétences dont dispose Ciwara tout en élargissant sa base d'investisseurs potentiels.

### Structuration et stratégie de développement de Ciwara Capital

La stratégie de développement de Ciwara Capital révèle une approche en deux phases destinée à maximiser l'impact et l'efficacité des investissements de la diaspora dans les PME africaines, tout en développant progressivement les compétences et la gouvernance.

◆ **Phase transitoire avec une SAS à capital variable** : Durant cette phase initiale, Ciwara Capital s'appuiera sur une structure flexible, la Société par actions simplifiée (SAS) à capital variable, qui permet une entrée simplifiée des investisseurs de la diaspora. Cette flexibilité est essentielle pour que Ciwara Capital puisse se lancer rapidement et s'adapter aux nouvelles opportunités d'investissement.

Durant cette phase, Ciwara Capital est ouvert principalement aux investisseurs particuliers de la diaspora et cible les investissements innovants et à impact dans les start-ups et les PME basées en Afrique de l'Ouest, avec un accent particulier sur le Mali, le Sénégal et la Côte d'Ivoire.

Les investissements seront réalisés soit via le fonds Zira Capital (sous forme de prise de participation<sup>32</sup>, de prêt d'actionnaire<sup>33</sup> et/ou d'obligations convertibles<sup>34</sup>), soit directement dans les entreprises (prise de participation avec ou sans prêt d'actionnaire, ou co-investissement avec Zira Capital).

Les objectifs de cette phase de transition sont de :

- ◆ Renforcer les compétences des membres de la diaspora grâce à la formation et au soutien d'I&P et de Zira Capital.
- ◆ Impliquer directement les investisseurs dans la gouvernance de Ciwara et dans le soutien aux entreprises du portefeuille d'investissement.
- ◆ Construire un historique d'investissements qui servira de démonstration de la faisabilité et de l'efficacité de la stratégie d'investissement de Ciwara Capital pour les développements futurs.

### ◆ Évolution vers un fonds d'investissement :

La vision à long terme de Ciwara Capital est de créer un fonds d'investissement dédié à l'Afrique tout en restant fidèle aux critères d'impact et d'innovation. Ciwara se donne deux ans pour réaliser cette transition vers un fonds d'investissement, en s'appuyant sur l'expérience et la crédibilité acquises durant la phase de transition.

Les avantages stratégiques de ce fonds seraient les suivants :

- ◆ Diversifier les sources de financement, en attirant la diaspora ainsi que les institutions financières internationales et les entreprises privées.
- ◆ Investir de manière plus substantielle, grâce à l'augmentation du capital et du nombre d'investisseurs.
- ◆ Élargir l'impact géographique et sectoriel des investissements.

**La stratégie de Ciwara Capital s'inscrit dans un processus progressif de croissance et de maturation. Elle commence par une phase d'apprentissage et de consolidation, où la flexibilité et la participation sont essentielles, pour évoluer vers une structure d'investissement plus formelle et plus large, capable de générer un impact significatif sur les PME africaines.**

32. L'investissement en capital consiste à acquérir une participation dans une entreprise en échange de fonds ; 33. Un prêt d'actionnaire est un type de financement où un actionnaire prête des fonds à une entreprise dans laquelle il détient des parts ; 34. Les obligations convertibles sont des instruments financiers hybrides qui combinent les caractéristiques des obligations et des actions. Ces obligations sont émises par une entreprise et offrent un revenu fixe sous forme de paiements d'intérêts réguliers. Cependant, elles donnent également à leur détenteur le droit de convertir leur valeur nominale en actions de la société émettrice à un prix déterminé pendant une période spécifiée.



### 3. Ciwara Capital, un véhicule d'investissement pour la diaspora africaine

Ce chapitre examine la mise en œuvre du véhicule Ciwara Capital. Cette mise en œuvre s'articule autour de trois phases stratégiques :

- ◆ **La phase de « création et de lancement »** comprend la mise en place de la gouvernance, la réalisation de la première clôture, c'est-à-dire la réalisation des premiers engagements financiers, la mise en place de l'équipe et de l'organisation opérationnelle en garantissant une structure fonctionnelle prête à mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise.
- ◆ **La phase de « levée de fonds »** se concentre sur l'augmentation des ressources financières nécessaires au développement de l'activité d'investissement. Elle englobe la stratégie de levée de fonds et le plan de mobilisation de la diaspora.
- ◆ **La phase « investissement »** marque le déploiement actif des capitaux levés. Elle se caractérise par le développement d'un partenariat stratégique avec Zira Capital, l'élaboration d'une stratégie d'investissement et la réalisation des premiers investissements.



Les étapes du fonctionnement du véhicule de la diaspora

# Création et lancement de Ciwara Capital

Création et  
lancement

Mise en  
place de la  
gouvernance

Première  
clôture

Organisation de  
l'équipe et des  
opérations

Début 2022, quatre investisseurs du groupe initial ayant participé à la structuration de Ciwara<sup>35</sup> ont confirmé leur engagement formel à créer la société d'investissement Ciwara Capital, avec un apport initial de 50 000 euros.

## Mise en place de la gouvernance

Avec l'appui technique d'I&P et le conseil juridique d'un avocat spécialisé, les investisseurs fondateurs de Ciwara Capital ont élaboré un pacte d'actionnaires, en accordant une attention particulière à la gouvernance à adopter. **La structure de gouvernance repose sur quatre piliers principaux:** (i) l'assemblée générale, qui réunit tous les partenaires, (ii) un conseil d'administration, (iii) un comité d'investissement et (iv) un comité d'audit et d'orientation stratégique.

La rédaction des documents juridiques, y compris les statuts et le pacte d'actionnaires, a donné lieu à une série de discussions entre I&P et les investisseurs fondateurs dont le but était de trouver un équilibre entre la protection des intérêts des investisseurs fondateurs, compte tenu de leur prise de risque initiale, et l'octroi de droits de décision proportionnels aux apports des nouveaux investisseurs. Cet équilibre est nécessaire pour pouvoir mobiliser un cercle plus large d'investisseurs de la diaspora.

En conséquence, le conseil d'administration se distingue par une représentation proportionnelle aux montants investis, ce qui garantit que les investisseurs sont impliqués et responsables dans la gestion. À long terme, l'objectif est d'avoir une gouvernance participative qui inclut tous les nouveaux investisseurs.

## La première clôture

Le 18 juillet 2022, Ciwara Capital a été officiellement constituée en Société par actions simplifiée (SAS) à capital variable, grâce à un apport en numéraire de 50 000 euros des quatre investisseurs fondateurs à la suite de la signature du pacte d'actionnaires ayant force exécutoire sur ces derniers.

Cette initiative marque une étape importante dans la concrétisation du projet. Dans la continuité de cette avancée, les deux partenaires, I&P et le FIDA, ont entamé des discussions avec les fondateurs-investisseurs de Ciwara Capital afin d'affiner les objectifs initiaux du projet et le contenu de l'appui à Ciwara Capital afin d'opérationnaliser son activité.

## Mise en place d'une équipe et d'une organisation opérationnelle

### Organisation de l'équipe Ciwara

Les fondateurs de Ciwara Capital sont des professionnels actifs exerçant des responsabilités en dehors de la gestion de Ciwara Capital. Ils ont donc dû définir précisément leurs rôles en fonction de leurs compétences personnelles et du temps dont ils disposent. Ces rôles ont été répartis entre la stratégie, la gestion des relations avec les investisseurs, l'identification et la sélection des cibles d'investissement, et d'autres aspects opérationnels clés. Par ailleurs, Ciwara Capital s'est appuyée sur le support administratif et comptable de la société détenue par l'un de ses fondateurs.

Cependant, les fondateurs ont été confrontés aux limites du modèle bénévole et à **la nécessité de professionnaliser Ciwara Capital**. Face à ce défi, il a été décidé de recruter un business developer à temps plein pour coordonner, structurer et professionnaliser le travail de Ciwara. Ce recrutement, qui a eu lieu en février 2023, a été rendu possible grâce à l'appui financier du FIDA. Le business developer a pour **mission de piloter et de coordonner quatre projets principaux** :

◆ **Structure et organisation internes** : mise en place de processus internes durables pour la gestion quotidienne de l'entreprise et des investissements en actions.

◆ **Coordination des relations avec les partenaires I&P et Zira Capital** : coordination des formations dispensées par I&P et liaison avec Zira Capital sur les opportunités d'investissement.

35. Cf. Annexe 4 : Les actionnaires fondateurs de Ciwara Capital

◆ **Mobilisation de nouveaux investisseurs de la diaspora** : mise en œuvre d'un plan de communication et préparation du mémorandum d'investissement.

◆ **Gestion du processus d'investissement** : prospection sur le terrain, mise en place de partenariats pour le sourcing d'entreprises (via des incubateurs, des accélérateurs, des fonds partenaires, etc.)

#### **Formation de l'équipe Ciwara par I&P**

Afin de renforcer les capacités de l'équipe de Ciwara Capital, I&P a mis en place un plan de formation composé de huit ateliers couvrant l'ensemble des métiers d'un fonds d'investissement :

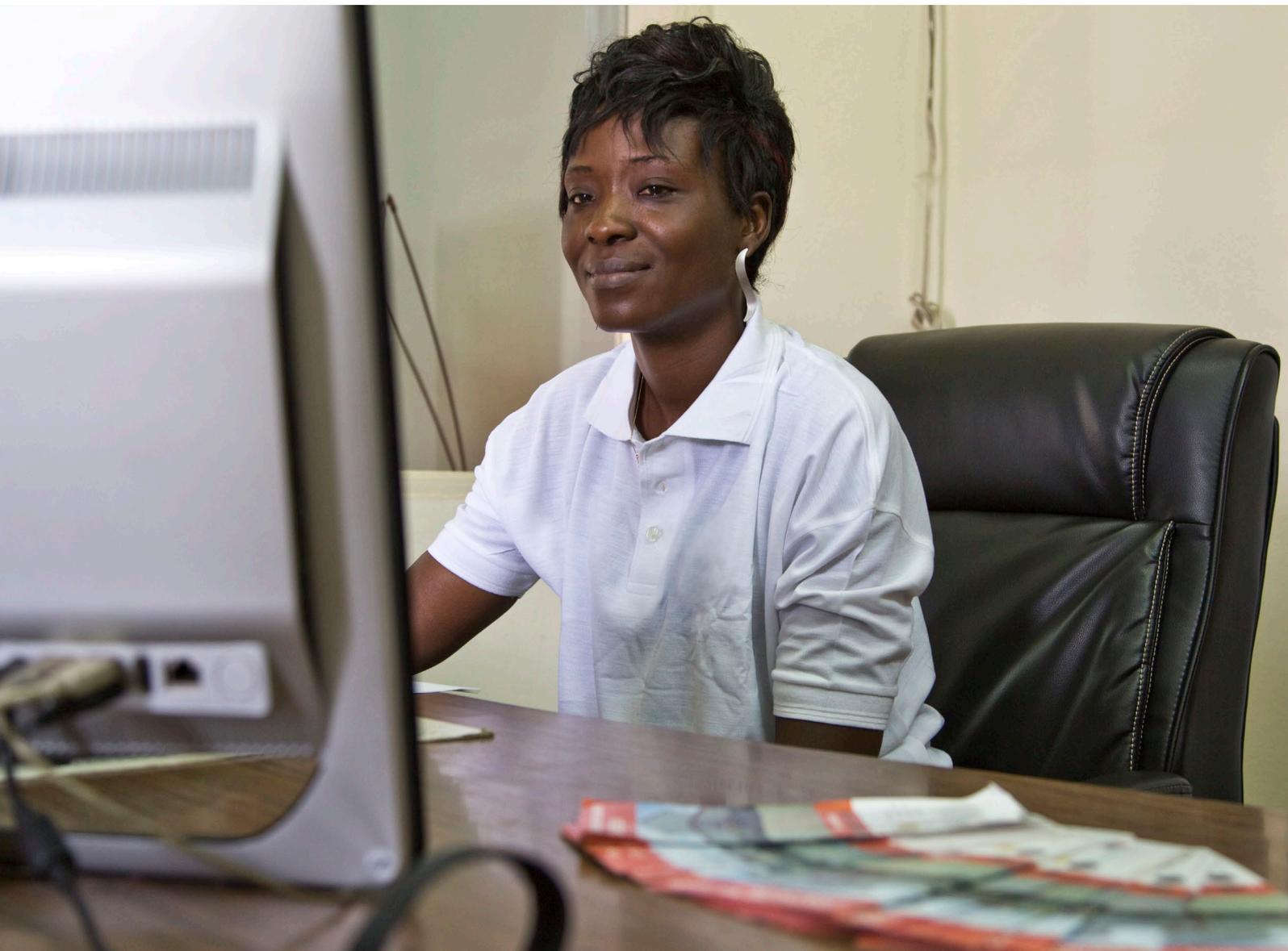
- ◆ Stratégie d'investissement et plan d'affaires du véhicule d'investissement
- ◆ Stratégie de levée de fonds
- ◆ Gouvernance
- ◆ Outils de reporting et de suivi financier et environnemental, social et de gouvernance (ESG)

◆ Investissement : prospection, due diligence, structuration financière et juridique

- ◆ Suivi des investissements : plan de création de valeur, gouvernance et assistance technique
- ◆ Plan de sortie.

