

RAPPORT ANNUEL d'activités et d'impacts 2023



SOMMAIRE

INTRODUCTION

- Le mot du PCA 2
- La chronique du DG 4
- Notre mission - Nos piliers stratégiques - Notre gamme d'activités 7

ACCÉLÉRATION

- Introduction 21
- MITSIRY : Matching Grant Program 22
- MITSIRY : Start-Up Program 23
- La deuxième cohorte du Start up program Mitsiry 24
- Évolution de l'équipe 25
- Business Case : "Bôndy multiplie ses zones d'intervention" 26
- Business Case : "Tsara Brique Eco accélère avec le Start-up program Mitsiry" 28
- Article : "Le blended finance pour développer les investissements dans le capital naturel" 30
- Interview de Koloïna Ramaromandray : "Miarakap à la COP28, plaidoyer pour le secteur privé" 33

GESTION ET FINANCE

- Introduction 52
- Principales missions en 2023 53
- Évolution de l'équipe 54
- Article : "DAF Externalisé - Opportunité d'apprentissage pratique pour des jeunes ambitieux" 55
- Business Case: "Miarakap appuie EXA FOOD dans sa direction financière" 57
- Interview Hobimanantsoa Rahamison : "Mon évolution est allée de pair avec celle de Miarakap" 59

INVESTISSEMENT EN CAPITAL

- Introduction 9
- Chiffres clés 10
- Nouvelles entreprises du portefeuille 11
- 12 entreprises en portefeuille 12
- Évolution de l'équipe 13
- Article : "Leçons apprises en 6 ans d'investissement en capital à Madagascar" 14
- Interview de Serge Randriamahefasoa - Fondateur de Laiterie Maminiaïna : "L'accompagnement de proximité de Miarakap m'a convaincu" 16
- Business Case: "Un renouveau chez Supermarché.mg" 18

CONSEIL

- Introduction 36
- Nos partis pris 37
- Principales missions en 2023 38
- Business Case : "ADéfi questionne sa mission et son organisation" 40
- Évolution de l'équipe 41
- Interview de Tsilavina Reboza : "Pôle Conseil : pour un environnement entrepreneurial robuste et inclusif" 42
- Article : "L'agribusiness à Madagascar : Entre défis structurels et élan innovant" 45
- Interview de Alexis Befeno, Conseiller financier indépendant : "Défis et conseils pour l'accès aux financements et la croissance" 48

CONCLUSION

- Notre couverture géographique 61
- Notre écosystème 62
- Équipes supports 63
- Sur le terrain... 64
- Georges Rakotozafy - En route vers le développement ! 65

Le mot du PCA

Rétrospective d'une belle croissance

Le premier propos de ce numéro du magazine de l'année 2024 s'adressera à toute l'équipe de Miarakap Investissements pour leur engagement.

En effet, je suis particulièrement impressionné par la finesse de leur analyse, sur la multitude de projets dans leur pipeline - plusieurs centaines d'entrepreneurs rencontrés par l'équipe depuis les débuts de Miarakap en 2018 - pour réaliser 12 investissements à date.

L'année 2023, a été marquée par trois événements importants :

Tout d'abord, le début de l'année a été marqué par une augmentation de capital réalisée le 14 mars 2023 – souscrite à la fois par 8 actionnaires historiques qui ont souhaité augmenter leur niveau d'engagement dans le fonds, ainsi que par 9 nouveaux investisseurs qui rejoignent le tour de table qui compte désormais 25 investisseurs – portant le total des fonds sous gestion de Miarakap Investissements à 26 milliards d'Ariary.

L'équipe est fière d'avoir réuni autour de sa mission ces 25 investisseurs, parmi lesquels notamment : les 3 banques de référence locale (BNI, SG, BMOI) ; la Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar (FAPBM) ; ainsi que d'autres entrepreneurs locaux.



Fredy
**RAJAONERA
ANDRIAMBELO**

PCA
Miarakap Investissements

Le mot du PCA

Ces ressources vont permettre à l'équipe d'accélérer le rythme d'investissement, en nombre et en montants – avec désormais un objectif de réaliser 3 à 4 nouveaux investissements par an pour des montants moyens de 2 milliards MGA.

Cela en parallèle à la gestion d'un portefeuille plus dense, comptant aujourd'hui 12 entreprises dans des secteurs d'activités plus diversifiées : l'éducation (VATEL), la microfinance (APEM-PAIQ), l'agro-industrie (MALAKASS, EXA, LAITERIE MAMINIAINA), la beauté (STEPHAINA BEAUTY), le digital (HAIRUN TECHNOLOGY, SMARTPREDICT, SUPERMARCHE.MG), la restauration (LE COMPLEXE et CHICKY), et le divertissement (OKALOU).

Aujourd'hui, ce sont près de 1000 emplois créés par les sociétés du portefeuille, et une croissance moyenne de 20% de leur chiffre d'affaires en 2023. Au-delà de ces chiffres, avec des sociétés comme Laiterie Maminiaina, Okalou, Le Complexe, HaiRun Technology,

Stephaina Beauty, ou encore Vatel - fondées et dirigées par des entrepreneurs emblématiques, qui sont aujourd'hui des champions de leurs secteurs, Miarakap Investissements a contribué à mettre l'entrepreneuriat au centre du jeu, comme levier de croissance économique et de développement social.

Enfin, Miarakap a pu former une équipe composée d'une dizaine de jeunes professionnels de l'investissement en capital – fortement engagée, avec une envie d'apprentissage continu, capable aujourd'hui d'identifier, financer et d'accompagner des entrepreneurs talentueux et ambitieux.

Cette équipe est largement appuyée par un réseau interne et externe de partenaires qui ont rejoint l'aventure pour soutenir sa mission : à commencer par la soixantaine de collaborateurs de Miarakap, nos 25 actionnaires et membres de notre gouvernance, ainsi que quelques dizaines d'experts, conseillers, prestataires, capables d'apporter de la valeur dans des domaines très variés.



Meltine Rasoanandrasana, Directeur Général de APEM PAIQ SA, Manitriniaina et Serge Randriamahemasoa, promoteurs de Laiterie Maminiaina, Fredy Rajaonera, PCA de Miarakap Investissements.

La chronique du DG

Construire ensemble

L'année 2023 a été marquée par une mue de notre organisation, sans variation sur le cap de notre vision.

Portés par la belle levée de fonds du début de l'année, l'arrivée à maturité de nos premiers programmes de blended finance, le développement de notre activité de conseil et le démarrage de notre offre de gestion financière externalisée des PME, nous avons fait évoluer l'organisation de Miarakap autour de 4 pôles métiers :

- L'investissement en capital pour les PME à fort potentiel de croissance et d'impacts, qui reste notre flagship et notre ADN;
- La gestion de programmes d'accompagnement et de financement, qui nous permet de toucher davantage d'entrepreneurs, dans tout Madagascar, et à tous les stades de développement;
- Le conseil en stratégie et en organisation, à travers lequel nous accompagnons d'autres acteurs de l'impact, dans la conception et la mise en œuvre de programmes dédiés à l'entrepreneuriat;
- La gestion administrative et financière, sur laquelle Miarakap a acquis une expertise interne qu'elle prolonge auprès de PME clientes.

Loin de constituer des silos cloisonnés, ces pôles interagissent au service d'une mission commune : contribuer au développement économique et social et à la conservation environnementale à travers le financement, l'accompagnement et la promotion d'entrepreneurs ambitieux et responsables.



**Emmanuel
COTSOYANNIS**
Directeur Général de Miarakap

2023 a également été une année d'apprentissages, et de constats pratiques :

- La rareté des talents, qui constitue la principale contrainte à la croissance des entreprises que nous accompagnons, et donc à la nôtre;
- La tension permanente entre la croissance rapide et l'exécution de qualité;
- Le challenge de mesurer l'impact, qui doit se traduire par une position d'humilité audacieuse;
- Le poids de l'environnement des affaires, qui constitue un frein à la consolidation d'entreprises formelles dynamiques et impactantes.

La chronique du DG

En 2023, Miarakap s'est ancré comme un acteur clé de l'accompagnement et du financement d'entrepreneurs à impacts à Madagascar. Nous sommes régulièrement sollicités par des institutions nationales et internationales pour partager notre vision et nos outils, contribuer à la mise en œuvre de programmes, réaliser des missions, investir. Nous avons accompagné en 2023 20 nouveaux entrepreneurs. Autant que sur les 4 premières années de Miarakap.

Nous avons donné un sens commun à l'ensemble de nos activités. Cette notion de blended finance, ou finance mixte, particulièrement adaptée à la situation de notre pays. Mettre en synergie les financements et les énergies publiques et privées pour permettre au secteur privé de créer plus de valeur dans un environnement difficile. Nous sommes de plus en plus nombreux à penser que c'est enfin la bonne approche pour accélérer le chemin vers le développement durable.

Sur l'investissement, nous avons réalisé quelques beaux deals, contribué à propulser des entreprises à des niveaux et à des potentiels inattendus, réalisé une levée de fonds de 3,5 millions d'euros, renouvelé et renforcé la confiance de nos investisseurs, et en avons embarqué de nouveaux. L'équipe a grandi et s'affirme aujourd'hui comme une référence du métier d'investisseur dans notre région.

Sur le Conseil... que dire ? Des revenus qui ont doublé, une équipe qui s'est consolidée en nombre et en qualité, un savoir-faire et un positionnement qui se sont affirmés, sur le terrain, sur des missions exigeantes et

exposées. Sahanala, CRS, Adefi, Medico.... Ces noms d'entreprises ou d'institutions sont pour le pôle Conseil un engagement quotidien, orienté vers le résultat. Ou plutôt, devrais-je dire concrétisé par des résultats.

Sur la gestion de programmes, je retiens évidemment la formidable dynamique impulsée à l'entrepreneuriat à impacts par le « Start-up programme Mitsiry ». En plus d'être un succès quantitatif (16 entrepreneurs accompagnés et bientôt 25), d'avoir révélé de nouveaux champions de l'entrepreneuriat en région, «SUP» s'est construit sur une approche innovante, ambitieuse et qui marche. Il s'est construit avec une équipe engagée, qui progresse.

Le Pôle Gestion et Finances a renforcé son équipe, développé une offre adaptée aux besoins des PME, un portefeuille client, un réseau de partenaires et amélioré ses outils pour la gestion interne et externe.



Visite de l'équipe Miarakap et Kinomé chez TBSE Fort-Dauphin

La chronique du DG

Je voudrais conclure cet edito, sur notre raison d'être, et le fondement de notre stratégie de croissance.

La raison d'être de Miarakap est double depuis l'origine : accompagner des entrepreneurs et développer des talents, chez nous, et chez nos partenaires.

Sur le sujet des talents, Miarakap se démarque par une approche audacieuse et radicale : recruter des jeunes bien formés, les mettre en situation d'exposition, voire de responsabilités rapidement, pour leur permettre de se développer sur des métiers qui, souvent ne s'apprennent pas à l'école, ni dans aucune autre organisation locale.

