



PLAYBOOK

Le Playbook de reprise d'entreprise pour la diaspora

De l'intention transfrontalière à une acquisition finançable, diligente et gouvernable.

LANGUE

FR

STATUT

RELEASE CANDIDATE

EVIDENCE CUTOFF

24 September 2026

REFERENCE

P07

Le Playbook de reprise d'entreprise pour la diaspora

Décision à soutenir

Passer de l'intention d'investir dans son pays ou sa région d'origine à une acquisition que l'on peut financer, diligenter, gouverner et clôturer à distance sans perdre le contrôle des preuves.

Ce que ce playbook ne promet pas

Il ne transforme pas les remittances en capital M&A, ne donne pas d'avis d'investissement et ne remplace pas la banque, l'avocat ou le fiscaliste du pays cible.

Parcours

INTENTION → THÈSE → QUALIFICATION → RECHERCHE → NDA → DILIGENCE → FINANCEMENT → CLOSING → 100 JOURS

Gate 1 - Thèse diaspora

Écrire une page : pays, secteurs, taille, rôle personnel après acquisition, ticket d'equity, nécessité d'un management local, horizon et risques interdits.

Gate 2 - Architecture personnelle et véhicule

Documenter résidence, nationalité(s), véhicule d'acquisition envisagé, bénéficiaires effectifs, conseil fiscal/juridique requis et contraintes de présence locale. Toute conclusion structurante doit être validée professionnellement.

Gate 3 - Preuve de capacité

Séparer patrimoine, liquidité mobilisable, co-investisseurs et dette. Préparer source of funds sans exposer inutilement des données sensibles.

Gate 4 - Recherche disciplinée

Ne pas parcourir « toutes les PME ». Utiliser la thèse et consigner la raison de chaque rejet. Cela réduit le biais d'enthousiasme lié à une opportunité familière ou émotionnelle.

Gate 5 - Diligence hybride

Combiner revue documentaire à distance, Q&R, management calls, professionnels locaux et visite ciblée. La visite doit tester des hypothèses : actifs, clients, operations, équipe, conformité, pas seulement « voir l'usine ».

Gate 6 - Cross-border funding

Vérifier tôt la banque, devise, justificatifs, règles de change et capacité de transfert. Dans l'UEMOA, intégrer le Règlement 06/2024 dans la checklist et confirmer son application pratique.

Gate 7 - Gouvernance post-closing

Décider : CEO local ? président non exécutif ? reporting mensuel ? limites de signature ? capex réservé ? budget ? présence physique ? succession management ?

Gate 8 - Plan 100 jours

Les premières priorités doivent être peu nombreuses : continuité clients, équipe clé, cash, banques, pouvoirs, reporting, risques urgents, communication interne.

Ce qui doit être prêt avant une LOI crédible

- thèse claire ;
- identité/UBO/autorité ;
- enveloppe financière ;

- équipe conseil minimale ;
- critères de valorisation ;
- besoins de financement ;
- capacité à visiter et décider ;
- questions de change identifiées ;
- modèle de gouvernance envisagé.

Stop conditions

Arrêter ou différer si : le repreneur ne peut pas expliquer son rôle futur ; fonds propres non mobilisables ; dépendance à une dette non testée ; impossibilité de faire une visite alors qu'elle est matériellement nécessaire ; réglementation du pays cible non comprise ; absence de management local pour un modèle nécessitant présence quotidienne.

Mapping DealPME

Guichet Diaspora → P08 qualification → P09 matching → P10 admission → P11 NDA → P12 VDR → P14 LOI
→ P15 DD → P16 closing partenaire.

Sources et limites

Les données de remittances servent uniquement à contextualiser la diaspora. Les règles de change et fiscales sont spécifiques ; le dossier doit être validé avec banque et professionnels compétents.

Le stack de professionnels minimum

Selon la transaction : conseil M&A, avocat pays cible, fiscaliste, expert-comptable/finance, banque et éventuellement expert technique. Documenter pour chacun scope, conflit d'intérêts, livrable, accès VDR, expiration et budget.

Un interlocuteur local unique peut faciliter la coordination mais ne doit pas devenir une source unique de vérité.

Site visit — agenda de vérification

Préparer avant déplacement : hypothèses à tester, personnes à rencontrer, actifs à voir, échantillons de documents, autorisations photo, sécurité, questions clients/fournisseurs et éléments qui nécessitent une inspection technique.

Après visite : séparer **OBSERVATION** , **MANAGEMENT_EXPLANATION** , **EVIDENCE_RECEIVED** , **OPEN_ISSUE** . Cette séparation évite de transformer une impression positive en conclusion de diligence.

Entretien management

Tester : plan d'affaires, dépendance au propriétaire, équipe clé, cash, clients, fournisseurs, pricing, capex, incidents, gouvernance et rôle attendu du nouvel actionnaire. Les questions doivent être reliées à des données déjà vues dans le dossier.