Le programme de formation visait à renforcer les capacités de l'équipe de Ciwara Capital.

L'ensemble de ces partages a permis d'acquérir une vision théorique complète du métier d'investisseur et des outils nécessaires à la structuration de Ciwara. La formation a été l'occasion de soutenir l'élaboration de la feuille de route de développement de l'entreprise, en tenant compte des défis à venir. L'équipe de Ciwara dispose ainsi des outils nécessaires pour gérer toutes les phases de l'investissement et les mettre en œuvre.



# Levée de fonds : Ciwara Capital augmente sa capacité financière



Cette section se concentre sur les efforts de Ciwara Capital pour lever les ressources financières nécessaires. Elle commence par examiner la stratégie de levée de fonds qui guide l'approche de Ciwara pour attirer les investissements. Le plan de mobilisation de la diaspora sera ensuite mis en évidence.

## Stratégie de collecte de fonds

Alors que la clôture initiale lors de la création de la société avait permis de lever 50 000 euros auprès des quatre fondateurs, en février 2023, une deuxième levée de fonds a été réalisée, portant le capital social de Ciwara Capital à 200 000 euros par les fondateurs afin d'atteindre l'objectif initialement fixé au projet par I&P et le FIDA. Elle marque une étape importante dans le développement de Ciwara, puisqu'elle permet à Ciwara Capital de disposer d'un capital suffisant pour réaliser les premiers investissements nécessaires pour asseoir sa crédibilité et attirer de nouveaux investisseurs.

**Ciwara Capital s'est fixé pour objectif de lever 2 millions d'euros en deux ans.** Pour atteindre cet objectif ambitieux, l'équipe de Ciwara doit relever plusieurs défis stratégiques :

- ◆ **Segmenter la base d'investisseurs** : Ciwara doit identifier précisément son « cœur de cible » et adapter son approche aux différents segments d'investisseurs.
- ◆ **Calibrer le ticket d'investissement** : Le ticket minimum doit être ajusté pour rester attractif et accessible tout en respectant la limite réglementaire de 150 investisseurs, ce qui implique une sélection rigoureuse des candidats à l'investissement.
- ◆ **Une proposition de valeur attractive** : Il est essentiel de communiquer efficacement sur les avantages d'investir avec Ciwara, tels que la diversification de ses investissements, le potentiel de développement des entreprises africaines et l'impact socio-économique positif de ces investissements.

- ◆ **Preuve de succès** : Ciwara doit fournir des preuves tangibles du succès de ces investissements passés afin de renforcer la confiance des investisseurs potentiels dans sa stratégie d'investissement.

- ◆ **Une stratégie de communication ciblée** : Enfin, un plan de communication stratégique et un effort de mobilisation sont essentiels pour éduquer, persuader et engager les investisseurs de la diaspora.

## Plan de mobilisation de la diaspora

En décembre 2022, grâce au soutien financier du FIDA, Ciwara Capital a élaboré un « Plan d'engagement 2023 » sur la base des recommandations et avec l'appui du cabinet Impact Diaspora, afin de dynamiser et d'élargir la mobilisation de la diaspora au sein de la société.

Les objectifs du plan étaient les suivants :

- ◆ Développer la réputation de Ciwara Capital et accroître son « capital confiance » auprès des diasporas
- ◆ Encourager les diasporas à souscrire au capital de Ciwara (objectif de 40 souscriptions en 2023).

Dans le cadre de ce plan, quatre domaines principaux ont été définis pour optimiser la communication et l'engagement :

- ◆ **Clarification de l'offre d'investissement** : Ciwara doit préciser et communiquer clairement son positionnement, en définissant des paramètres tels que la taille du ticket d'investissement, les retours sur investissement envisagés et l'accent mis sur les PME à fort impact.
- ◆ **Un message cohérent avec des valeurs fortes** : Il est essentiel de rédiger un message en accord avec les valeurs et les succès des fondateurs de Ciwara pour instaurer un climat de confiance avec les investisseurs potentiels.

◆ **Plan de communication et marketing** : Utiliser les influenceurs et les plateformes numériques pour atteindre le cœur de cible. Établir un contact direct avec le public cible via LinkedIn et d'autres canaux pertinents.

◆ **Éducation financière et engagement communautaire** : Travailler avec les organisations de la diaspora pour dispenser une éducation financière et une formation à l'investissement, un élément clé de renforcement de l'engagement de la communauté.

D'un point de vue opérationnel, ce plan a permis la mise en œuvre des activités suivantes :

- ◆ Création d'un site web et gestion d'un compte LinkedIn avec plus de 1 200 followers.
- ◆ Participation d'un représentant de Ciwara à des événements liés à la diaspora et à l'investissement en Afrique.
- ◆ Organisation d'un événement de lancement de Ciwara le 11 mai 2023, auquel ont participé une cinquantaine de personnes intéressées.
- ◆ Organisation d'un webinar sur « Comment investir dans une PME en Afrique » le 24 août 2023 avec environ 50 participants.
- ◆ Préparation et diffusion d'un communiqué de presse sur le lancement de Ciwara.
- ◆ Production et distribution de bulletins d'information numériques réguliers.

Cette stratégie a été renforcée par des efforts de relations publiques et de marketing numérique.

### Zoom : les défis du modèle économique de Ciwara Capital

Le modèle économique de Ciwara Capital en tant que société d'investissement repose sur l'acquisition de participations minoritaires dans d'autres entreprises en Afrique afin de générer des retours financiers. En général, les sources de revenus possibles pour une société d'investissement sont les suivantes :

- ◆ **Les dividendes** sont des paiements effectués par une entreprise à ses actionnaires. Ils représentent une partie des bénéfices de l'entreprise distribuée à ses propriétaires.
- ◆ **L'intérêt** est un paiement effectué par une entreprise à ses créanciers, généré par des prêts accordés à l'entreprise ou par des obligations.
- ◆ **Les plus-values** sont les bénéfices réalisés lorsqu'un investissement est vendu à un prix supérieur au prix d'achat.

Ciwara Capital a fait le choix stratégique de commencer par un modèle d'investissement uniquement en actions (equity en anglais), où les flux de revenus sont principalement constitués de dividendes et de plus-values sur la cession de participations. Cette approche est intrinsèquement volatile, la réalisation des gains s'étalant généralement sur le moyen ou le long terme, en particulier en cas d'investissement dans des start-ups et PME en croissance, où les cycles d'investissement et de maturation peuvent être longs avant que des retours financiers substantiels ne soient générés.

Face à cette réalité, Ciwara Capital dépend fortement de ses propres ressources financières, qui proviennent principalement des fonds levés auprès de ses investisseurs. Cela crée une pression importante sur les rendements offerts aux investisseurs, en particulier lorsque les frais de fonctionnement de Ciwara Capital sont imputés directement sur les fonds levés durant les premières phases de la collecte de fonds, lorsque les montants souscrits n'ont pas encore atteint un seuil critique permettant de réduire les frais de fonctionnement à moins de 3 à 5%.

Ciwara Capital a donc adopté une approche pragmatique visant à optimiser sa structure de coûts afin de protéger le rendement de ses investisseurs, en particulier lors de sa phase de démarrage. Cette approche inclut la recherche de subventions ou de financements pour couvrir certains coûts opérationnels et la mise en place de partenariats opérationnels avec les acteurs de l'écosystème, notamment en termes d'identification et de qualification des opportunités d'investissement.

# Investissement

Investissement

Partenariat  
stratégie avec  
Zira Capital

Stratégie  
d'investissement

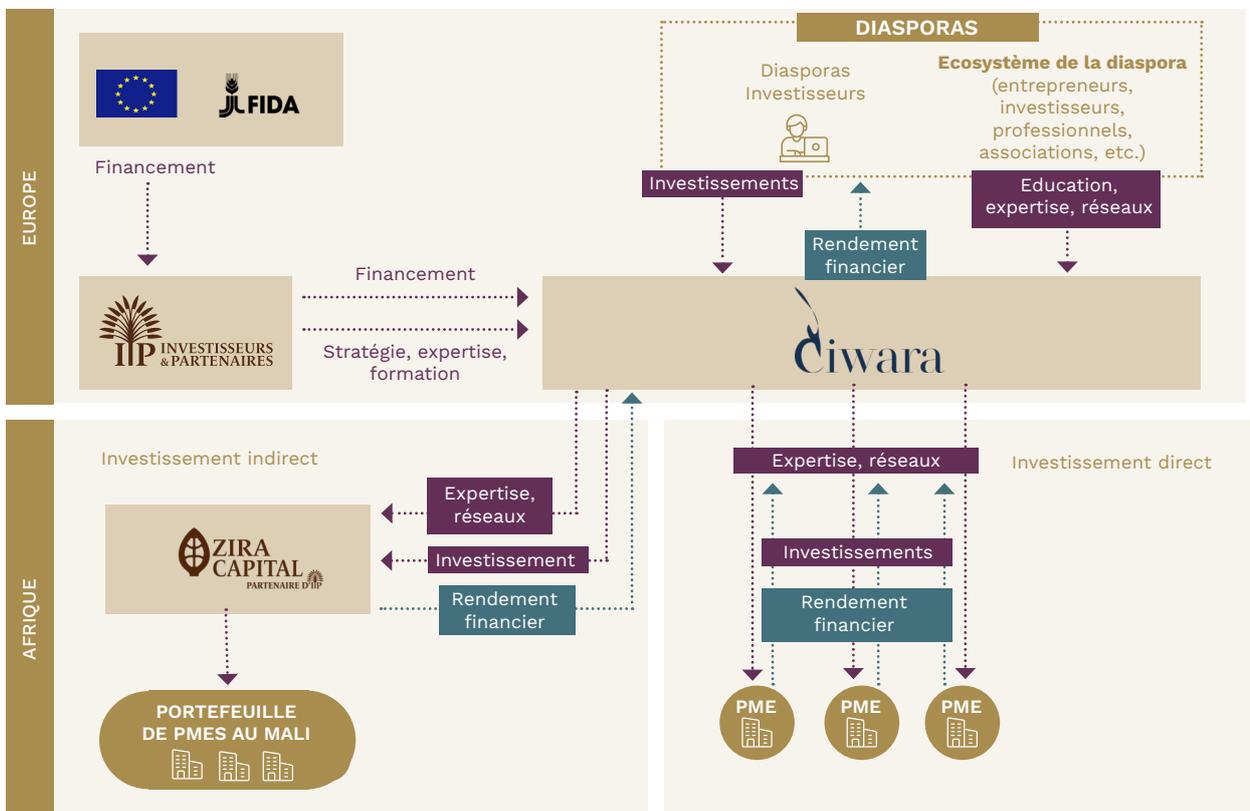
Cette dernière partie s'intéresse à la mise en œuvre pratique de la stratégie d'investissement de Ciwara Capital. Elle commence par souligner l'importance du partenariat stratégique avec Zira Capital, qui permet d'enrichir les perspectives et les opportunités d'investissement. La stratégie d'investissement elle-même sera ensuite présentée, révélant la thèse d'investissement de Ciwara Capital et son évolution envisagée en ligne avec sa stratégie de développement.