Miarakap a construit en quelques années une marque employeur de premier ordre qui attire des talents locaux et internationaux, fédère l'équipe et est reconnue dans notre écosystème.

Nous avons prouvé que de jeunes stagiaires pouvaient acquérir des compétences techniques et générales solides, pour devenir responsables, voir directeur en quelques années. Nous tâchons de prendre nos principales décisions sur la base de valeurs fortes, pas toujours confortables : l'esprit entrepreneurial, l'exigence, la collaboration, la transparence, et l'engagement. Ce sont des valeurs qui empêchent parfois de dormir la nuit, qui parfois ne sont pas partagés et conduisent à des départs.

En 2024, nos principales décisions seront passées au filtre de cet objectif : attirer les meilleurs et leur donner les moyens de se développer pour atteindre notre mission.

Bonne lecture !



*Emmanuel Cotsoyannis, DG de Miarakap
Andy et Seheny Rasoanarivo, dirigeants de OKALOU*

Notre mission

Notre mission est de faire effet de levier sur les entrepreneurs pour accélérer le développement économique et social, tout en proposant des solutions de financement novatrices aux défis climatiques et environnementaux.

Nos piliers stratégiques

PEOPLE

Attirer et développer des collaborateurs talentueux et engagés pour bâtir une équipe capable d'apporter de la valeur aux entrepreneurs, investisseurs et partenaires.

OUTILS

Concevoir et mettre en oeuvre des programmes et des outils synergiques d'accompagnement, de financement et de promotion des entrepreneurs à impacts.

ECOSYSTÈME

Catalyser un écosystème de personnes et d'institutions qui apportent à l'équipe, aux entrepreneurs et s'apportent entre eux de la valeur, en phase avec notre mission.

Notre gamme d'activités



INVESTISSEMENT EN CAPITAL

Financement et accompagnement actif de PME à fort potentiel de croissance et d'impacts, dont les besoins en fonds propres se situent entre 500 millions et 2 milliards MGA.



ACCÉLÉRATION

Gestion de programmes de financement, d'accompagnement et de promotion d'entrepreneurs à impact sociaux et environnementaux.



CONSEIL

Conseil auprès d'acteurs institutionnels et privés du développement et de l'impact sur 3 piliers : Ecosystèmes, Finance, Organisation et Stratégie.



GESTION ET FINANCE

Appui à la structuration et à la mise en place d'organisations, d'outils et d'équipes de gestion et de finance au sein des entreprises partenaires.





INVESTISSEMENT EN CAPITAL

Introduction

Notre mission est de financer, accompagner et promouvoir des PME à fort potentiel de croissance et d'impact, dont les besoins en fonds propres se situent entre 500 millions MGA et 2 milliards MGA.

 **Montant levé :**
26 Milliards MGA

 **Montant engagé :**
10 Milliards MGA

 **12 entreprises**
en portefeuille

Notre approche d'investisseur en capital

1

Sélectionner des entreprises à fort potentiel

- De rentabilité et d'impact, dans tous les secteurs d'activité
- Dirigées par des entrepreneurs : talentueux, ambitieux, ouverts, transparents et responsables
- PME formelles et rentables (EBE positif), Chiffre d'affaires > 300 millions, avec un potentiel de croissance (minimum 30% / an)
- Start-ups dans des cas très exceptionnels
- Différenciation stratégique : Innovation, avantage concurrentiel clair, barrières à l'entrée maîtrisée, savoir-faire spécifique...
- Impacts : sociaux, économiques et environnementaux positifs, mesurables et améliorables

2

Les financer et les accompagner activement

- Investisseur minoritaire
- Financements en capital et prêts d'actionnaires : 500 millions à 2 milliards MGA
- Aide à la mobilisation de financements additionnels
- Appui stratégique : (1)Renforcement de la gouvernance; (2)Appui aux réflexions stratégiques
- Appui opérationnel sur mesure au management de la croissance : comptabilité, reporting et suivi, outils, RH, administratif, commercial, marketing...
- Réseaux locaux et internationaux

3

Sortir à terme

- Détention : 3 à 7ans
- Options de sortie : (1)Cession au promoteur (2)Cession minoritaire ou majoritaire à un nouvel investisseur en capital ou industriel (3)Cession complète de l'entreprise
- TRI cible > 20%

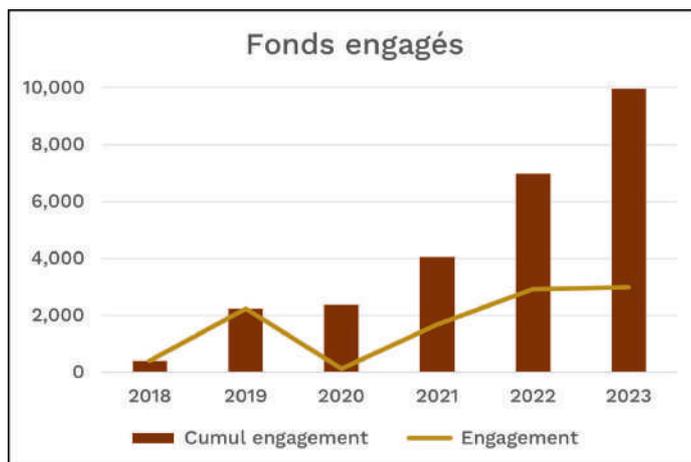
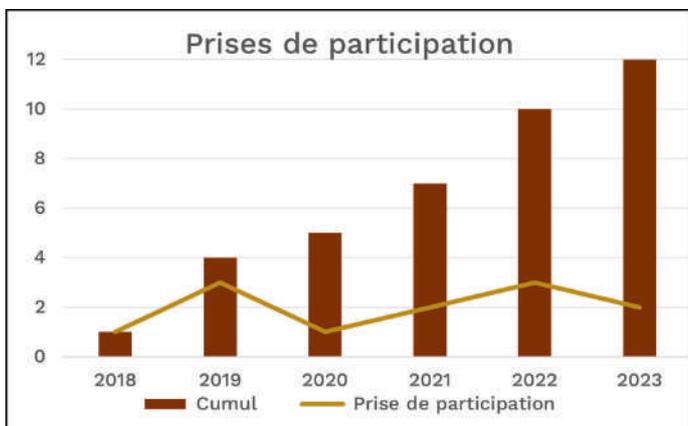
Nos investisseurs



Entreprises du portefeuille



Chiffres clés



Les entreprises du portefeuille ont réalisé une belle croissance de leur chiffre d'affaires en 2023, augmentant de 42% par rapport à 2022, atteignant **43,9 milliards MGA** pour l'ensemble du portefeuille.

Cette croissance est également marquée par l'augmentation du nombre d'emplois créés et/ou maintenus, passant à **852 emplois formels** en 2023 contre 602 en 2022.

Deux nouvelles entreprises leaders dans leurs domaines respectifs ont rejoint le portefeuille, augmentant à 12 le nombre d'entreprises du portefeuille : **Okalou et Laiterie Maminiaina**.



Nouvelles entreprises du portefeuille



Laiterie Maminiaina, fondée et dirigée par Serge Randriamahefasoa, est une entreprise leader dans la production de fromages et produits dérivés du lait basée à Antsirabe. Elle collabore avec 750 éleveurs et emploie une soixantaine de collaborateurs.

Elle gère 9 points de vente à Tana et à Antsirabe, et ses produits sont distribués auprès de plusieurs dizaines de distributeurs répartis dans tout Madagascar.

The logo for OKALOU, featuring the word 'OKALOU' in a bold, blue, stylized font with a yellow outline.

OKALOU, fondée et dirigée par Seheny et Andy Rasoanarivo, est une entreprise de référence dans l'événementiel et le divertissement à Madagascar.

Elle gère des aires de jeux pour le grand public et organise des événements pour les professionnels et les particuliers (team buildings, anniversaires, animations, etc.).

En 10 ans, l'entreprise a su asseoir sa notoriété sur le secteur, notamment grâce à l'organisation de grands événements innovants et divertissants (LOKORACE, MAZAVAL'RUN).



12 entreprises en portefeuille



APEM PAIQ-SA : Microfinance

Montant investi : 1,7 Milliards MGA
Dirigeant : Meltine RASOANANDRASANA
Nombre de salariés : 63



Malakass : Agroalimentaire

Montant investi : 772 Millions MGA
Dirigeant : Houssen MEBOBALY
Nombre de salariés : 6



Chicky : Restauration

Montant investi : 598 Millions Ar
Dirigeant : Rivo ANDRIAMANALINA
Nombre de salariés : 31



SmartPredict : Digital

Montant investi : 132 Millions MGA
Dirigeant : Ranto ANDRIAMBOLOLONA
Nombre de salariés : 35



EXA : Agroalimentaire

Montant investi : 57 Millions MGA
Dirigeant : Vincent LUCAS
Nombre de salariés : 24



Stephaina Beauty : Esthétique

Montant investi : 800 Millions MGA
Dirigeant : Marie-Stephanie Aina RAHARIJAONA
Nombre de salariés : 170



HaiRun Technology : Digital

Montant investi : 1 Milliard MGA
Dirigeants : Ranto ANDRIAMBOLOLONA –
Chantal RAZAFIMAHATRATRA
Nombre de salariés : 169



Supermarché.mg : E-commerce

Montant investi : 750 Millions MGA
Dirigeant : Alexandre Bernard
Nombre de salariés : 17



Le Complexe : Restauration collective

Montant investi : 1.5 Milliards MGA
Dirigeants : Régis GUILLET – Jean Marc BOUCHET
Nombre de salariés : 215



Vatel Madagascar : Éducation

Montant investi : 600 Millions MGA
Dirigeants : Falihery et Hanitra RAMAKAVELO
Nombre de salariés : 61



Laiterie Maminiaina : Agroalimentaire

Montant investi : 2 Milliards MGA
Dirigeant : Serge RANDRIAMAHEFASOA
Nombre de salariés : 110