Gouvernance à distance

Créer une matrice de pouvoirs : banque, contrats, recrutements, capex, pricing exceptionnel, dette, litiges, related parties. Définir thresholds et reporting. Les pouvoirs ne doivent pas rester implicites jusqu'au premier incident.

Data room et fuseaux horaires

Structurer Q&R avec SLA réaliste, owner local, traduction si nécessaire et horodatage. Éviter les décisions critiques uniquement via messageries instantanées non archivées.

Premiers 100 jours

J0–30

Sécuriser cash, banque, signataires, clients clés, équipe critique, accès systèmes, assurances et reporting.

J31–60

Valider budgets, capex, working capital, fournisseurs, governance calendar et objectifs management.

J61–100

Lancer uniquement les transformations dont la baseline est suffisamment comprise et dont l'owner est identifié.

Red flags cross-border

- structure d'acquisition non validée ;
- source of funds non prête ;
- dépendance à un manager non retenu ;
- promesse de change/transfert non confirmée par banque ;
- related-party arrangements non documentés ;
- absence de mécanisme de contrôle à distance ;
- co-investisseurs sans gouvernance écrite.

Dossier source of funds / source of wealth

Préparer un index contrôlé plutôt qu'un envoi dispersé : identité, structure d'acquisition, origine des fonds, liquidité mobilisable, co-investisseurs, financement bancaire, historique des transferts nécessaires le cas échéant. Le destinataire et la durée de conservation doivent être proportionnés à la finalité KYC/transactionnelle.

Checklist de visite management

- Quels clients ont appelé directement le propriétaire au cours des 90 derniers jours ?
- Quels fournisseurs ne travaillent qu'avec lui/elle ?
- Qui peut produire le cash report demain sans le dirigeant ?
- Quels investissements ont été reportés ?
- Quels managers pourraient partir après changement de contrôle ?
- Quel incident des 24 derniers mois n'apparaît pas clairement dans les comptes ?
- Quelles autorisations/licences nécessitent renouvellement ou consentement ?

Ces questions servent à révéler dépendances et preuves, pas à piéger le management.

Co-investisseurs diaspora

Si plusieurs personnes investissent ensemble, formaliser tôt : chef de file, engagement, gouvernance, information rights, appels de fonds, réserves, dilution, deadlock et exit. Une communauté d'intérêt n'est pas encore une gouvernance d'actionnaires.

Communication avec la famille et les partenaires personnels

Une acquisition peut affecter patrimoine, temps, mobilité et risque familial. Sans transformer le playbook en conseil patrimonial, le repreneur doit clarifier les contraintes personnelles qui peuvent rendre impossible le rôle opérationnel envisagé.

Préparer l'échec sans dramatiser

Définir avant LOI les conditions de retrait : impossibilité de financement, risque juridique critique, management non retenu, cash flow insuffisant, dépendance non remédiable, fraude ou incohérence majeure. Une discipline de walk-away protège contre l'escalade des coûts irrécupérables.

Outil de travail — 100 Day Plan

Imprimez ou complétez ce tableau pendant le processus. Les champs vides sont intentionnels : ils doivent être renseignés à partir de preuves ou de décisions propres au dossier.

Priority	Owner	Day-30 outcome	Day-100 outcome
Customer continuity			
Key people			
Cash & banking			
Governance/reporting			

Outil de travail — Diaspora Thesis

Imprimez ou complétez ce tableau pendant le processus. Les champs vides sont intentionnels : ils doivent être renseignés à partir de preuves ou de décisions propres au dossier.

Field	Decision	Evidence/constraint
Target countries		
Sectors		
Equity ticket		
Post-close role		
Local management requirement		

Sources, méthodologie et limites

Les sources ci-dessous soutiennent les règles, méthodes ou éléments de contexte utilisés dans ce playbook. Elles ne transforment pas le document en avis juridique, fiscal, financier, de valorisation ou d'investissement.

Remittances Slowed in 2023, Expected to Grow Faster in 2024

Éditeur: World Bank · Niveau: Tier 2

Utilisation: Historical remittance flows to Sub-Saharan Africa; contextual only.

<https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/06/26/remittances-slowed-in-2023-expected-to-grow-faster-in-2024>

Remittance Prices Worldwide

Éditeur: World Bank · Niveau: Tier 2

Utilisation: Current small-value remittance corridor cost data; not an M&A-transfer pricing source.

<https://remittanceprices.worldbank.org/>

Règlement n°06/2024/CM/UEMOA relatif aux relations financières extérieures des Etats membres de l'UEMOA

Éditeur: BCEAO / UEMOA · Niveau: Tier 1

Utilisation: External financial-relations framework for UEMOA.

<https://www.bceao.int/fr/reglementations/reglement-ndeg062024cmuemoa-relatif-aux-relations-financieres-exterieures-des-etats>

DealPME governed product baseline - Core Build Pack and P04-P25 process reference

Éditeur: DealPME · Niveau: Governed internal source

Utilisation: Product rules for buyer qualification, diaspora, permissions, AI, financing-partner routing and transaction workflow.

Source interne gouvernée / Governed internal source