## Partenariat stratégique avec Zira Capital

En décembre 2022, Ciwara Capital a réalisé son premier investissement dans Zira Capital. Cet investissement répond à un engagement pris dans le cadre du projet financé par le FIDA et opéré par I&P. Il revêt également une dimension stratégique pour deux raisons :

◆ **Une gestion des risques optimisée** : investir dans Zira Capital, une société dotée d'une équipe expérimentée, déjà implantée et opérationnelle sur le terrain au Mali, permet de réduire les risques liés à l'investissement direct dans les PME. Il offre un cadre structuré pour le déploiement du capital investi.

◆ **Un renforcement des capacités de l'équipe de Ciwara et une exposition directe aux opportunités d'investissement au Mali** : la participation de Ciwara aux organes de gouvernance de Zira (Conseil d'Administration et Comité d'Investissement) lui permet non seulement d'exercer une influence directe sur les orientations stratégiques mais aussi d'apprendre et d'acquérir des compétences en investissement.



L'approche de Ciwara Capital et ses liens avec les acteurs de son écosystème

La collaboration entre Ciwara Capital et Zira Capital s'articule autour **d'une stratégie commune visant à identifier et à investir dans des entreprises à fort potentiel au Mali**. Ce partenariat est stratégiquement bénéfique à plusieurs égards :

- ◆ L'accès de Ciwara aux comités d'ouverture de Zira Capital lui permet de **participer activement au processus de décision et d'audit d'acquisition** (due diligence en anglais). Cela implique un partage des connaissances et permet à l'équipe de Ciwara de développer son expertise de l'évaluation des investissements.
- ◆ Les visites d'entreprises organisées conjointement, la participation à des séances de travail et les échanges avec le personnel de Zira renforcent la **compréhension mutuelle et alignent les objectifs d'investissement**. Pour Ciwara, cela signifie un renforcement des capacités grâce à une formation pratique et à un échange d'expertise, des éléments essentiels à l'analyse rigoureuse des opportunités d'investissement.
- ◆ L'engagement de Zira à partager des informations détaillées sur son pipeline et à co-investir avec Ciwara démontre sa **volonté de construire un partenariat durable et de confiance**. Pour Ciwara, il s'agit d'élargir son horizon d'investissement et de s'offrir des opportunités de diversification sectorielle, ce qui est crucial du point de vue de la gestion des risques et de la maximisation des rendements.
- ◆ Pour Zira Capital, l'investissement de Ciwara Capital **renforce sa capacité d'investissement et lui donne un co-investisseur potentiel** dont les intérêts sont mutuellement alignés. En outre, Zira Capital reçoit une rémunération du projet pour son soutien aux équipes de Ciwara.

En 2023, Ciwara Capital a pu participer au processus d'audit d'acquisition des premières entreprises identifiées par Zira Capital au Mali, en particulier pour l'investissement de Zira Capital dans un groupe d'écoles professionnelles, qui s'est concrétisé à la fin de l'année, et l'investissement dans une entreprise de transformation du riz basée dans le nord du pays travaillant avec plus de 150 coopératives de producteurs (plus de 3 000 producteurs) et soutenue par le FIDA, dont l'audit est en cours.

**Le partenariat entre Ciwara et Zira est un modèle stratégique de collaboration qui offre à Ciwara l'opportunité de se développer et de se consolider en tant que véhicule d'investissement tout en contribuant activement au développement économique du Mali.**

### Stratégie d'investissement

La stratégie d'investissement de Ciwara Capital pour sa phase initiale de déploiement (phase transitoire: 2023-2024) se caractérise par une approche ciblée et stratégique :

- ◆ **L'investissement exclusif sous la forme de prises de participations (equity en anglais)**, reflète la volonté de Ciwara Capital de participer activement à la croissance et à la gouvernance des entreprises qu'elle cible.
- ◆ **La taille cible du véhicule d'investissement a été fixée à 2 millions d'euros**, un montant qui reflète l'ambition de Ciwara Capital de générer un impact significatif tout en restant agile pendant la phase de transition.
- ◆ **Ticket d'investissement** : dans cette phase de transition, le ticket d'investissement de Ciwara Capital est compris entre 50 000 et 300 000 euros pour les PME et les start-ups en phase de pré-amorçage (pre-seed en anglais<sup>36</sup>) et d'amorçage (seed en anglais<sup>37</sup>).
- ◆ **La diversification géographique** est la pierre angulaire de cette stratégie, avec une expansion des activités au Mali et au Sénégal. Ce choix stratégique permet à Ciwara Capital de bénéficier des avantages de la stabilité économique et de la présence importante de la diaspora sénégalaise en France, ainsi que des liens forts entre les populations des deux pays. L'objectif est d'atténuer les risques inhérents à l'investissement dans des marchés volatils et de capitaliser sur le potentiel de croissance des deux économies.

36. Pre-Seed : Cette phase d'une entreprise est centrée sur le développement de l'idée, la recherche de marché, et la création d'un prototype. Le financement provient généralement des fondateurs, de leur entourage, ou d'investisseurs dits Business Angels ; 37. Seed : Cette phase s'installe après la pre-seed et vise à valider le produit sur le marché, affiner le modèle d'affaires, et initier la croissance. Le financement est assuré par des Business Angels, des fonds de capital-risque spécialisés, et d'autres sources similaires.

◆ **Se concentrer sur trois secteurs clés : l'agroalimentaire, les énergies renouvelables et la finance.** Outre l'expertise des fondateurs, ces secteurs ont été choisis pour leur potentiel de développement durable et leur capacité à répondre aux défis actuels de l'Afrique en termes de sécurité alimentaire, d'accès à l'énergie et d'inclusion financière. Cette orientation sectorielle souligne l'engagement de Ciwara Capital en faveur d'investissements qui favorisent une croissance économique inclusive et respectueuse de l'environnement.

À compter de 2026, Ciwara Capital prévoit de faire évoluer sa stratégie d'investissement, notamment **en se transformant en fonds d'investissement :**

- ◆ La taille cible du fonds d'investissement est fixée à 80 millions d'euros
- ◆ Celle du ticket d'investissement de 300 000 à 500 000 euros destiné aux PME et aux start-ups en phase d'amorçage et de série A<sup>38</sup>
- ◆ La portée géographique sera élargie, avec une extension aux pays anglophones matures (Nigeria, Afrique du Sud, etc.) avant d'envisager une couverture continentale plus large.

### Investissement direct

Après un premier investissement dans le fonds Zira Capital, l'équipe de Ciwara a intensifié ses efforts au second semestre 2023 pour **identifier et sélectionner de nouvelles opportunités d'investissement** en lien direct avec ses secteurs et zones géographiques cibles. Ciwara s'est rapproché de plusieurs acteurs au Mali et au Sénégal capables de l'orienter vers des entreprises à la recherche d'investisseurs. Une centaine de dossiers ont été analysés par le business developer, dont une cinquantaine ont été examinés lors d'un pré-comité avec les actionnaires. Une dizaine d'opportunités ont fait l'objet d'un audit d'acquisition approfondi.

Début 2024, **Ciwara Capital a réalisé son premier investissement direct** dans LafricaMobile (LAM), une plateforme de communication numérique et multicanale basée au Sénégal. Bien que cet investissement ne corresponde pas à la stratégie sectorielle initialement définie, la qualité du dossier constitué par l'entreprise et les informations fournies par le fonds sénégalais Teranga Capital, dont l'entreprise était au portefeuille depuis plusieurs années, ont convaincu Ciwara qu'il s'agissait d'une opportunité à fort potentiel.

Ciwara est actuellement **en train d'identifier un deuxième investissement direct**, cette fois au Mali dans le secteur agroalimentaire. Par ailleurs, Ciwara espère effectuer un troisième investissement direct avant la fin de l'année 2024.

38. Série A : cette étape de financement du capital-risque correspond à un moment où une startup/entreprise reçoit des investissements significatifs après avoir démontré un potentiel de croissance initial. Ces fonds servent à optimiser le produit ou service, accélérer la croissance, et étendre l'activité sur le marché. Le financement est assuré en général par des fonds de capital-risque spécialisés ou des fonds d'investissement de taille moyenne.

## Zoom : Ciwara Capital, une solution d'investissement innovante par et pour la diaspora

Ciwara Capital présente un certain nombre de caractéristiques qui la rendent unique dans le monde des véhicules d'investissement pour la diaspora.

Structure juridique	Société par actions simplifiée à capital variable	Société par actions simplifiée	Association des Business Angels + Business Angels	Société Coopérative d'Intérêt Collectif sous forme de société anonyme	Société de gestion + un fonds d'investissement
<b>Exemple</b>	Ciwara Capital	Reda Capital	Bridging Angels	FADEV	
<b>Réglementation</b>	Non réglementé	Non réglementé	Non réglementé	Non réglementé	Réglementé
<b>Intégration de nouveaux investisseurs</b>	Ticket : +20k€ Juridique : souscription	Ticket : +4k€ Juridique : Augmentation de capital	Ticket : +5k€ Juridique : Augmentation de capital	Ticket : +40€ Juridique : souscription	Ticket : +100k€ Juridique : souscription
<b>Niveau d'implication de la diaspora</b>	Fort (Investissement, gouvernance, opérationnel)	Fort (Investissement, gouvernance, opérationnel)	Fort (Investissement, gouvernance, opérationnel)	Moyen (Investissement, gouvernance)	Faible (Investissement)
<b>Gouvernance</b>	Un Conseil d'Administration cohérent avec les apports des investisseurs	Un Conseil d'Administration collégial	Un Conseil d'Administration collégial	CA collégial + une Assemblée Générale avec des collèges et la règle (1 Homme / 1 voix)	Un Conseil d'Administration cohérent avec les apports des investisseurs
<b>Structure organisationnelle</b>	Bénévoles fondateurs + 1 employé opérationnel	Fondateurs bénévoles	Membres bénévoles de l'association	Membres volontaires + une équipe opérationnelle salariée	Une équipe de gestion salariée
<b>Distribution des gains</b>	Dividendes + Plus-values de cession	Dividendes + Plus-values de cession	Dividendes + Plus-values de cession	Distribution de toute rémunération limitée par les réserves égales	Distribution des plus-values de cession à la liquidation du fonds
<b>Coût de mise en œuvre</b>	+	+	++	++	+++
<b>Coût de gestion</b>	+	+	++	+	+++
<b>Coût réglementaire</b>	+	+	+	+	++

Benchmark des véhicules d'investissement mobilisant la diaspora

L'aspect pionnier et innovant de Ciwara Capital réside dans sa capacité à combiner l'esprit d'entreprise de la diaspora avec des pratiques structurées de gestion des investissements. La structure intermédiaire combine la rigueur d'une société de gestion réglementée, avec ses procédures formelles et sa gouvernance stricte, avec la flexibilité des initiatives entrepreneuriales, où les décisions peuvent être prises rapidement et l'organisation peut être adaptée de manière agile.

Ciwara se distingue par son modèle de participation active, où les membres de la diaspora jouent un rôle clé en tant qu'investisseurs, mais aussi en tant qu'acteurs de la gouvernance et du suivi des projets d'investissement.