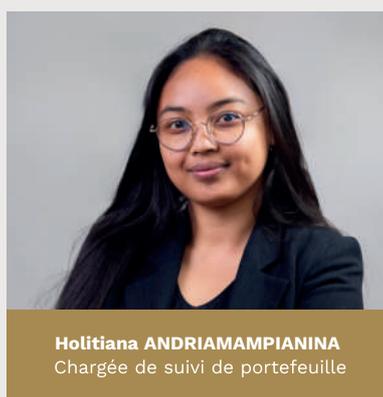
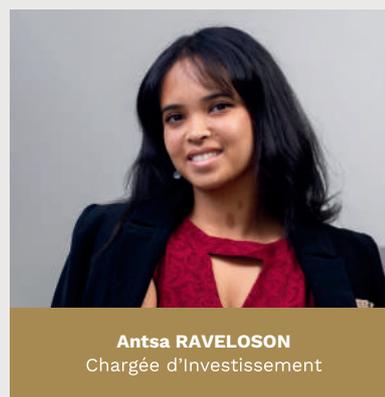
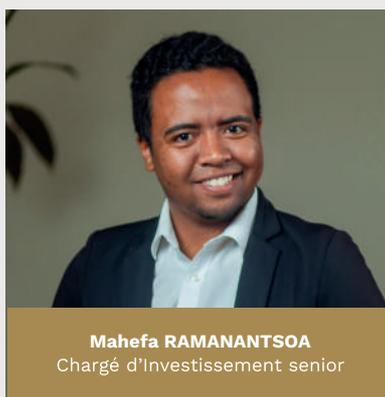
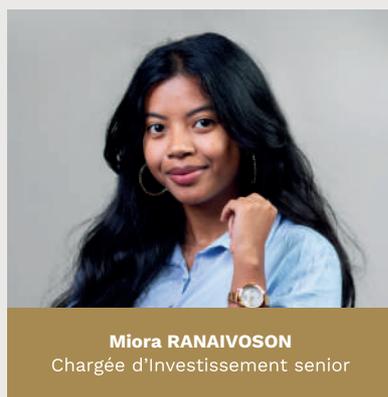
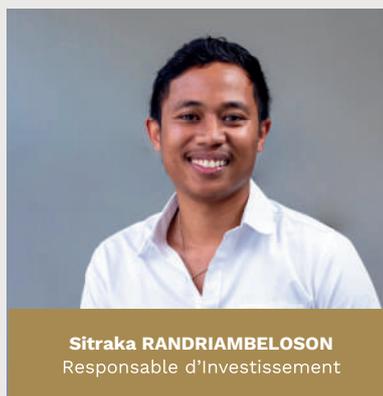


OKALOU : Événementiel

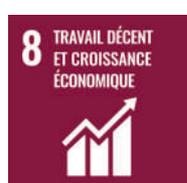
Montant investi : 950 Millions MGA
Dirigeants : Seheny RANDRIAMIARISOA
et Andy RASOANARIVO
Nombre de salariés : 39

Évolution de l'équipe

L'équipe d'Investissement, pilotée par Eric RAVOHITRARIVO, Directeur d'Investissement, est constituée d'un Responsable d'Investissement, de quatre chargés d'investissement, et d'une Chargée de Suivi de portefeuille. Durant l'année 2023, ils ont été appuyés par trois analystes investissement sur l'instruction et le suivi des dossiers en portefeuille.



Contribution aux ODD



Leçons apprises en 6 ans d'investissement en capital à Madagascar

--- par Eric RAVOHITRARIVO, Directeur d'Investissement chez Miarakap

Investir en capital dans des PME de 30 à 50 salariés à Madagascar peut être assimilé à de la folie, mais c'est précisément le défi que Miarakap a relevé il y a six ans, contre un certain nombre de difficultés auxquelles on pourrait penser intuitivement :

- **La rareté des compétences** pour monter une équipe d'investissement, mais également pour les entrepreneurs de développer leurs propres équipes et leurs entreprises ;
- **Le contexte socio-économique** (et politique) incertain, sur un marché fragmenté et informel, avec un cadre légal et fiscal difficile, l'absence d'infrastructures pour accompagner le développement économique ;
- **Les difficultés inhérentes à une levée de fonds:** Accéder aux investisseurs et comprendre leur approche ; Process chronophage (+3ans généralement pour monter un fonds) ; La nécessité à la fois de convaincre de la capacité à faire, mais également de générer une retour rentabilité/impact/risques supérieur aux autres alternatives.

En 6 ans d'existence, nous avons pu montrer que l'investissement en capital à impacts dans les PME était possible à Madagascar. Miarakap a contribué, à son échelle, à (re)mettre l'entrepreneuriat au cœur des débats sur le développement du pays.

Nous avons à coeur de partager quelques leçons apprises :

- Nous avons constaté l'importance cruciale de former une équipe compétente et engagée, soutenue par une gouvernance efficace et un écosystème de partenaires varié. Cela nous a



permis d'autonomiser notre équipe dans le processus d'investissement et de renforcer notre impact sur le terrain.

- L'écosystème entrepreneurial de Madagascar est de plus en plus dynamique avec l'émergence de PME malgaches avec un potentiel de croissance élevé, et de plus en plus d'acteurs du financement (Fihariana, PIC, SME Business Linkage, Maison des PME de la SG, etc.) et de l'accompagnement (NextA, Orange Fab, MED, ...).
- Il était important de s'orienter vers des tickets d'investissements plus importants dans des entreprises plus établies à l'image des locomotives du portefeuille actuel (Vatel, Laiterie Maminiana, Le Complexe). Aller vers des entrepreneurs ayant déjà démontré une capacité à construire un middle management, à opérer dans un environnement formel et à absorber des épisodes de croissance rapide, nous permet de mieux mettre en valeur notre accompagnement d'investisseur sur des sujets plus stratégiques.
- L'accompagnement (attente forte des promoteurs) reste un des éléments clés de la croissance et de la structuration des entreprises les deux premières années. Nous avons aidé des entreprises en difficulté (Chicky), démontré la possibilité de réaliser d'importants succès financiers (Le Complexe) et constitué un portefeuille qui a globalement été fortement résistant à la crise COVID. Nous avons contribué à la mise en relation d'entreprises partenaires avec de gros acteurs de l'économie dans leurs secteurs respectifs.



Alexandre Bernard - Directeur Général de Supermarché.mg
Eric Ravohitrarivo - Directeur d'Investissements
Miora Ranaivoson - Chargée d'Investissement senior

La complémentarité de nos activités, telles que l'investissement en capital, la gestion de programmes de financement et le conseil en stratégie, nous a permis d'élargir notre impact sur différents types d'entrepreneurs et d'enrichir notre écosystème.

- Il faut initier des processus de sortie dans les entreprises où une prise de valeur significative a été réalisée ou celles qui ont atteint leurs limites de croissance. Cela nous permet d'optimiser la valeur de notre portefeuille.
- Nous avons acquis une expertise dans la mobilisation d'une variété d'outils de financement, publics et privés, dans une logique de Blended Finance. Cela nous permet de répondre aux besoins des entrepreneurs tout en gérant efficacement le trade-off entre risque, rendement et impact.

“L’accompagnement de proximité de Miarakap m’a convaincu”

--- Serge RANDRIAMAHEFASOA, Fondateur et gérant de la Laiterie Maminiaina

Comment a débuté la relation avec Miarakap?

Miarakap a pris contact avec moi en juillet 2022, alors que j’étais justement en pleine réflexion pour m’associer avec un investisseur. En lisant l’e-mail, j’ai considéré l’éventualité que ce soit une arnaque, mais en effectuant mes recherches, j’ai été rassuré, et j’ai donc accepté de rencontrer Eric Ravohitrarivo, Miora Ranaivoson et Martin Crescenzo pour un premier rendez-vous. Nous avons rapidement enchaîné un deuxième rendez-vous, un troisième, et une visite de notre usine à Antsirabe après seulement 1 mois d’échange. Le comité d’ouverture de dossier s’est fait quelques semaines plus tard.

Qu’est-ce qui vous a convaincu à vous associer à un investisseur en capital?

J’ai toujours vu grand pour la Laiterie Maminiaina, dès ses débuts, en 2009. Je me suis donné comme objectif de passer à un format industriel 20 ans plus tard tout au plus.

Nous travaillions déjà avec des banques pour nos besoins de financement, mais j’aspirais à passer à un stade supérieur dans la formalisation et la professionnalisation de mon entreprise. J’ai identifié en Miarakap un partenaire qui pourrait apporter cet aspect-là, et grâce à cela, nous pouvons aller plus vite sur la voie de l’industrialisation.



Quelles sont vos attentes par rapport à votre relation avec Miarakap?

J’attends surtout un accompagnement stratégique de la part de Miarakap qui me permettrait de prendre du recul et des décisions éclairées. Beaucoup a déjà été fait dès la période de pré-investissement, avec la co-construction du business plan et la présentation du dossier auprès du comité d’investissement. Je suis confiant sur le maintien et même le renforcement de cette bonne dynamique.

Dans un second temps, le réseau de Miarakap est un réel atout pour nos activités. Nous sommes ravis d’intégrer

Interview

cet écosystème riche et fortement synergique. Les mises en relation et la construction de partenariats stratégiques font partie de mes principales attentes envers Miarakap. Jusqu'ici, j'ai pu voir une vraie dynamique sur ce volet, notamment avec les divers événements de networking auxquels j'ai participé. Et enfin, la recherche de l'amélioration continue. Pour moi, Miarakap est un investisseur de proximité et ouvert aux opportunités, avec lequel je pourrai renforcer mes acquis et élargir mes horizons. Nous avons, par exemple, entrepris un voyage au Sénégal pour visiter la Laiterie du Berger, une des plus importantes laiteries industrielles d'Afrique. Cela m'a permis d'en apprendre beaucoup sur les rouages du métier et d'avoir une vision de mes axes de développement.

Quels défis avez-vous rencontrés durant ces premiers mois du partenariat ?

Après 13 ans d'entrepreneuriat, j'ai dû apprendre à ne plus travailler seul. Mon principal défi aujourd'hui est de

m'entourer des bonnes personnes, des personnes qualifiées et engagées, et de déléguer une grande partie de mes activités opérationnelles pour pouvoir prendre de la hauteur.

Un fait qui vous a marqué depuis le premier contact à ce jour?

Je suis très touché par la confiance que m'a accordée Miarakap. J'en profite pour réitérer mon engagement à honorer cette confiance et à faire de Laiterie Maminiana une des plus grandes fiertés de Miarakap en tant qu'investisseur. Les indicateurs sont déjà là : nous avons déjà doublé nos effectifs, les travaux pour accueillir les nouvelles machines avancent à grands pas, les machines sont en route, les efforts de structuration et de formalisation de nos process avancent bon train pour répondre à des normes internationales.

Aussi, j'ai été impressionné par le dynamisme et les compétences de cette équipe encore très jeune. C'est une inspiration pour moi pour construire une équipe ancrée dans la mission de l'entreprise et fortement engagée pour atteindre ses objectifs.



Un renouveau chez Supermarché.mg



Supermarché.mg est une entreprise spécialisée dans la livraison de courses en ligne, qui a rejoint le portefeuille d'investissement en capital de Miarakap en juin 2021. Fondée par Manitra Andriamitondra, un développeur informatique passionné par la technologie et doté d'une solide expérience internationale, cette initiative est née de son désir de soutenir les activités familiales et de mettre en place un service novateur de livraison à domicile à Madagascar. Initialement axée sur la vente des produits de la société familiale, l'entreprise a rapidement évolué pour répondre à la demande croissante, notamment en raison de la crise de la Covid-19 en 2020, qui a propulsé les services en ligne dans le monde, et à Madagascar.

Dans le cadre de son investissement, Miarakap avait pour principaux

objectifs de développer la marque Supermarché.mg et à en faire la référence du secteur du e-commerce à Madagascar. La première année après l'investissement a été marquée par une multiplication des actions commerciales et marketing, un élargissement massif du catalogue, un renforcement de l'équipe opérationnelle et un rebranding de la marque.

