

*par Alexandre Bal, Président, CCIFA France, Bureau de Paris,  
Armen Mnatzakanian, Président mondial du CCIFA France  
et Marina Guérassimova, rédactrice en chef de F&A Magazine*



*Marina Guérassimova*



*Alexandre Bal*



*Armen Mnatzakanian*

À première vue, l'Arménie apparaît rarement sur le radar traditionnel des investisseurs mondiaux. Il ne s'agit pas encore d'un marché dont les modèles de répartition internationale sont prometteurs, ni d'un pays qui est instinctivement associé au déploiement de capitaux à grande échelle. Et pourtant, c'est précisément pour cette raison que l'Arménie mérite aujourd'hui plus d'attention.

Au cours des dernières années, l'Arménie a subi une profonde transformation. La stabilité macroéconomique, la croissance soutenue, une gouvernance monétaire et fiscale prudente et l'expansion rapide des secteurs du savoir ont transformé graduellement les facteurs économiques fondamentaux du pays. Parallèlement, les réformes structurelles, le renforcement institutionnel et l'alignement plus profond sur les normes internationales redéfinissent le paysage de l'investissement.

Ce numéro spécial, « Investir en Arménie », est le résultat d'un partenariat stratégique entre la Chambre de commerce et d'industrie franco-arménienne (CCIFA) et la revue Fusion & Acquisition. Il a été préparé spécialement pour la communauté financière internationale qui se rassemble lors de l'IPEM Wealth, qui se tiendra en février 2026, un forum où le capital mondial rencontre la vision à long terme.

Notre ambition est simple : présenter l'Arménie non pas comme un marché émergent abstrait, mais comme un écosystème où l'on peut investir. Un pays où les occasions ne sont plus anecdotiques, mais où elles sont de plus en plus structurées dans plusieurs catégories d'actifs : capital-investissement, capital de risque, immobilier, hôtellerie, soins de santé, assurance, technologie et économie créative.

Pour ce faire, nous avons délibérément choisi de laisser le marché parler de lui-même.

Ce dossier rassemble des conversations approfondies avec certains des acteurs les plus crédibles et influents qui façonnent l'économie arménienne aujourd'hui : fonds d'investissement internationaux établissant une présence locale, sociétés de capital-risque pionnières structurant l'écosystème des start-ups, marques d'hôtellerie mondiales engageant du capital à long terme, promoteurs immobiliers de niveau international, assureurs introduisant des cadres de risque de niveau européen, plateformes de soins de santé et d'éducation modernisant les infrastructures essentielles, concepts émergents de style de vie et d'économie créative. Il ne s'agit pas de textes théoriques, mais d'engagements opérationnels soutenus par le capital, la gouvernance et l'exécution.

Ensemble, ces perspectives révèlent un point commun : L'Arménie est en train de passer d'une occasion d'avant-poste à un marché de plateforme émergent. Ses avantages ne résident pas dans sa capacité d'échelle, mais plutôt dans son agilité; pas dans son volume, mais dans sa qualité; pas dans les spéculations, mais dans les principes fondamentaux. Le capital humain, la connectivité avec la diaspora, les structures de coûts concurrentielles, l'amélioration de la réglementation et une position géographique stratégique convergent pour créer un profil d'investissement distinctif.

Ce dossier ne vise pas à survendre l'Arménie. Au contraire, il cherche à clarifier les points forts, les contraintes, les risques et les trajectoires des investisseurs. L'Arménie reste un marché en développement, avec ses propres complexités et imperfections. Mais c'est précisément à ce stade de son cycle que le capital à long terme, patient et informé a tendance à trouver ses rendements ajustés en fonction du risque les plus convaincants.



À la CCIFA, notre rôle est d'agir comme pont entre la France et l'Arménie et, plus largement, entre les écosystèmes locaux et la communauté internationale des investisseurs. En tant que partenaire privilégié pour les entreprises, les institutions et les investisseurs engagés dans des relations économiques bilatérales, la CCIFA travaille à faciliter l'entrée sur le marché, à favoriser le dialogue et à promouvoir une coopération durable et à long terme entre les deux pays. Notre partenariat avec Fusion & Acquisition a joué un rôle déterminant dans la création d'une voix éditoriale crédible et indépendante, en soulignant l'ouverture du magazine au récit d'investissement arménien et sa volonté d'explorer les marchés émergents au-delà des géographies traditionnelles. Par le biais de ce rapport spécial, nous invitons la communauté IPEM à regarder au-delà des territoires familiers et à considérer l'Arménie non pas comme une exception, mais comme une étude de cas émergente sur la croissance disciplinée, l'ambition institutionnelle et le potentiel inexploité.

La question n'est plus de savoir si l'Arménie doit être examinée, mais à quel moment choisir de s'engager.

## AVEC NOS REMERCIEMENTS