La gouvernance de Ciwara Capital est assurée principalement par ses investisseurs-fondateurs, ce qui renforce la confiance des investisseurs dans l'engagement fort de la direction et l'alignement de leurs intérêts sur ceux de l'entreprise. L'implication active de la diaspora assure la préservation d'une dynamique entrepreneuriale et d'une vision à long terme axée sur l'impact.

Par rapport à d'autres initiatives, Ciwara adopte une approche professionnelle tout en restant ancrée dans les valeurs de la communauté. Cette combinaison de racines communautaires et d'élaboration organisationnelle positionne Ciwara Capital comme un acteur innovant dans le paysage des solutions mobilisant la diaspora pour des investissements productifs en Afrique.

En conclusion, la structure juridique et le modèle de gouvernance de Ciwara Capital ont été conçus pour encourager la participation active et le contrôle par la diaspora, tout en offrant la flexibilité nécessaire pour accueillir de nouveaux investissements et répondre à l'évolution des réalités du marché. Cela a été essentiel pour instaurer la confiance et voir le modèle adopté par la diaspora. La stratégie d'expansion géographique et de diversification sectorielle de Ciwara Capital permet également d'atténuer les risques et d'accroître les opportunités d'investissement.



# 4. Enseignements tirés

Le projet de mobilisation de la diaspora par l'investissement en capital étudié dans ce document a bénéficié de **l'implication de trois acteurs : un bailleur de fonds, un professionnel de l'investissement et la diaspora**. Les enseignements tirés reflètent les expériences de ces acteurs et mettent en lumière **les meilleures pratiques et**

**stratégies pour optimiser les chances de succès d'initiatives similaires.** Chaque leçon est le fruit d'une étroite collaboration et d'un partage d'expérience, et constitue une première contribution à de futures initiatives visant à mobiliser la diaspora par le biais de l'investissement en capital.

## Résumé des enseignements tirés

N°	Enseignements	Étapes	Destinataires
1	<p><b>Agilité dans l'élaboration de projets innovants</b></p> <p>Dans le cadre de projets de développement impliquant des bailleurs de fonds et des acteurs du secteur privé travaillant sur des projets innovants, l'agilité et la mise en œuvre d'une approche itérative (test and learn) sont nécessaires pour tenir compte du caractère incertain, expérimental et à long terme de ces projets.</p> <p>Dans le cadre d'un projet visant à mobiliser la diaspora pour des investissements en capital, il est crucial d'adopter une approche agile lors de la définition des objectifs du projet et de l'établissement de ses conditions contractuelles. Cette adaptabilité est nécessaire pour s'aligner sur les stratégies souvent pragmatiques des investisseurs de la diaspora, qui doivent naviguer dans des conditions changeantes et incertaines, en particulier dans les pays fragiles.</p>	<p>Phase d'élaboration</p> <p>Puis tout au long du projet</p>	<p>Bailleurs de fonds</p>
2	<p><b>Importance de l'assistance technique et du renforcement des capacités de la diaspora</b></p> <p>L'assistance technique et le renforcement des capacités sont essentiels dans un projet visant à mobiliser la diaspora pour des investissements en capital.</p> <p>En particulier, l'assistance technique en matière juridique et réglementaire est utile pendant la phase de structuration. La formation et le soutien dans le domaine du capital-investissement sont nécessaires pendant les phases de création et de développement d'un véhicule d'investissement de la diaspora.</p>	<p>Tout au long du projet</p>	<p>Bailleurs de fonds</p> <p>Professionnels de l'investissement</p>
3	<p><b>Un partenariat fondé sur une vision commune et des contributions complémentaires</b></p> <p>Une vision partagée et les contributions complémentaires d'un financeur, d'un professionnel de l'investissement d'impact et des membres de la diaspora sont la clé du lancement d'un projet visant à mobiliser la diaspora dans des investissements productifs. En particulier, il est important d'impliquer la diaspora dès le départ et d'élaborer des projets avec des partenaires techniques et financiers résilients et engagés, ayant une double présence dans le pays d'accueil et le pays d'origine, pour un soutien optimal.</p>	<p>Élaboration du projet</p>	<p>Bailleurs de fonds</p> <p>Professionnels de l'investissement</p>

4	<p><b>Un projet d'investissement concret comme base de mobilisation de la diaspora</b></p> <p>Les projets concrets d'investissement du secteur privé sont un catalyseur pour l'engagement de la diaspora et donc une opportunité pour les bailleurs de fonds de les soutenir avec une aide financière et/ou technique pour générer un impact dans le temps limité d'un projet de développement. Plus précisément, la mobilisation de la diaspora via un fonds d'investissement local doté d'une équipe de gestion expérimentée est un projet tangible qui a convaincu le bailleur de fonds de l'intérêt et de la viabilité du projet et a fourni à la diaspora une opportunité concrète à explorer (investissement, partenariat opérationnel, etc.).</p>	Élaboration du projet	Professionnels de l'investissement
5	<p><b>Segmentation des profils de la diaspora en fonction du mécanisme de mobilisation</b></p> <p>La mobilisation de la diaspora nécessite une segmentation des profils en fonction des mécanismes et des instruments financiers qui seront utilisés pour soutenir la mobilisation. Plus spécifiquement, une mobilisation efficace de la diaspora pour investir des capitaux dans les entreprises nécessite une segmentation précise des profils de la diaspora, en ciblant en priorité ceux qui ont un niveau élevé de qualification socioprofessionnelle, une grande capacité d'épargne et une compréhension approfondie des mécanismes d'investissement.</p>	Structuration du Projet  Levée de fonds	Bailleurs de fonds  Professionnels de l'investissement
6	<p><b>L'autonomie et l'esprit d'entreprise, moteur d'un véhicule d'investissement de la diaspora</b></p> <p>L'engagement de la diaspora peut être considérablement renforcé par un véhicule d'investissement qui lui offre un cadre entrepreneurial avec une autonomie stratégique, une opportunité de tirer parti de son expertise et un alignement des intérêts financiers et de l'impact.</p>	Structuration du Projet	Bailleurs de fonds  Professionnels de l'investissement
7	<p><b>Une équipe fondatrice très engagée et des ressources financières et techniques adéquates sont nécessaires pour structurer un projet de véhicule d'investissement de la diaspora</b></p> <p>Le lancement d'un véhicule d'investissement de la diaspora nécessite, d'une part, une équipe fondatrice soudée ayant une vision commune et des compétences complémentaires et, d'autre part, des ressources techniques et financières pour couvrir les coûts liés à la recherche et à la structuration. Cette équipe fondatrice devra également faire preuve d'une forte implication dans les aspects stratégiques et opérationnels (gestion, leadership, communication, investissement, etc.). La durabilité de cette implication dépend de la mise en place d'une politique d'incitation au sein du véhicule pour les membres impliqués.</p>	Structuration du Projet  Création et lancement du véhicule d'investissement	Bailleurs de fonds  Diaspora  Professionnels de l'investissement
8	<p><b>Le lancement d'un véhicule d'investissement nécessite la mobilisation de ressources par l'équipe fondatrice</b></p> <p>Pendant la phase de démarrage, les fondateurs du véhicule d'investissement doivent être en mesure d'allouer des ressources financières et techniques pour lancer l'activité du véhicule. En adoptant une structure juridique souple et une structure de coûts légère, les fondateurs peuvent envisager une montée en puissance progressive de l'activité d'investissement, selon une stratégie de développement par étapes pragmatique et ambitieuse.</p>	Création et lancement du véhicule d'investissement	Diaspora
9	<p><b>La crédibilité des fondateurs, la thèse d'investissement et les partenaires sont la clé de la mobilisation des investisseurs de la diaspora</b></p> <p>En l'absence d'antécédents en matière d'investissement, la mobilisation de nouveaux investisseurs de la diaspora dans un véhicule d'investissement repose sur plusieurs piliers clés: une équipe fondatrice crédible, une thèse d'investissement claire et le soutien de partenaires renommés.</p>	Levée de fonds pour le véhicule d'investissement	Diaspora
10	<p><b>Le soutien aux entrepreneurs (agricoles en particulier) est une condition préalable à l'investissement en capital</b></p> <p>Les barrières culturelles et le manque de culture financière des entrepreneurs, notamment dans le secteur agricole en Afrique, peuvent freiner l'introduction du financement en fonds propres dans les PME. Il est donc nécessaire d'accompagner et de renforcer les capacités des entrepreneurs en matière de finance et de gouvernance afin de faciliter les opérations d'investissement en capital, notamment dans le cadre d'un projet de mobilisation de la diaspora.</p>	Investissement	Bailleurs de fonds
11	<p><b>Les partenaires locaux expérimentés sont un levier pour le développement et de réduction des risques</b></p> <p>La collaboration stratégique et opérationnelle avec des partenaires locaux et internationaux peut considérablement renforcer la capacité d'investissement et réduire les risques liés aux investissements de la diaspora. En particulier, la diaspora a besoin de partenaires crédibles ayant un pied et une expérience sur le terrain pour faciliter l'identification et l'audit des opportunités d'investissement.</p>	Investissement	Diaspora

# Analyse des enseignements tirés et bonnes pratiques

## 1. Agilité dans l'élaboration de projets innovants

Dans le cadre de projets de développement impliquant des bailleurs de fonds et des acteurs du secteur privé travaillant sur des projets innovants, l'agilité et la mise en œuvre d'une approche itérative (« test and learn ») sont nécessaires pour tenir compte du caractère incertain, expérimental et long-termiste de ces projets.

Plus spécifiquement, dans le cadre d'un projet de mobilisation de la diaspora pour l'investissement en capital, il est nécessaire d'adopter une approche agile dans le cadrage des objectifs du projet et de sa contractualisation afin de les adapter pour tenir compte des approches souvent pragmatiques des investisseurs de la diaspora en réponse à des contextes changeants et incertains, en particulier dans les pays fragiles.

**Contexte :** Les objectifs initiaux de mobilisation de la diaspora malienne pour investir dans un fonds d'investissement centré sur le Mali et le secteur agricole, fixés en 2019, ont été remis en question en raison de l'instabilité au Mali, de la pandémie de COVID-19 et de la rareté des opportunités d'investissement viables dans le secteur agricole formel.

Face à ces défis, les investisseurs de Ciwara ont décidé d'élargir leur stratégie d'investissement en diversifiant leur engagement à la fois sur le plan géographique et sur le plan des secteurs d'activité. Si cette flexibilité démontre la résilience stratégique des investisseurs de Ciwara Capital, elle marque une rupture avec les engagements pris en 2019 et pourrait potentiellement mettre en péril le succès du projet initial si l'on considère l'écart entre les résultats attendus et les résultats obtenus.

### Défis :

- ◆ Instabilité économique et politique au Mali.
- ◆ Aligner les objectifs et les intérêts du bailleur de fonds sur les intérêts économiques de la diaspora malienne, tout en veillant à ce que les contributions de chacun soient optimisées et efficaces.

### Bonnes pratiques :

- ◆ Aligner les objectifs des projets de développement basés sur la logique nationale et/ou sectorielle des bailleurs de fonds avec les objectifs d'investissement basés sur les réalités du terrain et les risques du marché.
- ◆ Adopter une stratégie de diversification géographique et sectorielle des investissements, en particulier lorsque le risque est élevé sur un marché ou un secteur donné.

## 2. Importance de l'assistance technique et du renforcement des capacités pour la diaspora

L'assistance technique et le renforcement des capacités sont essentiels dans un projet visant à mobiliser la diaspora pour des investissements en capital.

En particulier, l'assistance technique en matière juridique et réglementaire est utile pendant la phase de structuration, et la formation et le soutien dans le domaine du capital-investissement sont nécessaires pendant les phases de création et de développement d'un véhicule d'investissement de la diaspora.