En 2023, Alexandre Bernard, promoteur de la plateforme e-commerce Bestplace.mg, a rejoint l'équipe en tant que Directeur Général, tandis que le promoteur historique continue de participer au développement de l'enseigne en présidant son Conseil d'Administration.

Business case

Ce nouveau management a apporté un vent de renouveau à l'entreprise, avec une modernisation des ressources matérielles pour améliorer les services et une forte synergie entre les activités de Supermarché.mg et Bestplace.mg, qui a permis de consolider une structure plus agile et dynamique.

Guidé par son nouveau Directeur Général, l'entreprise a développé son portefeuille client en se tournant vers des enseignes de distribution et de grandes entreprises. Elle a également investi davantage pour augmenter sa visibilité auprès du grand-public.

Cette stratégie commence à porter ses fruits, avec une amélioration de la performance financière de l'entreprise au cours du deuxième semestre 2023. Des partenariats stratégiques prometteurs ont été établis et se profilent pour l'année en cours.

En tant qu'investisseur, Miarakap continue d'appuyer l'entreprise en lui fournissant à disposition ses ressources internes en matière de direction financière externalisée et de communication externalisée à travers une assistance technique, démontrant ainsi son engagement pour la pérennité de Supermarché.mg.



Alexandre Bernard, Directeur Général de Supermarché.mg et promoteur de Bestplace.mg



Livraison à moto par Supermarché.mg

A woman with glasses and a black top is sitting at a desk, working on a laptop. The image has a warm, brownish tint. The word "ACCÉLÉRATION" is overlaid in white, bold, uppercase letters across the center of the image.

ACCÉLÉRATION

Introduction

Le pôle Accélération a pour vision de catalyser la croissance des PME et des start-ups à impact social et environnemental grâce des outils de blended finance et un accompagnement stratégique.

Missions

- ✓ **Entreprises :** Financer et accompagner les PME et start-ups dans leur projet de développement pour les faire passer à l'échelle tout en renforçant leur impact socio-environnemental
- ✓ **Bailleurs :** Mobiliser le secteur privé comme levier de développement et d'impact
- ✓ **Écosystème :** Renforcement d'un écosystème propice au développement des entreprises à impact



\$12,500,000

Dans le cadre du programme Mitsiry, financer et accompagner des entreprises qui ont un impact positif sur la conservation de la biodiversité et l'appui aux communautés locales.

6 PME soutenues à travers le Matching grant program

17 start-ups soutenues à travers le Start-up program



€300,000

Contribuer à l'émergence d'entrepreneurs à fort impact social à Madagascar à travers l'assistance technique.

+15 PME soutenues en assistance technique

+12 PME soutenues avec l'investissement en capital

1 incubateur à Fianarantsoa



\$249,000

Appui à "l'investment readiness" d'entrepreneurs à impacts sociaux et environnementaux et au renforcement de leurs impacts.

23 start-ups à accompagner

7 PME à accompagner



€450,000

Dans le cadre du programme « Digital Africa », financer et accompagner des start-ups technologiques pour leur permettre d'accéder à des investissements en capital.

3 PME financées

Contribution aux ODD



MITSIKY Matching grant program

L'objectif du Mitsiry Matching grant program est de co-financer et soutenir des projets à impacts sociaux et environnementaux durables menés par des entreprises rentables et engagées. Il vise à soutenir 7 à 8 entreprises en 5 ans, avec des subventions allant de **75,000\$ à 1,000,000\$** avec 1\$ de subvention pour au moins 2\$ de fonds mobilisés par les entrepreneurs.



Montant : \$3,000,000



7 - 8 entreprises bénéficiaires



Vatel Madagascar

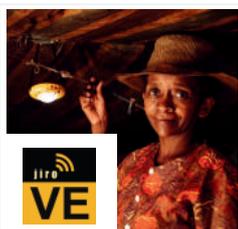
École supérieure en management du tourisme et hôtellerie.

Projets :

Un MBA en écotourisme et deux centres de formation professionnelle pour la population locale défavorisée de Morondava et Sainte Marie.

Réalisations :

- 99 personnes formées
- 67% de taux d'insertion professionnelle
- 15 apprenants formés sur le programme MBA



Jiro-VE

Solutions d'électrification rurale à Madagascar.

Projets :

Extension des zones d'intervention; lancement d'un projet de "clean cooking"; création de programmes de sensibilisation pour les communautés locales sur les enjeux environnementaux.

Réalisations :

- Expansion en Haute-Matsiatra et Anosy
- 4 596 nouveaux bénéficiaires
- 4 écoles électrifiées
- Installation de clean cooking dans une école primaire publique



Senteurs et Saveurs du Monde (SSM) - Ilanga Nature

Production et l'exportation de produits de la ruche et de produits dérivés de fruits.

Projets :

Ouverture d'une unité de production à Fort Dauphin; lancement de barges motorisées sur le Canal des Pangalanes. Formation des apiculteurs

Réalisations :

- Construction de l'unité de production en cours
- 79 apiculteurs formés
- Mise à l'eau de la première barge apicole dans le Canal des Pangalanes;
- Installation de ruches dans une aire protégée à Fort-Dauphin.



Bôndy

Conseils en RSE, prônant la reforestation pilotée par les communautés et l'agriculture durable.

Projets :

Création d'un centre de recherche et d'une pépinière dans la région d'Antsinanana pour le développement des pratiques d'agriculture durables et innovants et la formation de la communauté locale.

Objectifs :

- Installation de 90.000 jeunes plants
- Formation de 1600 paysans
- Reforestation de la région Antsinanana



EXA FEED

Élevage de mouches soldat noires (BSF) pour la production de farines protéinées pour l'alimentation animale et la production d'alternative durable aux engrais chimiques.

Projets :

Mise en place d'une unité de production à Diégo; Valoriser les sous-produits et des déchets locaux à Diégo

Réalisations :

- Construction de partenariats pour l'approvisionnement en déchets organiques
- Due diligence et préparation du terrain pour la construction de l'unité de production à Diégo

MITSIKY Start-Up Program

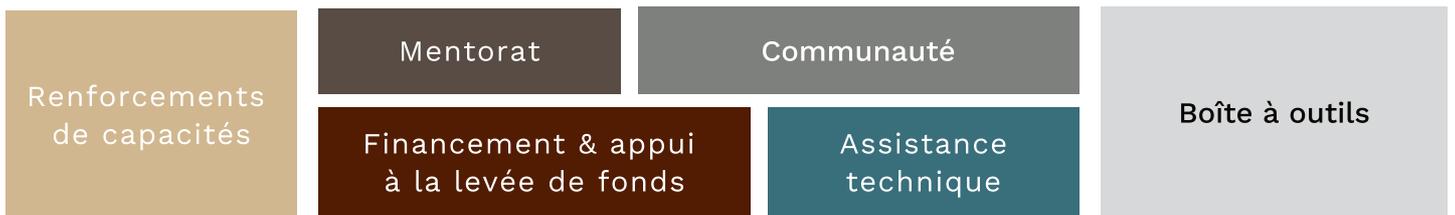
Le Start-Up Program Mitsiry est un programme d'accélération de start-ups à impacts positifs sur la conservation de la biodiversité et soutenant le développement des communautés locales.

Grâce à ce dispositif d'accompagnement, nous ambitionnons de détecter les futurs champions de l'impact notamment dans les hotspots de la biodiversité.

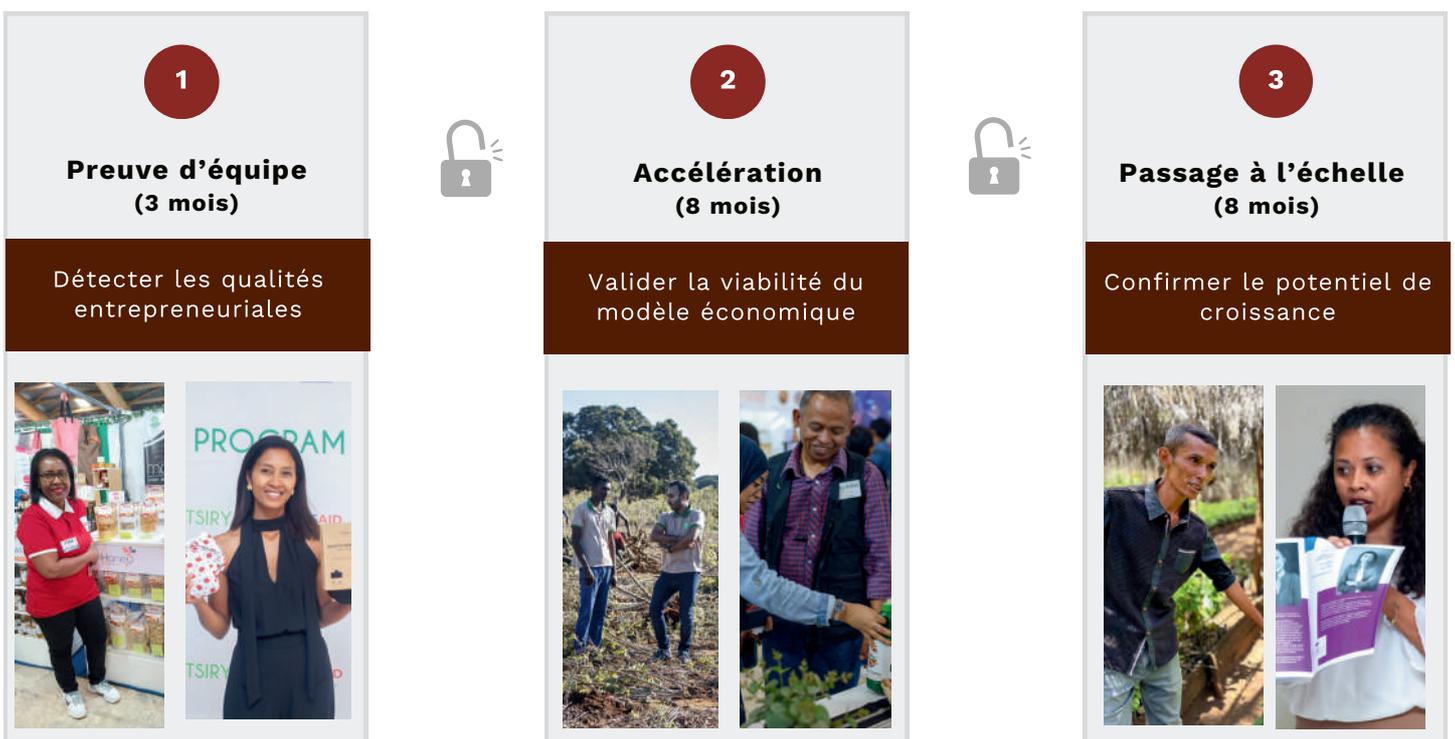
 **Montant :** \$500,000

 **24** bénéficiaires

Nos 6 briques d'accompagnement



Un accompagnement allant jusqu'à **19 mois** / cohorte



La deuxième cohorte du Start-Up Program Mitsiry

En septembre 2023, nous avons accueilli la deuxième cohorte d'entrepreneurs de l'Accélérateur Mitsiry, composée de 07 start-ups soigneusement sélectionnées parmi plus de 80 candidatures lors de notre appel à projets couvrant l'ensemble de Madagascar :



ANDAO Company - Analamanga

Recyclage de déchets plastiques en mobiliers



BSF Tamatave - Antsinanana

Élevage de mouche soldat noir pour la production de provende et d'engrais organique



LH Sarl - DIANA

Recyclage des déchets végétaux et des huiles usagées en charbon écologique et en savon



Manorena - Atsimo Atsinanana

Production d'huiles essentielles de gingembre, de ravintsara, de niaouli et de girofle.



Tsaboilo - DIANA

Plantation et production d'huile essentielle de vétiver



Tsara Brique Eco - Analamanga

Fabrication de briques en terre crue stabilisée.



TsenaOW - Analamanga

Conception de produits éco-responsables et sans déchets plastiques



Évolution de l'équipe

L'équipe Accélération est dirigée par Koloina Ramaromandray, Directrice Blended Finance. Elle est étoffée par divers profils complémentaires et synergiques dans la gestion des programmes d'appui aux entrepreneurs : Matching grant program Manager, Chargés de projets, Experte Agribusiness et Chargée de Suivi et évaluation.



Koloina RAMAROMANDRAY
Directrice Blended Finance



Flaviot ANDRINIRINA
Matching grant program Manager



Princie ANDRIANAVALONA
Expert Agribusiness



Diamondra RAKOTONDRAVELO
Cheffe de projets transverses



Michou ANDRIAMALALA
Chargée de projets Matching grant program



Oliver RAZAFIMBELO
Analyste Fundraising



Sabrina DAODO
Chargée de projets



Sitraka RAKOTONDRAJAO
Chargé de projets



Mendrika RANDRIANASOLORIVO
Chargée de Suivi et Évaluation

Bôndy multiplie ses zones d'intervention



Bôndy, une entreprise établie en novembre 2019, réalise des projets de reboisement social pour lutter contre la déforestation et la pauvreté à Madagascar. Elle se distingue aujourd'hui comme un acteur clé dans le secteur de l'agroforesterie et la restauration de mangroves à Madagascar, couvrant cinq secteurs : Analamanga, Atsinanana, Boeny, Diana, et Melaky. Avec plus de 8 000 000 d'arbres plantés, cette entreprise porte un engagement entrepreneurial profond et une approche innovante face aux défis environnementaux majeurs. Elle a su marquer sa présence par des succès remarquables et des apprentissages cruciaux, culminant dans sa sélection parmi les 100 meilleures entreprises de reforestation en Afrique par TerraFund pour l'AFR100, une initiative d'envergure internationale soutenue par des

institutions telles que le World Resources Institute, One Tree Planted et Realize Impact.

Bôndy va au-delà de la reforestation en renforçant les capacités des agriculteurs et des communautés locales. Son approche consiste à former les populations locales à des pratiques agricoles durables. L'entreprise leur fournit les ressources et les connaissances pour qu'ils puissent jouir d'un revenu économique stable tout en participant à la reforestation de l'île.

Depuis le début de ses activités, l'entreprise a bénéficié à 150 collaborateurs, 1200 producteurs partenaires et 1500 saisonniers grâce à des initiatives variées, y compris des formations en agroforesterie et des projets de sensibilisation.

Business case

Grâce au partenariat avec Mitsiry, Bôndy, a démarré la construction d'une nouvelle pépinière dans la région d'Atsinanana. Cette collaboration permettra entre autres :

- La construction d'infrastructures performantes, accompagnée par le développement de techniques agricoles durables et innovantes dans la région d'Atsinanana. **103 000 plants** ont été produits dans la pépinière à ce jour avec l'optique de produire **400 000 jeunes plants d'ici 2026**.
- Le développement d'innovations techniques sur la pépinière pour pallier les impacts négatifs du changement climatique, à travers notamment la mise en place de système pour réduire la consommation d'eau. À la fin du projet, en plus de se fixer l'objectif de reboiser 400 ha de terres, contribuant ainsi à la séquestration de plus de **214 tonnes de CO₂**, Bôndy s'est également fixé des objectifs en matière d'économie

d'eau. La formation et la sensibilisation des **futurs paysans partenaires (400)** aux pratiques agricoles durables.

- La création d'emplois pour les communautés locales à travers le recrutement des populations locales pour assurer à temps plein ou à temps partiels le fonctionnement de la pépinière ainsi que les activités de reforestation. A terme, Bôndy prévoit d'employer plus de 100 personnes dans le cadre du projet.

En plus du financement qu'elle apporte grâce à Mitsiry, Miarakap soutient également l'entreprise dans la réalisation de ce projet, notamment à travers les comités de pilotage pour renforcer les impacts du projet, et l'identification de partenaires potentiels pour soutenir les ambitions de croissance de cette jeune entreprise innovante.



Tsara Brique Eco accélère avec le Start-Up Program Mitsiry



Tsara Brique Eco, fondée en 2020 par Patrick Arison, opère ses activités dans la région Analamanga. Sa mission: Offrir des produits écologiques et économiques pour des habitations durables et pour la conservation du patrimoine naturel malgache.

Acteur engagé dans la fabrication, la vente et la pose de ces briques, l'entreprise ne se contente pas de contribuer au secteur de la construction régionale, mais elle place également la préservation de l'environnement au cœur de sa démarche.

Dans une région qui a longtemps privilégié les briques en terre cuite, Tsara Brique Eco a rapidement identifié l'empreinte environnementale des constructions réalisées à partir de ces matériaux. C'est ainsi qu'elle s'est positionnée comme une alternative écologique, en optant pour la

fabrication de briques en terre crue stabilisée, contribuant ainsi à la réduction significative de l'empreinte environnementale.

En octobre 2023, Tsara Brique Eco intègre la première étape « preuve d'équipe » du programme d'accélération de start-up Mitsiry pour 3 mois, dans lequel elle bénéficie d'un accompagnement opérationnel et financier de 4000 \$.

Cette opportunité est arrivée à point nommé car l'entreprise venait de perdre son site de production, un défi majeur qu'elle a su surmonter grâce à la mise en place d'un plan d'action clair, élaboré en comité de pilotage avec l'équipe Mitsiry.

L'accompagnement du Start-Up Program Mitsiry a marqué un tournant décisif pour Tsara Brique Eco,

Business case

offrant un soutien précieux lors de sa première phase. Les briques d'accompagnement ont eu un impact significatif :

- **Renforcements de capacités** : Participation à des workshops et masterclasses, conduisant à l'amélioration de l'image de marque par le biais d'un changement de logo, renforçant ainsi la crédibilité auprès des clients potentiels.
- **Mentoring** : Isabelle Andriamanalina, co-fondatrice et Directrice d'ArBiochem Group, a apporté un accompagnement avisé dans l'élaboration du business model et le management d'équipe en tant que mentor, favorisant une progression significative vers les objectifs fixés.
- **Assistance Technique** : Les comités de pilotage mensuels ont joué un rôle crucial dans la structuration interne de la start-up, fournissant un accompagnement personnalisé et établissant une feuille de route claire pour atteindre ses objectifs.
- **Financement** : Les fonds ont été alloués de manière judicieuse pour trouver et aménager un nouveau

site de production, ainsi que pour l'achat de matières premières en vue de constituer un stock, optimisant ainsi le processus de production.

- **L'accès à une communauté** constituée de professionnels aguerris et de potentiels partenaires à forte valeur ajoutée.

Tsara Brique Eco a su relever les obstacles en augmentant considérablement sa production à 15000 briques par mois. Aujourd'hui, avec une équipe composée d'une dizaine de personnes, l'entreprise diversifie son offre en introduisant des demi-briques, et annonce prochainement l'ajout de tuiles et d'enduits à son catalogue.

Grâce à Mitsiry, Tsara Brique Eco a su transformer les défis en opportunités, évoluant d'une situation précaire à une entreprise prospère et respectueuse de l'environnement. Forte d'une vision claire et d'un dévouement exceptionnel, l'entreprise se positionne avec assurance pour un avenir durable et en croissance.



Séance de mentoring avec Isabelle Andriamanalina

Le *blended finance* pour développer les investissements dans le capital naturel

--- Emmanuel COTSOYANNIS, Directeur Général de Miarakap

--- Koloina RAMAROMANDRAY, Directrice Blended Finance chez Miarakap

--- Partenaires



En 2018, Miarakap a démarré ses activités comme « Fonds d'investissement à impacts ».

Selon la définition du Global Impact Investor Network (GIIN), l'investissement à impacts est un investissement « réalisé avec l'intention de générer un retour positif, ayant un impact social et environnemental mesurable, tout en assurant un rendement financier ».

La mission de Miarakap est en ligne avec cette définition : contribuer au développement économique et social et à la conservation environnementale à Madagascar à travers la promotion, l'accompagnement et le financement d'entrepreneurs ambitieux et responsables à fort potentiel de croissance et d'impacts.

En cinq ans, il nous est apparu que notre outil de financement phare, le capital, permettait à des entrepreneurs, comme à des investisseurs, d'atteindre ce double objectif de rentabilité et d'impacts, mais qu'il s'avérait insuffisant en termes de moyens et d'outils pour répondre aux urgences sociales, environnementales et climatiques de notre région.

Nous avons donc construit des programmes et des outils de Blended Finance, pour accroître, rendre plus performants et moins risqués les financements vers les entreprises à impacts, et contribuer ainsi à en faire des acteurs clés de la conservation environnementale et du développement local.

Le Blended Finance permet d'accélérer les projets en faveur de la nature.

Selon Convergence, le Blended Finance se définit comme « l'utilisation stratégique des financements du développement et des fonds philanthropiques pour mobiliser les flux de capitaux privés vers les marchés émergents, engendrant des résultats positifs pour les investisseurs et les communautés touchées ».

Il s'agit donc d'une approche qui implique l'utilisation de fonds publics et philanthropiques pour modifier le profil risque/rendement des projets d'investissement afin d'attirer le secteur privé[1]. Au cours des 15 dernières années, les 600 transactions de Blended Finance ont mobilisé en moyenne 10 milliards USD par an mixant

directement des sources publiques et privées, ce qui est très peu comparé aux volumes totaux de l'aide publique au développement (200 milliards USD en 2022) à ceux de l'investissement à impact (40 milliards USD en 2022).



L'extrême pauvreté est la cause principale de la dégradation de l'environnement.

Avec 83 % de la population en situation d'extrême pauvreté et moins de 2% de la population occupant un emploi formel, le grignotage des écosystèmes naturels est souvent le principal moyen de subsistance des populations rurales et périurbaines: charbonnage, tavy, cuisson des briques, surpêche, exploitation des ressources naturelles animales et végétales menacées sont le package de survie des populations locales vulnérables, en l'absence d'opportunités économiques et sociales.