**Contexte :** Les membres de la diaspora ont besoin de connaissances et de compétences en matière de finance et d'investissement pour comprendre les mécanismes et les risques liés à l'investissement dans le capital d'une entreprise en Afrique. Ceci est d'autant plus important dans le cas de transactions impliquant des véhicules intermédiaires (sociétés d'investissement, holdings d'investissement, fonds d'investissement). Une fois l'investissement réalisé, ces compétences sont également essentielles pour une gestion efficace de ces investissements.

**Défis :**

- ◆ Remédier au manque de formation financière et de connaissance des mécanismes d'investissement, y compris pour les personnes hautement qualifiées de la diaspora, ce qui entrave leur engagement dans un projet d'investissement.
- ◆ Nécessité de disposer de compétences avancées en matière de gestion, de finance d'entreprise et d'investissement pour gérer efficacement une société d'investissement.

**Bonnes pratiques :**

- ◆ Intégrer des actions de sensibilisation, de formation et d'assistance technique dans tout projet visant à mobiliser la diaspora pour qu'elle investisse dans son pays ou territoire d'origine.
- ◆ Mettre en place des partenariats stratégiques et opérationnels avec des professionnels de l'investissement pour aider les membres de la diaspora à développer leurs compétences.

### 3. Un partenariat fondé sur une vision commune et des contributions complémentaires

**Une vision commune et les contributions complémentaires d'un bailleur de fonds, d'un professionnel de l'investissement à impact et de membres actifs de la diaspora sont les éléments clés du lancement d'un projet visant à mobiliser la diaspora dans des investissements productifs.**

**En particulier, il est important d'impliquer la diaspora dès le départ et d'élaborer des projets avec des partenaires techniques et financiers résilients et engagés, présents à la fois dans le pays d'accueil et dans le pays d'origine, afin d'obtenir un soutien optimal.**

**Contexte :** Le partenariat entre le FIDA et I&P pour la création de Zira Capital a illustré l'importance d'une vision commune et de l'expertise combinée des différents acteurs afin de mobiliser efficacement la diaspora malienne dans l'investissement productif. L'inclusion de membres actifs et influents de la diaspora malienne dès la phase de structuration du projet a favorisé une appropriation rapide du projet et l'initiative de la diaspora.

**Défis :**

- ◆ Identifier les membres de la diaspora qui disposent des ressources financières, des compétences et de la disponibilité nécessaires pour participer à un projet opérationnel et multipartite.
- ◆ Faire en sorte que la diaspora reste impliquée tout au long des différentes étapes de la construction du projet, en tenant compte des dynamiques de pouvoir et des intérêts de chaque partie.

**Bonnes pratiques :**

- ◆ Co-construire le projet avec la diaspora pour la diaspora.
- ◆ Impliquer dès le départ des membres de la diaspora qui possèdent un éventail de compétences essentielles à un projet d'investissement, certains d'entre eux ayant également le potentiel de jouer le rôle de chef de file.
- ◆ Encourager la consultation et les échanges avec et entre les membres de la diaspora afin de développer une approche commune et un groupe d'investisseurs.
- ◆ Développer un cadre de collaboration dans lequel chaque acteur peut contribuer en fonction de son expertise tout en adhérant à une vision stratégique partagée. La mise en place de structures de gouvernance partagée, de processus décisionnels transparents et d'accords de partenariat définissant les rôles et les ressources de chaque partie ont été des éléments clés.

### 4. Un projet d'investissement concret comme base de mobilisation de la diaspora

**Les projets concrets d'investissement du secteur privé sont un catalyseur pour l'implication de la diaspora et donc une opportunité pour les bailleurs de fonds de les soutenir avec un appui financier et/ou technique qui peut avoir un impact dans le temps limité d'un projet de développement. Plus précisément, la mobilisation de la diaspora par le biais d'un fonds d'investissement local doté d'une équipe de gestion expérimentée est un projet tangible qui a convaincu le bailleur de fonds de l'intérêt et de la viabilité du projet et a fourni à la diaspora une opportunité concrète à explorer (investissement, partenariat opérationnel, etc.).**

**Contexte :** Pour concevoir le projet d'investissement de la diaspora malienne dans un fonds d'investissement d'impact malien, le FIDA s'est appuyé sur le projet de création de Zira Capital mené par I&P et sur son initiative pour impliquer des membres de la diaspora malienne.

Le projet de création de Zira Capital a été un facteur décisif qui a offert une opportunité d'investissement claire et définie et qui a réussi à capter l'intérêt et à mobiliser les membres de la diaspora malienne.

Cette approche souligne le fait que des projets tangibles et des opportunités d'investissement spécifiques, tels que Zira Capital, peuvent servir de catalyseur à l'engagement de la diaspora. Elle permet également aux bailleurs de fonds d'apporter un soutien financier et une assistance technique en vue de résoudre un problème découlant d'un besoin sur le terrain. Toutefois, les parties prenantes doivent veiller à ce que le projet corresponde aux intérêts et au calendrier de chaque acteur et à ce que le rythme de l'investissement, dans ce cas par le secteur privé, coïncide avec le rythme du projet, généralement fixé par le bailleur de fonds.

#### **Défis :**

- ◆ Nécessité d'aligner les objectifs de développement des bailleurs de fonds sur les aspirations des professionnels de l'investissement et les attentes concrètes de la diaspora.
- ◆ Nécessité d'aligner les calendriers des parties prenantes.

#### **Bonnes pratiques :**

- ◆ S'appuyer sur des initiatives concrètes d'acteurs de terrain ayant fait leurs preuves pour lancer des projets à destination des diasporas.
- ◆ Consulter la diaspora dès la phase de conception du projet d'investissement pour comprendre ses motivations, ses obstacles et ses besoins afin de dimensionner le soutien et le temps nécessaire à sa mise en œuvre.
- ◆ Anticiper la mise en œuvre de l'investissement pour créer le véhicule de la diaspora, le véhicule devant être opérationnel lorsque l'investissement se matérialise.

### **5. Segmentation des profils de la diaspora en fonction du mécanisme de mobilisation**

**La mobilisation de la diaspora nécessite une segmentation des profils en fonction des mécanismes et instruments financiers qui soutiendront la mobilisation. Plus spécifiquement, une mobilisation efficace de la diaspora pour investir des capitaux dans les entreprises requiert une segmentation précise des profils de la diaspora, en ciblant en priorité ceux qui ont un haut niveau de qualification socioprofessionnelle, une forte capacité d'épargne et une compréhension approfondie des mécanismes d'investissement.**

**Contexte :** Dans le cas spécifique de la diaspora malienne, une étude à la fois quantitative et qualitative a été nécessaire pour comprendre les besoins, les motivations et les capacités de chaque segment. Cette étude a révélé que les membres de la diaspora hautement qualifiés, ayant de bonnes capacités d'épargne et une solide compréhension des mécanismes d'investissement, sont les plus enclins à participer à des opérations d'investissement dans des entreprises maliennes.

#### **Défis :**

- ◆ La segmentation précise de la diaspora observée nécessite des outils et une méthodologie de collecte de données sophistiqués, ainsi qu'une analyse approfondie pour identifier les critères de ciblage pertinents, tels que le niveau de qualification, la capacité d'épargne et la compréhension des mécanismes d'investissement dans le cas de Ciwara.
- ◆ Le développement d'une stratégie de communication adaptée à chaque segment pour susciter l'intérêt et l'engagement implique de comprendre les motivations et les résistances spécifiques de chaque groupe, ainsi que la manière dont ils reçoivent l'information.

#### **Bonnes pratiques :**

- ◆ Réaliser des études quantitatives et qualitatives pour segmenter les profils des diasporas dans le ou les pays d'installation visés.
- ◆ Faire appel aux ressources financières et à l'assistance technique des partenaires pour réaliser les études préparatoires nécessaires à un projet de mobilisation des diasporas pour des investissements productifs.

- ◆ Mettre en œuvre des communications ciblées, avec une présentation appropriée de l'investissement, sur les médias et les sources d'information utilisés par les segments cibles dans le but de les attirer et de les engager.

## 6. L'autonomie et l'esprit d'entreprise, moteur d'un véhicule d'investissement de la diaspora

L'engagement de la diaspora peut être considérablement renforcé par un véhicule d'investissement qui lui offre un cadre entrepreneurial avec une autonomie stratégique, une opportunité de tirer parti de son expertise et un alignement des intérêts financiers et de l'impact.

**Contexte :** L'initiative de créer Ciwara Capital est née de la volonté d'un groupe d'investisseurs de la diaspora malienne de canaliser une partie de leur épargne dans des investissements en capital au Mali. Ils ont souligné l'importance du cadre entrepreneurial et de l'autonomie de décision dans une société d'investissement qu'ils gèrent eux-mêmes, comme facteurs clés de leur engagement. Ils espèrent que le projet leur offrira également l'opportunité de mettre à profit leurs ressources financières et leur expertise dans leur pays d'origine, tout en recherchant un équilibre entre le rendement financier et l'impact social et environnemental.

### Défis :

- ◆ La création d'un modèle d'investissement qui répond non seulement aux besoins de financement des PME maliennes mais aussi aux attentes spécifiques de la diaspora en termes de participation, de transparence, de nature du retour sur investissement et de sécurité de l'investissement.
- ◆ Clarifier la notion d'impact afin qu'elle soit comprise et partagée par le plus grand nombre possible de prospects de la diaspora.

### Bonnes pratiques :

- ◆ Organiser des consultations préalables avec les membres de la diaspora afin d'établir les critères clés qui influencent la décision d'investir.
- ◆ Clarifier les objectifs financiers et d'impact en détaillant les critères de choix des investissements, y compris les prévisions de rendement financier et les critères d'impact recherchés.

## 7. Une équipe fondatrice très engagée et des ressources financières et techniques adéquates sont nécessaires pour structurer un projet de véhicule d'investissement de la diaspora

Le lancement d'un véhicule d'investissement de la diaspora nécessite une équipe fondatrice soudée ayant une vision commune et des compétences complémentaires, ainsi que des ressources techniques et financières pour couvrir les coûts liés aux études préalables et à la structuration. Cette équipe fondatrice devra également faire preuve d'une forte implication dans les aspects stratégiques et opérationnels (gestion, leadership, communication, investissement, etc.) La pérennité de cette implication dépend de la mise en place d'une politique incitative au sein du véhicule pour les membres impliqués.

**Contexte :** L'appui financier du FIDA et l'expertise technique d'I&P ont permis au projet Ciwara de s'appuyer sur des bases solides pour atteindre son niveau de professionnalisme actuel. Le financement du FIDA a été crucial pour la réalisation des études juridiques et de marché préliminaires, ainsi que pour subventionner l'assistance technique et l'accompagnement des membres de la diaspora par des experts dans la création de leur société d'investissement. Ce financement a également permis à I&P de développer le cycle de formation pour l'acquisition par la diaspora de compétences spécialisées en capital-investissement. Ce soutien place Ciwara Capital dans une position idéale pour réussir son développement et sa professionnalisation tout en préservant l'engagement et la passion qui caractérisent souvent les initiatives menées bénévolement.

### Défis :

- ◆ L'étude et la structuration d'un projet de véhicule d'investissement mobilisant l'épargne de la diaspora nécessite une expertise spécialisée et coûteuse (avocats, fiscalistes, experts, etc.). Ce coût initial peut décourager les membres de la diaspora d'acquiescer cette expertise indispensable.
- ◆ La définition précise des rôles en fonction des compétences et de la disponibilité de chaque fondateur est essentielle pour une gestion efficace. Cependant, cette tâche peut s'avérer complexe dans une organisation bénévole, où le risque de fluctuation de l'engagement est une réalité.

◆ La réalisation des objectifs de développement de Ciwara peut être entravée par un manque d'organisation et d'équipe opérationnelle dédiée.