La situation est similaire aux Comores, avec un taux d'extrême pauvreté de 43% ou au Mozambique à 71%.

Au-delà de l'approche de conservation, il faut impliquer les entrepreneurs.

La communauté des défenseurs de l'environnement reconnaît largement que la pauvreté est un facteur déterminant de la détérioration du capital naturel. La plupart des ONG de conservation à Madagascar et aux Comores en tiennent compte et s'efforcent de proposer des activités génératrices de revenus aux populations locales. Cependant, les ONG seules ont souvent du mal à mettre en place des entreprises économiques viables à l'échelle appropriée, et il est nécessaire que les entrepreneurs interviennent et proposent des solutions économiques viables. Nous pensons que les entreprises axées sur l'impact environnemental représentent un élément crucial de la solution, souvent négligé, et qu'elles ont le potentiel de jouer un rôle beaucoup plus important dans l'agribusiness, l'agroforesterie, les énergies renouvelables, la gestion des déchets, les combustibles verts, l'éducation, l'écotourisme, la santé, etc.

Les entreprises ont besoin d'accompagnement à l'*investment readiness*

Les projets portés par des entrepreneurs ne sont jamais idéaux et rarement prêts à être financés, les ambitions d'impacts sont peu formalisées, les outils de suivi et d'évaluation n'existent pas ou peu... Il faut du temps pour que des équipes d'entreprises privées saisissent pleinement ces aspects, et elles ont besoin d'être soutenues pendant cette phase pour les préparer à une mise à l'échelle axée sur l'investissement - un concept communément appelé "investment readiness".

Ces entreprises ont besoin d'accompagnement : pour améliorer leur compréhension des questions de conservation, forger les bons partenariats environnementaux, développer et mettre en œuvre des stratégies d'impact solides et pour l'accès aux marchés. Elles ont également besoin d'aide en matière de communication - pour présenter leurs modèles aux investisseurs, aux partenaires et aux clients - mais aussi en matière de plaidoyer, pour favoriser la mise en place d'un environnement favorable.

Cas de Jiro-VE , une entreprise spécialisée dans la fourniture de solutions d'éclairage solaire et de cuisson propre (« clean cooking ») à des populations à très faibles revenus, dans les régions reculées de Madagascar. L'entreprise fournit de l'énergie à plus de 16.000 personnes et impact positivement la vie de 80.000 personnes parmi lesquels 80% d'enfants et de femmes. La capacité de séquestration de gaz à effet de serre liée au secteur de l'énergie est largement considérée comme naturelle mais les mesures, les bases de références, les outils ainsi que les systèmes de suivi et de vérification ne sont pas encore tout à fait au point, notamment pour les petites entreprises. Le Blended finance joue un rôle essentiel dans l'accompagnement de ces PME dans le développement d'outils, la valorisation et la quantification de ses impacts et le suivi.



Franchisée de Jiro-VE, proposant des "power banks" en location à des populations n'ayant pas accès à l'électricité

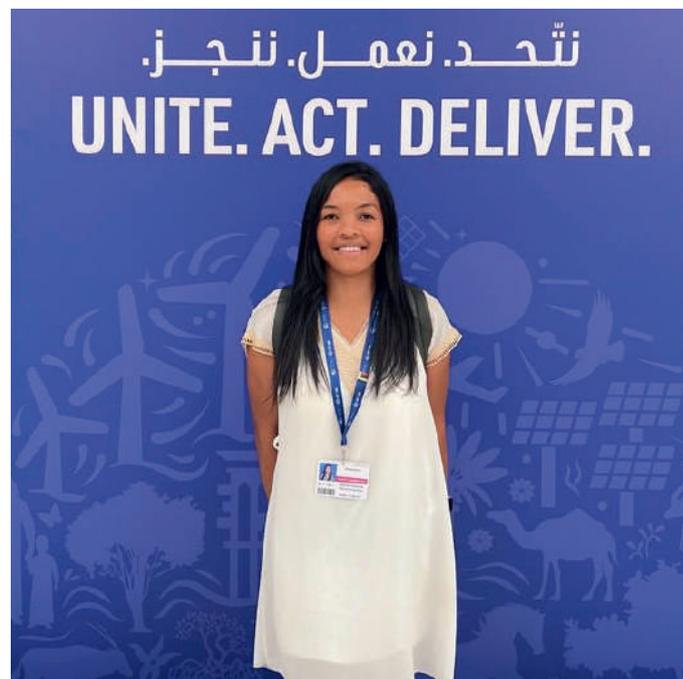
Miarakap à la COP 28, plaidoyer pour le secteur privé

--- Koloina RAMAROMANDRAY, Directrice Blended Finance chez Miarakap

Du 30 novembre au 12 décembre 2023, la conférence des parties (COP28), organisée par les Nations Unies, s'est tenue à Dubaï, avec la participation de +85.000 personnes issues de +190 pays. Miarakap a été représenté par sa Directrice Blended Finance pour défendre la place centrale des entrepreneurs dans la recherche et la mise en œuvre de solutions pour la préservation de la biodiversité et la mitigation du changement climatique.

Comment as-tu été sélectionnée pour représenter Madagascar à la COP28, et quel rôle as-tu joué pendant l'événement ?

Je suis allée à la COP28 à deux titres : En tant que représentante de la jeunesse malgache engagée pour le climat aux côtés d'une dizaine d'autres délégués à travers l'alliance des jeunes pour le climat, la biodiversité et la lutte contre la désertification "AIKA", et en tant que représentante de Miarakap, un investisseur et accélérateur d'entrepreneurs à impacts sociaux et environnementaux. Je souhaitais démontrer comment le secteur privé joue un rôle crucial dans l'adaptation des populations vulnérables aux effets du changement climatique, avec ce que nous faisons sur le terrain : notamment à travers Mitsiry, un programme de *Blended Finance*, appuyé par l'USAID, qui finance et accompagne des PME et des start-ups dans la conservation de la biodiversité.



As-tu identifié des opportunités spécifiques de financement vert pour des projets liés au climat à Madagascar ?

J'avais senti une vraie volonté des pays développés de faire évoluer la finance climatique des logiques de «financement de mitigation» vers des logiques de «financements d'adaptation», avec l'idée de se dire que le changement climatique affecte déjà très fortement les communautés vulnérables et il faut les doter de moyens pour y faire face. Une des grosses manifestations de cette volonté est le lancement du **Loss and Damage fund** (fonds des pertes et dommages), où les pays développés (UE, UAE, UK, US, Japon, etc.) se sont engagés à mettre 700 millions de dollars gérés par la Banque mondiale, qui visera à remédier aux préjudices

importants déjà subis par les populations vulnérables.

Les fonds sont là mais le sujet qui se pose aujourd'hui pour Madagascar est la capacité d'absorption et le *readiness* des bénéficiaires de ces fonds, d'où la nécessité d'avoir des intermédiaires, à la fois proche du terrain et aux faits des normes et régulations internationales de gestion de ces fonds. C'est ce que nous essayons de faire chez Miarakap : être l'acteur intermédiaire entre les entreprises à impacts sociaux et environnementaux sur le terrain et les bailleurs/investisseurs qui souhaitent soutenir ces initiatives.

Peux-tu partager des expériences marquantes lors de tes rencontres avec les acteurs de développement sur place ?

De manière générale, j'ai été marquée par l'ouverture des différents acteurs du développement et de la conservation qui commencent à accepter que le secteur privé ne soit plus seulement « un allié » dans la lutte contre le changement climatique mais une partie incontournable de la solution, compte tenu (i) du gap de financement pour le climat qui existe, (ii) de la capacité des entrepreneurs à implémenter des solutions pérennes et qui durent au-delà des financements, (iii) de la capacité des entrepreneurs à innover et à investir. Nos échanges avec WWF, USAID, KFW, IFAD, GEF témoignent de ce changement de mindset et de cette acceptation.

Penses-tu que les discussions et les engagements pris à la COP28 auront un impact à long terme sur Madagascar ?

Je pense que Madagascar est bien positionné pour bénéficier des différents engagements en termes de

finance climatique pris à la COP28, puisque nous sommes un des pays les plus affectés, en raison de la pauvreté extrême, de notre géographie, de notre dépendance aux ressources naturelles, de la vulnérabilité du pays aux événements climatiques extrêmes (la sécheresse, les cyclones, etc.). La clé réside dans la manière dont ces fonds seront gérés et attribués. Une politique transparente, une gouvernance solide et des mécanismes efficaces de suivi et d'évaluation sont essentiels pour garantir que ces ressources bénéficient directement aux communautés les plus touchées.

Nous sommes actuellement dans un processus de levée de notre 2ème fonds. Doté d'un capital cible de 50 millions USD, ce fonds de *blended finance* accompagnera des PME et des Start-ups : (i) En transition vers des modèles de valorisation durable des ressources naturelles, principalement dans le secteur de la transformation agro industrielle, (ii) Apportant des solutions innovantes et systémiques fondées sur la nature (*nature based solutions*), (iii) Développant des modèles d'accès aux énergies renouvelables, aux biocombustibles, et d'agroforesterie, adaptés aux réalités du terrain et (iv) Améliorant les conditions de vie des populations vulnérables en offrant des biens et services essentiels à grande échelle.

A woman with long dark hair is sitting at a desk, focused on her work. She is using a laptop and a mouse. The background shows a wooden shelf with various items, including a potted plant. The overall lighting is warm and soft, creating a cozy atmosphere. The word "CONSEIL" is overlaid in white text on the left side of the image.

CONSEIL

Introduction

Le pôle Conseil de Miarakap est dédié à l'accompagnement d'entrepreneurs d'impacts dans leur stratégie de croissance et de financement, et conseil auprès d'acteurs du développement pour concevoir et mettre en œuvre des programmes d'accompagnement et de financement dédiés à l'entrepreneuriat. En 2023, le pôle Conseil a consolidé ses efforts de structuration, en renforçant son équipe et en entamant une démarche de réflexion pour la redéfinition de son identité.

Nos combats



Que des financements adaptés soient accessibles à tous les projets à fort impact positif pour permettre un passage à l'échelle de ces projets.



·Que les entrepreneurs soient accompagnés pour gérer leur croissance, structurer leurs activités et faire face aux réalités du monde des affaires.



·Que des ponts soient créés entre acteurs aux approches différentes et pourtant complémentaires dans l'atteinte des objectifs du développement durable.



Nos partis pris



COMPRÉHENSION ÉCLAIRÉE

Une écoute active, une présence sur terrain, une analyse pointue et une sensibilité naturelle de nos équipes.



ADAPTABILITÉ

Une approche axée sur le client qui concilie les avantages de nos méthodologies standardisées avec la flexibilité de la personnalisation.



EMPOWERMENT

Une mission réussie est une mission où les clients repartent armés pour le chemin qui les attend à la suite de notre intervention.