#### **Bonnes pratiques :**

- ◆ La recherche d'un soutien financier et d'une expertise spécialisée auprès de partenaires externes tels qu'I&P et le FIDA est une approche stratégique pour lancer et gérer un véhicule d'investissement avec des budgets limités tout en visant un haut niveau de professionnalisme.
- ◆ S'appuyer sur l'expertise d'un professionnel du droit pour mieux anticiper les futures étapes de développement du projet.
- ◆ S'appuyer sur l'expertise d'un professionnel du marketing pour définir son ciblage et élaborer un plan d'engagement de la diaspora.
- ◆ Renforcer l'équipe opérationnelle avec des profils expérimentés et dévoués pour atteindre le niveau de professionnalisme requis.
- ◆ Une délimitation précise des responsabilités des membres de la diaspora au sein du véhicule d'investissement, couvrant des domaines spécifiques (stratégie, gestion des relations avec les investisseurs, sélection et investissement, suivi du portefeuille, etc.) garantit une gestion efficace.
- ◆ La reconnaissance et la valorisation des contributions non financières, telles que l'expertise et le temps consacré à la gestion, sont nécessaires mais complexes pour garantir l'équité et l'engagement des membres de l'équipe qui gère le véhicule d'investissement. Cette évaluation doit être fondée sur des méthodes reconnues et faire l'objet d'un suivi régulier et transparent.

### **8. Le lancement d'un véhicule d'investissement nécessite la mobilisation de ressources à mobiliser par l'équipe fondatrice**

Pendant la phase de démarrage, les fondateurs du véhicule d'investissement doivent être en mesure d'allouer des ressources financières et techniques pour lancer l'activité du véhicule. En adoptant une structure juridique souple et une structure de coûts légère, les fondateurs peuvent envisager une montée en puissance progressive de l'activité d'investissement, selon une stratégie de développement par étapes pragmatique et ambitieuse.

**Contexte :** Les fondateurs ont créé Ciwara Capital avec un capital d'amorçage suffisant pour commencer à investir dans Zira Capital. De plus, ils ont choisi de démarrer avec une structure de société d'investissement sous forme d'une société par actions simplifiée à capital variable, car elle offre une flexibilité en termes d'intégration de nouveaux investisseurs et de réduction des coûts de gestion. Ce choix est toutefois soumis à des contraintes réglementaires en termes de nombre maximum d'investisseurs (150). Cette structure permettra à Ciwara Capital de se développer progressivement et de renforcer sa structure capitalistique, organisationnelle et humaine avant d'évoluer vers un fonds d'investissement à la hauteur des ambitions de Ciwara.

#### **Défis :**

- ◆ La complexité du paysage réglementaire et juridique fait qu'il est difficile pour les membres de la diaspora de comprendre les questions financières, fiscales et réglementaires en jeu.

#### **Bonnes pratiques :**

- ◆ Déterminer la forme juridique la plus appropriée (société ou fonds d'investissement, fonds commun de placement, etc.) en fonction des objectifs d'investissement, des ressources disponibles et à déployer, et des réglementations en vigueur dans les pays où les investisseurs sont présents et dans les pays cibles de l'investissement.
- ◆ Se faire accompagner par des professionnels du droit et de l'investissement dans le processus de création d'un véhicule d'investissement de la diaspora.

### **9. La crédibilité des fondateurs, la thèse d'investissement et les partenaires sont la clé de la mobilisation des investisseurs de la diaspora**

En l'absence d'antécédents en termes d'investissement, une équipe fondatrice crédible, une thèse d'investissement claire et le soutien de partenaires reconnus sont les piliers de la mobilisation de nouveaux investisseurs de la diaspora dans un véhicule d'investissement.

**Contexte :** Face aux défis inhérents à une nouvelle entité qui doit établir sa crédibilité auprès d'investisseurs potentiels sans avoir d'antécédent de succès, Ciwara Capital doit construire la confiance nécessaire pour les convaincre d'investir. Ciwara peut s'appuyer sur les compétences complémentaires et l'expérience de ses quatre membres fondateurs pour asseoir la crédibilité de son équipe de direction. De plus, le soutien financier et technique de partenaires internationaux tels que le FIDA et I&P renforce la confiance dans leur projet, encourageant une plus grande participation de la diaspora. Enfin, la thèse d'investissement convaincante de Ciwara Capital est susceptible d'attirer des profils adéquats au sein de la diaspora. Elle cible en particulier certains pays d'Afrique de l'Ouest (d'où est originaire une grande partie de la diaspora africaine vivant en France), des secteurs stratégiques pour le continent et des entreprises à fort potentiel de développement. Enfin, elle s'intéresse à la fois à un retour financier et à un impact social et environnemental positif.

**Défis :**

- ◆ La mobilisation des profils exigeants de la diaspora lorsqu'il s'agit d'investir leur épargne avec des tickets d'investissement relativement élevés.
- ◆ L'absence d'antécédents de Ciwara en matière de réalisations et d'opérations d'investissement réussies (track record en anglais) pour susciter l'intérêt et établir la confiance dans sa thèse.

**Bonnes pratiques :**

- ◆ Impliquer les membres fondateurs du véhicule d'investissement dans la mobilisation de leurs réseaux et dans l'effort de communication.
- ◆ Développer une stratégie de communication pour renforcer la réputation et la confiance autour de la marque de la société d'investissement.
- ◆ Communiquer sur les leviers de confiance pour la diaspora, tels que la qualité des profils et l'expertise de l'équipe de gestion, la réputation des partenaires internationaux et locaux, la thèse d'investissement, le professionnalisme de l'approche, l'indépendance de la gestion, etc.
- ◆ Communiquer la proposition de valeur de l'investissement dans le véhicule pour les membres cibles de la diaspora en termes de retour sur investissement financier et d'impacts, de valorisation des contributions de compétences, de transparence dans la gouvernance et la gestion des fonds, etc.

**10. Le soutien aux entrepreneurs (agricoles en particulier) est une condition préalable à l'investissement en capital**

**Les barrières culturelles et le manque de culture financière des entrepreneurs, notamment dans le secteur agricole en Afrique, peuvent freiner l'introduction du financement en fonds propres au sein des PME. Il est donc nécessaire d'accompagner et de renforcer les capacités des entrepreneurs en finance et en gouvernance pour faciliter les opérations d'investissement en capital, notamment dans le cadre d'un projet de mobilisation de la diaspora.**

**Contexte :** Le secteur agricole, essentiel à l'économie malienne, est souvent caractérisé par des entreprises qui fonctionnent de manière informelle et ne disposent pas de structures de gouvernance solides. Cette situation est exacerbée dans les contextes où les entrepreneurs sont moins familiers avec les exigences et les normes d'investissement en capital.

La collaboration avec les équipes du Projet de financement inclusif des filières agricoles du Mali (INCLUSIF) du FIDA, présent au Mali depuis plusieurs années, a permis à Ciwara d'identifier plusieurs entreprises du secteur agricole au Mali, lui donnant ainsi un ancrage local et un accès privilégié à un portefeuille d'entreprises agricoles qualifiées et performantes, déjà sensibilisées et ouvertes à l'investissement en capital. Cette collaboration a été très bien accueillie par le programme INCLUSIF, Ciwara représentant une opportunité de financement complémentaire pour les entreprises de son portefeuille dans un environnement où les solutions de financement font défaut.

**Défis :**

- ◆ Les entrepreneurs africains, notamment dans l'agriculture, se méfient souvent des processus d'investissement considérés comme complexes et exigeant le respect de normes financières et de gouvernance qui leur sont souvent étrangères.
- ◆ Le manque de formation en finance et en gestion d'entreprise est un obstacle majeur à leur capacité à structurer le développement de leur entreprise en accueillant des investisseurs.

**Bonnes pratiques :**

- ◆ Mettre en œuvre des programmes de formation et d'assistance technique pour les entrepreneurs africains et les dirigeants de PME, couvrant les aspects juridiques, financiers et de gestion d'entreprise. Ces programmes devraient être adaptés à la réalité du terrain et conçus pour permettre aux entrepreneurs de devenir des partenaires d'investissement viables.
- ◆ Développer des partenariats avec des programmes de développement spécialisés dans l'appui au secteur agricole pour préparer les chefs d'entreprise, par la sensibilisation et le renforcement de compétences, à l'ouverture de capital, et pour identifier les bons profils de financement.

**11. Les partenaires locaux expérimentés sont un levier pour le développement et la réduction des risques**

**La collaboration stratégique et opérationnelle avec des partenaires locaux et internationaux peut considérablement renforcer la capacité d'investissement et réduire les risques liés aux investissements de la diaspora. En particulier, la diaspora a besoin de partenaires crédibles ayant un pied et une expérience sur le terrain pour faciliter l'identification et l'audit des opportunités d'investissement.**

**Contexte :** Ciwara Capital a établi un partenariat stratégique et opérationnel avec Zira Capital afin de former son équipe d'investissement, de mieux comprendre le marché malien et d'obtenir un accès privilégié aux opportunités d'investissement.

Dans le même temps, Ciwara Capital vise à étendre ses collaborations avec d'autres acteurs dans divers pays ciblés pour l'investissement, afin de développer des initiatives de co-investissement.

**Défis :**

- ◆ La difficulté de trouver des partenaires locaux fiables pour identifier les opportunités et effectuer les contrôles préalables au niveau local.
- ◆ Les opérations de co-investissement avec des fonds locaux nécessitent la synchronisation et l'alignement des objectifs et des stratégies d'investissement.

- ◆ Une forte concurrence entre les fonds pour financer des entreprises locales « haut de gamme » dont la structure et l'activité sont compatibles avec des tickets d'investissement de 50 000 à 300 000 euros

**Bonnes pratiques :**

- ◆ S'appuyer sur un réseau de partenaires locaux pour identifier des opportunités qualifiées en fonction de ses critères de sélection (fonds d'investissement locaux, incubateurs, accélérateurs, experts-comptables, etc.).
- ◆ Mettre en place des accords de partenariat structurés qui alignent les objectifs d'investissement et comprennent des mécanismes de partage d'informations et de co-investissement.
- ◆ Communiquer ses critères de sélection (thèse d'investissement, indicateurs d'activité, indicateurs financiers, d'impact, etc.).
- ◆ S'appuyer sur des partenaires locaux pour réaliser un audit d'acquisition complet (due diligence en anglais), afin de vérifier en particulier la réputation des dirigeants de l'entreprise cible en obtenant des références auprès de clients et de partenaires, et effectuer des visites sur place pour évaluer la qualité de la structure.
- ◆ Dans un premier temps, privilégier les opérations de co-investissement avec des fonds d'investissement locaux qui prennent la direction de l'opération d'investissement.



## 5. Conclusion et perspectives

### Conclusion

L'objectif du projet lancé par le FIDA et I&P était de mobiliser les investissements de la diaspora malienne dans le fonds à impact Zira Capital, pour financer des entreprises du secteur agroalimentaire au Mali. Les principales réalisations du projet sont les suivantes :

- ◆ **La création de Ciwara Capital**, qui s'est imposée comme une entité autonome portée par la diaspora. Cette réalisation a dépassé les attentes initiales, transformant l'idée d'un simple groupe de personnes de la diaspora au sein du capital d'une société d'investissement malienne, en une société d'investissement autonome avec des ambitions à l'échelle du continent africain.
- ◆ **La levée de plus de 200 000 euros de fonds auprès de la diaspora par Ciwara Capital.**
- ◆ **La réalisation par Ciwara Capital de deux investissements**, le premier dans Zira Capital au Mali et le second dans LAM au Sénégal. Un troisième investissement dans le secteur agricole au Mali est en cours d'instruction.
- ◆ **Le développement d'une solution innovante d'investissement pour la diaspora** en raison de la flexibilité de sa structure et de sa capacité à

impliquer la diaspora. Cette innovation est destinée à devenir un modèle de référence pour d'autres initiatives.