PARTENARIAT

Une véritable façon de travailler ! Avec nos clients pour atteindre des objectifs d'impact, avec notre réseau d'experts pour fournir des solutions de qualité, et tout l'écosystème entrepreneurial avec qui nous construisons de vraies solutions de développement.

Références



Contribution aux ODD



Principales missions en 2023



Sahanala est une entreprise sociale agro-industrielle collaborant avec plus de 15 000 producteurs, pêcheurs et agriculteurs dans 13 régions de Madagascar. L'entreprise vise à offrir des activités économiquement viables tout en promouvant la durabilité, la gestion des zones protégées et des réserves naturelles, en collaboration étroite avec les communautés locales. L'engagement de Sahanala se traduit par l'amélioration du cadre de vie de ces communautés et l'adoption de pratiques responsables dans l'agriculture et la pêche.



Objectifs de la mission

Pour financer son développement, notamment dans les filières de la pêche à Vohémar et du maïs et du riz à Maintirano, Sahanala a sollicité l'accompagnement de Miarakap pour une levée de fonds. Miarakap a été mandaté pour fournir un soutien complet, incluant la rédaction d'un Memorandum d'Information, l'élaboration de stratégies d'approche des investisseurs, la coordination avec les prêteurs internationaux et locaux, ainsi que l'assistance durant les due diligences et les négociations.



Réalisations

Le partenariat stratégique avec Miarakap a abouti à un succès notable puisque la Banque Européenne d'Investissement (BEI) a accordé un financement d'envergure qui soutiendra l'entreprise dans ses objectifs d'améliorer la vie des communautés d'agriculteurs et de pêcheurs, de favoriser le transfert de compétences et d'assurer une gestion durable des ressources marines et agricoles. Cette réalisation marque un jalon important pour Sahanala, démontrant l'impact positif de l'investissement dans le développement durable et la responsabilité sociale à Madagascar.



CRS est l'agence humanitaire officielle de la Communauté Catholique des États-Unis. Cette organisation à but non lucratif s'illustre par son engagement mondial dans des initiatives de secours d'urgence, de développement durable et d'aide humanitaire. Au cours des dernières années, CRS a manifesté un intérêt croissant pour le soutien spécifique aux entrepreneurs qui incarnent des projets axés sur le développement durable.



Objectifs de la mission

Etablir un partenariat significatif entre CRS et Miarakap via le fonds Isidro et faciliter l'identification, la due diligence et l'assistance technique aux entreprises ayant un impact sur les revenus des communautés rurales et sur la protection / restauration de la biodiversité à Madagascar.



Réalisations

En qualité de partenaire local et expert averti de l'écosystème régional, Miarakap a apporté son soutien à CRS dans le processus minutieux de sélection et d'évaluation des entreprises bénéficiaires. En réponse aux défis concrets rencontrés sur le terrain, Miarakap contribue également activement à la conception du programme, veillant ainsi à son adaptation aux besoins à Madagascar tout en le rendant compétitif par rapport aux alternatives disponibles.



Principales missions en 2023



ADéFi est une association dédiée aux services de mutuelle santé depuis 2010, elle a établi des partenariats avec environ 170 hôpitaux et cliniques à travers tout le territoire malgache, offrant ainsi un accès aux soins à plusieurs dizaines de milliers de bénéficiaires et à leurs familles.



Objectifs de la mission

En réponse à une vision novatrice de son exécutif, ADéFi aspire désormais à rehausser la qualité de ses services, à accroître son impact positif sur les bénéficiaires, et à consolider ses bases financières par une sécurisation et une diversification accrues.



Réalisations

Miarakap s'est focalisé sur le diagnostic approfondi et les recommandations stratégiques pour ADéFi. Cela a impliqué une réévaluation des statuts pour mieux répondre aux besoins des bénéficiaires, une analyse du management incluant la structure de gouvernance, et des recommandations pour le renforcement du modèle économique.

Generic Inc.

Generic Inc, entreprise spécialisée dans la conception, la sous-traitance en Inde et en Chine, ainsi que dans la commercialisation de médicaments génériques, occupe une position de leader sur le marché malgache. Grâce à son expertise avancée dans le domaine pharmaceutique, Generic Inc joue un rôle crucial en proposant des solutions médicales abordables et de qualité.



Objectifs de la mission

Dans une démarche tournée vers l'avenir, les propriétaires de cette entreprise aspirent à céder les rênes de leur réussite à une génération plus jeune et, ce faisant, à valoriser l'entreprise et produire un memorandum d'informations à destination de repreneurs potentiels.



Réalisations

Production d'un memorandum d'informations sur les différentes entités du groupe, et valorisation des entreprises du groupe.



ADéFi questionne sa mission et son organisation



L'Association de Développement et d'Entraide FITSIMBINANA (ADéFi) a évolué au fil du temps, passant de son activité initiale dans la microfinance à une étendue de services incluant la couverture santé en tant que mutuelle de soins. ADéFi a fait appel à Miarakap pour bénéficier d'un accompagnement stratégique visant à améliorer sa gouvernance et à renforcer sa stratégie de financement.

Les besoins initiaux d'ADéFi étaient multiples, notamment la réflexion sur une éventuelle évolution de sa structure juridique, l'amélioration de sa gouvernance et la diversification de ses sources de financement. Ces initiatives visaient à garantir une meilleure pérennité de l'association face aux défis du secteur. Dans le cadre de cette collaboration, Miarakap a réalisé un diagnostic approfondi, un benchmark sectoriel pour évaluer les meilleures pratiques, et formuler des recommandations stratégiques sur mesure.

Les conclusions tirées de ce processus

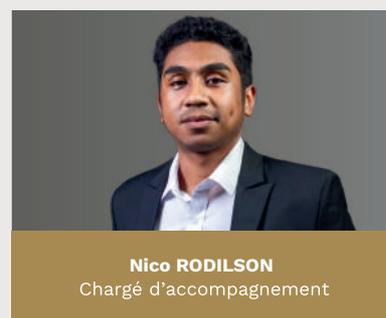
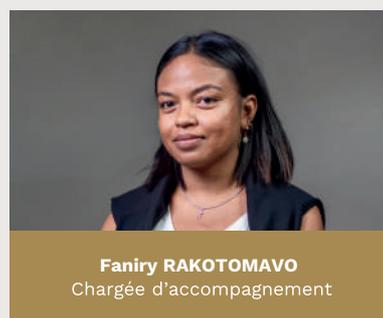
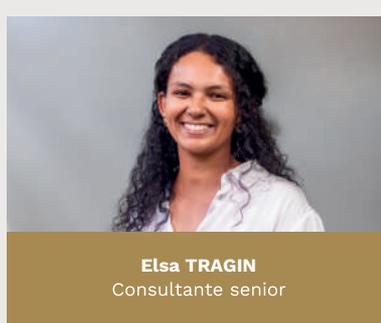
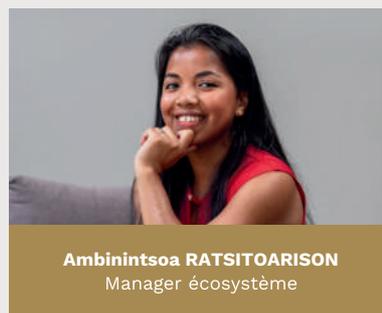
ont mis en lumière plusieurs aspects cruciaux pour l'avenir d'ADéFi.

Tout d'abord, une clarification de la mission et de la vision de l'association s'est avérée nécessaire pour aligner les efforts sur des objectifs clairs et cohérents. Ensuite, un développement stratégique adapté aux besoins des bénéficiaires d'ADéFi a été recommandé, afin de garantir que l'association puisse répondre de manière efficace et durable aux besoins de sa communauté tout en assurant sa propre pérennité. Enfin, d'effectuer une remise à niveau de l'organisation, en rationalisant les processus et en renforçant les capacités internes.

En mettant en œuvre les recommandations stratégiques construites avec les équipes, ADéFi sera mieux positionnée pour poursuivre sa mission avec succès et continuer à jouer un rôle significatif dans le développement socio-économique de ses membres, qui représentent environ 60,000 bénéficiaires répartis sur l'ensemble du territoire.

Évolution de l'équipe

En 2023, sous la direction de Tsilavina Reboza, le pôle Conseil de Miarakap a connu une seniorisation de son équipe, accompagnée du recrutement de profils techniques. Parmi ces recrutements, l'intégration d'une Analyste en Durabilité, visant à renforcer les compétences du Pôle dans ce domaine, et soulignant son engagement à répondre aux besoins des clients et à incorporer ces enjeux au cœur de sa stratégie de croissance.



“Pôle Conseil : pour un environnement entrepreneurial robuste et inclusif ”

--- Tsilavina REBOZA, Directeur du pôle Conseil de Miarakap

Au sein du pôle Conseil en 2023, nous avons entrepris une introspection stratégique visant à renforcer notre alignement avec la mission de Miarakap: **favoriser le développement économique et social de Madagascar en soutenant des entrepreneurs ambitieux et responsables.**

En tant que Directeur de ce pôle, je suis enthousiaste à l'idée de partager les réflexions, les défis surmontés, et les ambitions futures de notre équipe.

Peux-tu nous dire un mot sur les activités du pôle Conseil et comment cela s'articule avec la mission et la vision de Miarakap ?

Le pôle Conseil incarne l'esprit de Miarakap par son engagement à propulser le développement économique et social de Madagascar. En offrant un soutien stratégique aux entrepreneurs, nous visons à améliorer leur performance opérationnelle et financière, les assister dans la recherche de financements et renforcer leurs modèles économiques. Cette mission est guidée par une détermination à générer un impact social et environnemental, en mettant les entrepreneurs au cœur de nos initiatives.

Pour atteindre cet objectif, nous avons identifié trois catégories d'acteurs, chacune avec ses besoins spécifiques, qui forment le cœur de notre stratégie d'intervention :



1. Les acteurs d'impacts : Nous nous engageons auprès d'entreprises et d'organisations en quête de développement ou en phase de transformation, cherchant à maximiser leur impact social ou environnemental. Leurs besoins varient de l'accompagnement stratégique à l'innovation en passant par la structuration organisationnelle et l'accès à des financements adaptés. Notre rôle est de les guider à travers ces étapes cruciales, leur permettant ainsi d'accroître leur portée et leur efficacité.

2. Les entrepreneurs ruraux : Ces entrepreneurs, souvent isolés des centres d'accompagnement entrepreneurial traditionnels, requièrent une attention particulière pour surmonter les défis spécifiques liés à leur localisation. Nos interventions visent à renforcer leurs capacités managériales et techniques, à structurer leurs activités et à faciliter leur accès à des ressources financières indispensables.

3. Les organisations internationales de développement : En tant que partenaires dans la mise en œuvre de programmes d'entrepreneuriat, ces institutions recherchent une expertise locale pour identifier des entrepreneurs prometteurs et des projets viables. Leur collaboration avec notre pôle Conseil se traduit par la co-conception et l'exécution de programmes d'accompagnement, nécessitant souvent une approche sur mesure pour répondre efficacement aux exigences de chaque projet.