- ◆ **Le renforcement des capacités de la diaspora** en matière d'investissement en capital et la professionnalisation de l'équipe fondatrice de Ciwara Capital.
- ◆ **La définition d'une stratégie d'impact de Ciwara Capital** basée sur une diversification sectorielle et géographique au-delà du secteur agricole malien.
- ◆ **Des liens renforcés entre la diaspora et son pays d'origine**, notamment en établissant des partenariats stratégiques et opérationnels avec des acteurs locaux tels que Zira Capital et le programme INCLUSIF du FIDA.

Le projet de mobilisation de la diaspora malienne dans un fonds d'investissement au Mali et son produit, Ciwara Capital, **ont rencontré des défis** tels que l'instabilité politique, la segmentation de la diaspora et la complexité de la structuration des véhicules d'investissement. Pour aboutir, **des facteurs clés de succès sont apparus**, notamment l'importance cruciale de l'assistance technique, le soutien financier et technique de partenaires crédibles,

une thèse d'investissement axée sur l'impact, et l'engagement actif de la diaspora dès le départ. Ces éléments, combinés à une communication efficace de la proposition de valeur de Ciwara et à une stratégie de diversification, ont permis de surmonter les obstacles et de développer un outil d'investissement pour soutenir le développement économique au Mali dans un premier temps et en Afrique par la suite.

**L'impact du projet ne se limite pas à la collecte de fonds.** La création de Ciwara Capital a également joué un rôle crucial dans le renforcement des capacités d'une partie de la diaspora et dans la promotion d'une culture de l'investissement en son sein. En outre, le projet a renforcé le lien entre la diaspora malienne et son pays d'origine, démontrant la valeur ajoutée de l'investissement de la diaspora pour le développement économique. Les enseignements tirés du projet soulignent l'importance de la souplesse dans la gestion des projets, le caractère essentiel de l'assistance technique, la force d'une vision partagée et l'impact

de projets d'investissement concrets. Ils soulignent également la nécessité de comprendre et de segmenter les profils de la diaspora, de considérer l'autonomie et l'esprit d'entreprise comme moteurs d'engagement, et l'importance des ressources initiales pour amorcer un véhicule d'investissement. L'implication de l'équipe fondatrice, la crédibilité et la fiabilité des partenaires sont également des facteurs déterminants.

**Ciwara Capital est une solution d'investissement innovante, conçue spécifiquement par et pour la diaspora.** Elle se démarque par son approche pionnière qui allie esprit d'entreprise de la diaspora à une gestion structurée des investissements. Cette structure unique combine un ancrage communautaire avec la sophistication organisationnelle, positionnant Ciwara comme un modèle innovant pour mobiliser la diaspora africaine dans des investissements productifs, tout en offrant la flexibilité et l'adaptabilité nécessaires pour faire face aux évolutions du marché.



# Perspectives

Ciwara Capital se trouve à un moment crucial de son développement. **Les perspectives à court et moyen terme présentent des défis importants mais aussi des opportunités de renforcement** de sa position et de son impact dans l'arène de l'investissement en Afrique.

Cette analyse des perspectives à court et moyen terme vise à identifier les principaux défis et à formuler des recommandations pour atteindre les objectifs de développement de Ciwara Capital.

## Perspectives à court-terme

À court terme, Ciwara Capital a pour objectif de lever 2 millions d'euros et d'investir dans 10 à 15 entreprises dans divers pays d'Afrique de l'Ouest, notamment au Mali, au Sénégal et en Côte d'Ivoire. Cependant, plusieurs défis restent à relever :

### ◆ Augmenter les ressources financières

Pour atteindre cet objectif, Ciwara devra accroître la mobilisation de la diaspora, explorer l'accès au soutien financier d'acteurs institutionnels et travailler sur la génération de revenus pour couvrir les coûts d'exploitation.

◆ **Mobiliser la diaspora** : Ciwara devra intensifier ses efforts de communication pour accroître sa visibilité et sa crédibilité auprès des membres de la diaspora, en se concentrant sur les profils les plus susceptibles d'investir. En outre, un ciblage spécifique des family offices<sup>39</sup> et des particuliers fortunés « High Net Worth Individuals en anglais<sup>40</sup> » pourrait accroître leur participation financière.

◆ **Accès à un soutien financier institutionnel** : Les activités de Ciwara pourraient être soutenues par la recherche de subventions de fonctionnement auprès de bailleurs de fonds intéressés par le financement des PME en Afrique.

◆ **Génération de revenus à court-terme** : Ciwara pourrait envisager d'élargir sa gamme d'instruments financiers à des prêts, des comptes courants d'actionnaires, des obligations convertibles, etc. afin de diversifier ses sources de revenus.

### ◆ Renforcer les partenariats stratégiques et opérationnels

Les partenariats locaux sont essentiels pour identifier les opportunités d'investissement, co-investir et renforcer les capacités des entrepreneurs locaux

#### ◆ Identifier les opportunités d'investissement:

Ciwara devra établir des partenariats avec d'autres fonds d'investissement locaux, des incubateurs, des programmes sectoriels de soutien à l'entrepreneuriat, etc., afin d'avoir accès à une réserve qualifiée d'entreprises à fort potentiel de croissance.

◆ **Co-investissement** : Travailler avec des professionnels locaux de l'investissement permettrait à Ciwara de bénéficier d'un soutien opérationnel et technique lors de la sélection et du contrôle préalable des investissements. Cela faciliterait le déploiement des fonds à investir.

◆ **Soutien aux entrepreneurs** : Ciwara pourrait également contribuer à renforcer les capacités financières, de gouvernance et de gestion des entrepreneurs locaux, facilitant ainsi l'investissement de capitaux dans les PME africaines.

### ◆ Renforcer des capacités internes

Pour atteindre ses objectifs à court terme, Ciwara doit également investir dans le renforcement de ses capacités, tant au niveau de l'équipe que de ses processus opérationnels.

◆ **Formation et assistance technique** : En travaillant avec des partenaires expérimentés comme I&P et Zira Capital, Ciwara peut bénéficier d'une formation et d'une assistance technique inestimables pour améliorer ses processus d'investissement et de suivi du portefeuille, et pour mettre en place des procédures de contrôle et de conformité.

◆ **Implication opérationnelle de l'équipe fondatrice** : des plans d'action clairs, des objectifs définis et une politique d'incitation appropriée pour l'équipe fondatrice sont essentiels pour assurer une implication opérationnelle maximale dans la réalisation des objectifs de développement de Ciwara.

39. Un Family Office est une structure organisationnelle privée créée pour gérer les affaires financières et personnelles d'une famille ou d'un individu fortunés. Les Family Offices se présentent comme des investisseurs dont l'objectif est de fructifier les fonds qu'ils gèrent ; 40. High Net Worth Individual (HNWI) est une personne qui possède une richesse financière significative. Les HNWI sont souvent ciblés par les professionnels de l'investissement pour leur proposer d'investir dans leurs fonds.

Le défi majeur dans cette phase de court terme réside dans l'équilibre délicat entre les ressources limitées de Ciwara Capital et ses ambitions de développement. Cet équilibre pourrait être atteint en alignant le modèle opérationnel sur le modèle d'affaires par l'adoption d'une stratégie d'investissement basée sur le modèle de «fonds de fonds»<sup>41</sup> et/ou sur celui «d'investisseur de suivi»<sup>42</sup>. Ces modèles permettront à Ciwara Capital, durant cette phase de transition, de concentrer ses ressources et ses efforts sur la mobilisation des fonds de la diaspora tout en disposant d'une organisation optimale pour des investissements de qualité, menés par des partenaires crédibles et expérimentés.

#### Perspectives à moyen terme (à partir de 2026)

À moyen terme, Ciwara prévoit de **se transformer en fonds d'investissement et de lever 80 millions d'euros**, notamment auprès d'investisseurs institutionnels, tout en étendant ses activités à d'autres économies africaines. Pour atteindre ces objectifs ambitieux, Ciwara devra capitaliser sur les bases posées à court terme, tout en relevant de nouveaux défis.

◆ **Une levée de fonds ambitieuse** : la transformation en fonds d'investissement et la levée de 80 millions d'euros nécessitent une stratégie solide et une crédibilité accrue sur le marché et au sein des écosystèmes internationaux d'investissement et de développement. Cette levée de fonds ne sera pas possible sans la mobilisation d'investisseurs institutionnels, d'où la nécessité de consolider ses succès et de renforcer sa réputation en développant un historique d'investissement crédible pendant la phase de transition.

◆ **Renforcer l'organisation et les procédures opérationnelles** : la transformation de Ciwara en fonds d'investissement nécessite un formalisme et des procédures de contrôle conformes aux exigences réglementaires en vigueur. Cela nécessite à la fois des moyens financiers et des compétences spécialisées capables de préparer et d'accompagner cette transformation.

◆ **Expansion géographique** : l'extension des activités de Ciwara à d'autres économies africaines, en particulier les économies matures de l'Afrique anglophone, nécessite une analyse approfondie des opportunités et des défis spécifiques à l'accès à ces marchés. En particulier, il faut disposer de ressources adéquates pour explorer ces marchés.

◆ **Engagement en faveur du développement durable et de l'impact social** : Ciwara doit maintenir son engagement envers les principes d'impact et de durabilité, chers à la diaspora. Il est essentiel que Ciwara puisse évaluer professionnellement ces impacts afin de les communiquer aux investisseurs institutionnels qui sont de plus en plus sensibles à ces questions. Cela devrait d'ailleurs constituer un véritable avantage concurrentiel par rapport à d'autres investisseurs opérant en Afrique.

La réussite et l'atteinte des objectifs de la phase transitoire (court terme) seront des leviers importants pour la transformation de Ciwara Capital en fonds d'investissement et la mise en œuvre de sa stratégie à long terme. La professionnalisation et la démonstration du succès de sa stratégie d'investissement seront nécessaires pour convaincre les partenaires institutionnels, indispensables à cette transformation. Par conséquent, Ciwara Capital a tout intérêt à commencer dès maintenant à promouvoir son activité auprès des investisseurs institutionnels et des bailleurs de fonds, afin de mieux comprendre leurs exigences pour octroyer un soutien à court et moyen terme. Les processus de soutien et de partenariat avec ces institutions peuvent être longs à mettre en place et nécessitent une phase de sensibilisation et de mise en confiance préalable à toute collaboration.

41. Les fonds de fonds de capital-investissement lèvent des capitaux auprès d'investisseurs et les réinvestissent dans une sélection de fonds différents plutôt que d'investir directement dans des sociétés non cotées. Les investisseurs bénéficient ainsi d'une diversification entre plusieurs fonds, gérés par des équipes spécialisées dans la sélection et la gestion d'investissements dans des sociétés non cotées ; 42. Un « investisseur suiveur » est un investisseur qui participe à un tour de table ou à une opération d'investissement après qu'un investisseur principal a pris la décision d'investir dans l'opération. L'investisseur principal « est souvent considéré comme la personne qui dirige l'investissement et qui, en règle générale, effectue un contrôle préalable de l'entreprise cible, négocie les conditions de l'investissement et coordonne la collecte de fonds. 43. Ciwara Capital « Guide Pratique : Capital investissement », 2023

### Perspectives pour les partenaires techniques et financiers

Pour le FIDA et I&P, le projet de « Mobilisation de la diaspora dans un fonds d'investissement d'impact malien » a été à la fois une opportunité d'explorer et de mettre en œuvre une solution innovante de mobilisation de la diaspora par le biais du capital-investissement, validant ainsi leur conviction initiale, et une expérience riche d'enseignements leur permettant de faire évoluer les pratiques en matière de mobilisation de la diaspora vers l'investissement productif.

#### ◆ Perspectives de la collaboration avec Ciwara Capital

Compte tenu des réalisations de Ciwara Capital et des perspectives de développement, le FIDA et I&P peuvent continuer à jouer un rôle majeur dans **l'appui et l'assistance technique au véhicule naissant**. Ces partenaires apportent à la fois la crédibilité institutionnelle et les ressources financières et techniques nécessaires à la consolidation et au développement de Ciwara. Il est dans l'intérêt mutuel des partenaires de continuer à **soutenir Ciwara dans ses prochaines phases de développement et de capitaliser les leçons apprises** sur cette expérience pionnière.

L'appui du FIDA et d'I&P pourrait prendre plusieurs formes. Tout d'abord, **un appui technique dans le domaine de l'investissement en capital** permettrait à Ciwara d'améliorer ses compétences et ses pratiques d'investissement. Ensuite, la mise en réseau avec des partenaires locaux en Afrique serait précieuse pour faciliter l'appui et l'investissement dans les entreprises locales.

En outre, le **financement d'études complémentaires sur la diaspora** permettrait de mieux comprendre les opportunités et les défis liés à ce type d'investisseurs. Les partenaires pourraient également soutenir le processus de transformation de Ciwara en fonds d'investissement en apportant le financement et l'expertise nécessaires. Enfin, la mise en réseau avec d'autres bailleurs de fonds et investisseurs institutionnels permettrait à Ciwara d'explorer de nouvelles opportunités de financement et de partenariat.

#### ◆ Perspectives de duplication du modèle de véhicule de la diaspora

Le FIDA et I&P pourraient envisager d'étendre leur collaboration stratégique afin de promouvoir **l'émergence de nouveaux projets** visant à mobiliser la diaspora par le biais de véhicules d'investissement, en s'inspirant du succès de Ciwara Capital.

Dans le cadre de cette initiative, le FIDA et I&P pourraient envisager de **développer un programme d'appui dédié au renforcement des capacités et à l'assistance technique**. Ce programme comprendra la **mise à disposition d'une boîte à outils**, intégrant le livre blanc actuel, qui compile les meilleures pratiques issues de l'expérience de Ciwara, ainsi que le Guide pratique du capital-investissement<sup>43</sup> conçu par Ciwara Capital spécifiquement pour la diaspora.

Cette boîte à outils pourrait être enrichie d'autres ressources essentielles telles que des conseils pratiques pour une mise en œuvre efficace, notamment en termes de gouvernance et de stratégie d'investissement, ainsi que des modèles de documents fondamentaux, tels que les statuts et le pacte d'actionnaires.

Ce programme de soutien viserait à **démystifier le processus de création de véhicules d'investissement par la diaspora**, en fournissant aux promoteurs de projets les outils essentiels pour naviguer efficacement dans le paysage complexe de l'investissement en capital. Cela permettrait non seulement de stimuler le développement de nouveaux projets visant à mobiliser la diaspora par le biais de l'investissement en capital, mais aussi d'encourager l'adoption des meilleures pratiques, renforçant ainsi l'impact positif sur le développement économique et social en Afrique.



## 6. Annexes

### 1. Synthèse des pratiques d'investissement collectif et individuel des diasporas maliennes<sup>44</sup>

Investissement collectif	Investissement individuel
<p><b>Contexte :</b> les organisations de la diaspora malienne s'impliquent de plus en plus dans l'entrepreneuriat collectif et le soutien à l'entrepreneuriat, souvent dans un but de développement local ou pour résoudre des problèmes spécifiques.</p> <p><b>Zone géographique :</b> la région de Kayes est la zone privilégiée par 56% des organisations, bien que certaines adoptent des dynamiques décorrélées du territoire d'origine.</p> <p><b>Secteurs d'intervention :</b> l'agriculture (83%), la santé (59%), l'éducation (58%) et l'action sociale (56%) sont les principaux secteurs d'intervention. Le soutien à l'entrepreneuriat est également important (40%).</p> <p><b>Mobilisation des fonds :</b> les organisations mobilisent des fonds internes et externes, principalement pour des montants supérieurs à 5 000 euros, afin d'autofinancer leurs projets.</p> <p><b>Placements et investissements :</b> 79% des organisations ont déjà placé ou prévoient de placer des fonds ou d'investir, principalement dans des produits bancaires traditionnels.</p>	<p><b>Aspirations :</b> la plupart des migrants (95%) aimeraient créer une entreprise ou investir au Mali, mais seulement 20% l'ont déjà fait. Secteurs privilégiés: La production agricole (64%), la transformation (38%) et le commerce (44%).</p> <p><b>Envergure et financement :</b> la plupart des projets sont de taille moyenne, financés principalement par des fonds propres. Les financements externes sont rares. Préférences régionales: Bamako, Kayes, Ségou, Kita et Koulikoro sont les régions les plus fréquemment citées.</p> <p><b>Soutien financier :</b> la préférence en matière de soutien financier est donnée aux petites entreprises et aux entrepreneurs connus de la diaspora. Les dons et les prêts solidaires sont les formes de soutien privilégiées.</p>

## 2. Profils socio-professionnels des diasporas qui veulent investir

### PROFESSIONNELS HAUTEMENT QUALIFIÉS

**Caractéristiques :** Niveau d'éducation élevé, souvent avec des diplômes supérieurs, travaillant dans des secteurs tels que la technologie, la finance, la santé ou l'enseignement supérieur.

**Épargne :** Capacité d'épargne élevée, souvent due à des revenus élevés et à une bonne gestion financière.

**Attentes :** Opportunités d'investissements stratégiques, à la recherche de projets innovants à fort potentiel de croissance et à fort impact. Volonté de tirer le meilleur parti de ses compétences.

### ENTREPRENEURS ET CHEFS D'ENTREPRISE

**Caractéristiques :** Propriétaires ou dirigeants d'entreprises, ayant une expérience de la gestion d'entreprise et de l'entrepreneuriat.

**Épargne :** Capacité d'épargne élevée, souvent due à des revenus élevés et à une bonne gestion financière.

**Attentes :** Opportunités d'investissements stratégiques, investissements dans des projets à fort potentiel de développement commercial, partenariats locaux et opportunités de mentorat.

**Cible prioritaire :** Profils ayant une bonne capacité d'investissement et intéressés d'investir dans les PME

### PROFESSIONNELS INTERMÉDIAIRES

**Caractéristiques :** Niveau d'éducation élevé, souvent avec des diplômes supérieurs, travaillant dans des secteurs tels que la technologie, la finance, la santé ou l'enseignement supérieur.

**Épargne :** Capacité d'épargne moyenne, souvent en raison d'un revenu stable mais avec des engagements financiers (famille, emprunts).

**Attentes :** Produits d'épargne standards avec des rendements faibles mais sûrs, investissant principalement dans des secteurs à risque faible ou modéré tels que l'immobilier.

### ÉTUDIANTS ET JEUNES PROFESSIONNELS

**Caractéristiques :** En début de carrière ou en formation, disposant potentiellement de ressources financières mais limitées, ayant un fort intérêt pour l'innovation et l'impact social.

**Épargne :** Faible capacité d'épargne

**Attentes :** Possibilité de petits investissements, projets sociaux ou environnementaux, notamment via le crowdfunding.

Profils ayant une capacité d'investissement modérée ou faible mais qui pourraient investir s'ils disposaient de connaissances en matière d'investissement

## 3. Profils des investisseurs potentiels en fonction de leurs connaissances en matière d'investissement

### TRÈS BIEN INFORMÉ

**Caractéristiques :** Bonne connaissance des marchés financiers, expérience en matière d'investissements diversifiés, compréhension des risques et des stratégies d'atténuation.

**Appétence au risque :** acceptation d'opportunités d'investissement à haut risque et à haut rendement, participation active à la gestion des investissements, intérêt pour des stratégies et des solutions d'investissement innovantes.

**Cible prioritaire :** Profils ayant une connaissance approfondie des pratiques d'investissement et des risques associés

INVESTISSEUR CONFIRMÉ

### CONNAISSANCES LIMITÉES EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENT

**Caractéristiques :** Peu ou pas de connaissances en matière d'investissement, manque de confiance dans les décisions d'investissement, susceptibles d'être influencées par des conseils extérieurs.

**Appétence pour le risque :** Besoin de conseils et d'assistance, préférence pour les investissements à faible risque.

INVESTISSEUR DÉBUTANT

### CONNAISSANCE MODÉRÉE DE L'INVESTISSEMENT

**Caractéristiques :** Connaissances de base en matière d'investissement, familiarité avec les produits d'épargne et d'investissement courants.

**Appétence pour le risque :** investissements sûrs et faciles à comprendre, préférence pour les investissements présentant des risques et des rendements modérés.

Profils avec des compétences moyennes ou faibles, mais qui pourraient investir s'ils amélioraient leurs connaissances financières

## 4. Les actionnaires fondateurs de Ciwara Capital

Les 4 actionnaires fondateurs de Ciwara Capital sont :

◆ **M. Moussa BAGAYOKO** : après des études à l'Institut Mines-Telecom Business School, Moussa a rejoint de grands cabinets de conseil mondiaux et européens (Accenture, Stéria) et s'est forgé une solide expérience dans le domaine du conseil. Il est aujourd'hui à la tête de JAD, un groupe actif dans la transition énergétique, leader en France, qui opère en Afrique et emploie plus de 120 personnes. Entrepreneur dans l'âme et désireux d'avoir un impact, il investit dans des entreprises depuis 2017 pour partager son expérience et les accompagner dans leur croissance.

◆ **M. Aboubacar CISSOKO** : titulaire d'une formation commerciale de haut niveau (HEC Paris) et d'une formation d'ingénieur en systèmes d'information et mathématiques appliquées (ENSEEIH), Aboubacar s'est d'abord consacré à se forger une solide expérience professionnelle à travers le groupe Accenture et la Société Générale, où il a acquis une forte expertise en finance de marché. Il est à la tête d'Operanka Associates, un cabinet de conseil spécialisé dans la finance de marché et en innovation technologique pour l'industrie financière, structure qu'il a fondée en 2017. Il est également

un ancien élève du Founder Institute VC Lab, très actif dans le financement en capital-risque de start-ups européennes spécialisées dans la FinTech, l'intelligence artificielle, les objets connectés et la microélectronique.

◆ **Mme Alima KEITA** : s'est forgée une solide expertise dans la finance (Université Paris Dauphine-PSL, Université Carleton au Canada) et dans l'entrepreneuriat (MBA à HEC). Aujourd'hui, avec plus de 16 ans d'expérience dans le secteur financier, en particulier dans la banque, la gestion d'investissement et les actifs privés, elle est une leader expérimentée du changement.

Elle est membre du groupe Women in African Investments (WAI), où elle agit pour encourager les femmes entrepreneurs et faciliter leur accès au financement.

◆ **M. Moussa SIDIBE** : juriste d'affaires spécialisé en fiscalité européenne et internationale au sein d'un grand groupe bancaire français. Il a également développé une collaboration avec les Nations Unies dans le cadre d'un programme de transfert de connaissances des membres de la diaspora malienne.



© Investisseurs & Partenaires, Ciwara Capital, 2024

Les opinions exprimées dans cet ouvrage sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du FIDA. Les appellations utilisées et la présentation du matériel dans cette publication ne constituent en aucun cas une prise de position du FIDA quant au statut juridique d'un pays, d'un territoire, d'une ville ou d'une zone ou de ses autorités, ou quant au tracé de ses frontières ou limites. Les appellations "pays développés" et "pays en développement" n'ont qu'une utilité statistique et ne reflètent pas nécessairement un jugement porté quant au niveau atteint par un pays ou un domaine spécifique dans le cadre du processus de développement.

La présente publication peut être reproduite en tout ou en partie sans l'autorisation préalable du FIDA, à condition que la source et le titre de la présente publication soient indiqués par l'éditeur et qu'une copie du texte publié soit envoyée au FIDA. et leur résilience face aux chocs sociaux et environnementaux.