Notre approche, centrée sur une compréhension profonde et une adaptabilité constante aux besoins de ces différents acteurs, est le fondement de notre capacité à créer des solutions sur mesure qui répondent précisément à leurs attentes. En cultivant des partenariats stratégiques et en développant des programmes d'accompagnement innovants, le pôle Conseil s'affirme comme un acteur clé dans le soutien à l'entrepreneuriat à Madagascar, contribuant ainsi activement à la réalisation de notre mission globale.

Quels défis cherche à surmonter le pôle Conseil, et quels objectifs ambitionne-t-il de réaliser ?

Nous nous attaquons à des défis cruciaux qui entravent le développement du secteur privé à Madagascar, tels que la rareté des financements adéquats, les problèmes de structuration des entreprises, et l'éloignement des acteurs institutionnels de la réalité du terrain. Notre rôle est de surmonter ces obstacles, facilitant ainsi un environnement entrepreneurial robuste et inclusif.

Notre objectif est double : d'une part, transmettre des compétences clés et encourager des synergies productives parmi les entrepreneurs; d'autre part, créer un écosystème entrepreneurial où chaque acteur peut s'épanouir et contribuer au tissu économique national. Cela passe par un accompagnement sur mesure des entrepreneurs dans leur croissance et leur structuration, ainsi que par la conception de programmes d'incubation et d'accélération adaptés.



Équipe de Miarakap au contact des coopératives d'agriculteurs à Fénérive-Est



Quelles évolutions envisages-tu pour le pôle Conseil ?

Effectivement, dans le cadre de notre développement continu et de l'élargissement de notre périmètre d'actions, nous avons réfléchi à notre organisation interne et à notre appellation. Cette réflexion a abouti à une évolution significative, marquée par le changement de nom en **Pôle Conseil et Performance Opérationnelle**. Cette nouvelle dénomination incarne notre détermination à aller au-delà du conseil traditionnel, et reflète notre engagement à améliorer constamment nos services et à nous adapter aux besoins changeants de nos clients et de l'écosystème entrepreneurial malgache. À travers cette nouvelle identité, le «Pôle Conseil et Performance Opérationnelle» réaffirme

son rôle de pilier dans l'accompagnement des entrepreneurs vers le succès, et dans la contribution active au développement économique et social de Madagascar.

Conclusion :

L'année 2023 a été une année de réflexion, d'ajustement et de croissance pour le pôle Conseil. En nous appuyant sur les valeurs fondamentales de Miarakap, nous avons affiné nos stratégies et renforcé notre engagement envers le développement économique et social de Madagascar. Le changement de notre appellation est un témoignage de notre évolution et de notre volonté d'élargir notre impact.

L'agribusiness à Madagascar : Entre défis structurels et élan innovant

--- par Onasoa DORIAN'AY - Consultante, et Tsilavina REBOZA - Directeur du pôle Conseil chez Miarakap

L'agriculture, colonne vertébrale de l'économie malgache, engage une part considérable de la population et représente un quart du Produit Intérieur Brut, grâce notamment à des produits d'exportation emblématiques tels que la vanille, le girofle et le litchi. Ce secteur vital, cependant, est confronté à d'importants défis, dont l'accès limité au crédit, la vulnérabilité face au changement climatique, et les infrastructures insuffisantes, menaçant non seulement sa durabilité mais également son potentiel de croissance.

L'odyssée de Pierrot : Un phare d'espoir à travers la coopération

Pierrot, devenu membre de la Coopérative Taratra en 2018, symbolise la transformation profonde qu'un agriculteur malgache peut expérimenter face aux adversités. Contraint de quitter l'école et après plusieurs échecs dans les concours administratifs, son retour à l'agriculture, bien que réticent, ouvre la porte à de nouvelles opportunités grâce à sa rencontre avec Taratra. Cette adhésion change la donne, lui permettant d'accéder à un marché élargi, y compris à l'international, et de bénéficier d'une rémunération équitable pour ses produits.

Le parcours de Pierrot ne témoigne pas uniquement d'une amélioration de sa situation financière, avec la construction d'une maison solide pour sa famille, mais illustre également l'impact positif de la coopérative sur l'ensemble de sa communauté à travers des améliorations significatives des infrastructures locales.

L'introduction de la Loi n° 2023-016 sur les coopératives marque un tournant crucial pour les organisations paysannes à Madagascar. En les reconnaissant comme des acteurs commerciaux à part entière, cette législation facilite leur intégration dans les chaînes de valeurs globales,



tout en introduisant de nouveaux défis, notamment l'augmentation de la complexité administrative et des coûts de conformité qui pèsent lourdement sur les petites coopératives.

Ces nouvelles exigences législatives, favorisant la transparence et la responsabilité à travers des audits financiers et des contrôles systématiques, nécessitent des ajustements significatifs de la part des coopératives pour se conformer aux standards internationaux, garantissant ainsi leur durabilité et compétitivité.

Face aux obstacles : Les initiatives de financement innovantes d'Isidro et Miarakap

Pour relever les défis persistants, tels que le financement des certifications et la dépendance à un nombre limité de partenaires commerciaux, Isidro et Miarakap se distinguent comme des initiatives de financement innovantes. En proposant des prêts sur mesure et un accompagnement technique précis, ils visent à renforcer l'économie rurale, encourager une agriculture durable et favoriser l'intégration des petits producteurs dans des chaînes de valeur plus rémunératrices.

Initié par CRS, Isidro, nommé d'après le saint patron des agriculteurs, symbolise une approche novatrice en matière de finance mixte visant à soutenir le développement des chaînes de valeur inclusives.

Isidro ambitionne d'améliorer les moyens de subsistance ruraux et de réhabiliter les écosystèmes dégradés en offrant une gamme de produits financiers adaptés aux besoins des campagnes agricoles et à l'acquisition d'équipements.

Miarakap, en tant que partenaire opérationnel d'Isidro à Madagascar, incarne l'effort concerté pour mettre en œuvre sur le terrain les aspirations du programme. En se concentrant sur l'identification et le soutien des structures éligibles, notamment dans les secteurs des épices et des fruits, Miarakap joue un rôle crucial dans le financement et l'accompagnement technique des coopératives, visant à intégrer les petits producteurs dans des chaînes de valeur plus rémunératrices et à promouvoir des pratiques agricoles durables.

Ces initiatives, par leur proposition de prêts sur mesure et leur soutien technique ciblé, s'attaquent frontalement aux défis persistants du secteur, notamment le financement de certifications et la gestion de la dépendance à un nombre restreint de clients, mettant en lumière le chemin vers une autonomie accrue et une gouvernance renforcée des coopératives.



Perspectives et stratégies pour un avenir florissant

La transformation du secteur de l'agribusiness à Madagascar repose sur des récits de résilience, des réformes législatives progressistes et des initiatives de financement avant-gardistes, offrant un panorama riche de défis et d'opportunités. Au cœur de cette mutation, les coopératives jouent un rôle pivot dans la reconfiguration du paysage agricole malgache, promettant un avenir économique prospère, durable et compétitif sur les scènes locale et internationale.

Le déploiement d'Isidro à Madagascar, épaulé par Miarakap, révèle une ambition forte de revitaliser l'agribusiness. En ciblant le financement et le soutien des coopératives dans des domaines clés, tels que les épices et les fruits, ces initiatives aspirent à catalyser un développement agricole durable et résilient. La clé du succès réside dans une approche multifacette, alliant soutien institutionnel, facilitation de l'accès au financement et innovation technologique.

En conclusion, malgré les défis considérables auxquels est confronté Madagascar dans le secteur de l'agribusiness, les succès individuels, les avancées législatives et les modèles de financement novateurs tracent la voie vers un avenir prometteur. Une collaboration étroite entre agriculteurs, coopératives, institutions financières, organisations de développement et gouvernement s'avère cruciale pour convertir ces défis en opportunités, propulsant le pays vers une ère de prospérité agricole durable.



Défis et conseils pour l'accès aux financements et la croissance

--- Alexis Befeno, Conseiller financier indépendant

Alexis Befeno, investisseur et expert en finance, collabore étroitement avec Miarakap sur de nombreux sujets. Il a notamment participé à des missions de conseil en stratégie et levée de fonds, apportant son expérience à l'international sur les sujets d'investissement et de financement d'entrepreneurs.

Peux-tu te présenter brièvement et nous donner un aperçu de ton expérience dans le domaine du financement ?

Cela fait presque 20 ans que je travaille sur une variété d'opérations financières, dans divers secteurs et en jouant plusieurs rôles.

- J'ai démarré ma carrière dans le conseil en fusions & acquisitions (notamment chez Rothschild & Cie) pour accompagner des clients dans le rachat, la cession, le regroupement ou la scission de sociétés ou d'activités;

- Puis j'ai travaillé à la Société Financière Internationale (entité du groupe Banque Mondiale dédiée au financement du secteur privé) et ensuite chez Proparco (filiale de l'Agence Française de Développement dédiée au financement du secteur privé) pour financer des projets soit en capital soit en dette.

- Les secteurs que j'ai couverts vont notamment de l'éducation, des infrastructures, de l'agro-alimentaire, à l'industrie, en particulier le ciment et le textile.

- J'ai exécuté ces opérations du côté



des bailleurs de fonds. Depuis 1 an et demi, je me place du côté de la demande de fonds, en appui des entrepreneurs, des sociétés ou des organismes, à travers une société de conseil financier que j'ai créée à Madagascar. Par exemple, en 2023, avec Miarakap, nous avons travaillé pour le compte du groupe agroalimentaire malgache, Sahanala, sur la levée d'un financement de 28 millions d'euros auprès de la BEI et d'une banque locale.

Peux-tu expliquer le contexte de la levée de fonds effectuée avec Miarakap pour Sahanala ?

Présente historiquement dans l'exportation de vanille, Sahanala cherchait un financement d'environ 35 millions d'euros pour soutenir deux relais de croissance : d'une part, une activité de production et de

transformation de maïs, de riz et de soja à Maintirano, et d'autre part, une activité de transformation et d'exportation de produits de pêche à Vohémar.

C'était la première fois que le groupe s'apprêtait à lever un financement d'une telle envergure auprès de bailleurs de fonds internationaux. Sahanala s'est tournée vers James Ranaivoson (un ancien de la Banque Européenne d'Investissement) et Miarakap pour structurer le dossier et mener les discussions. C'est dans ce contexte que je suis intervenu dans le projet.

Miarakap, en tant que fonds d'impacts, a l'ADN pour accompagner Sahanala, qui est une entreprise sociale co-détenue par des fédérations de paysans et une association en charge de la gestion d'aires protégées, Fanamby.



Selon toi, quels axes de travail faut-il mettre en place pour améliorer l'accès au financement des projets à Madagascar ?

Dans un pays comme Madagascar, considéré par les bailleurs de fonds comme risqué et peu structuré, il y a plusieurs défis à surmonter.

- Premier défi local des porteurs de projet : préparer et structurer le dossier de financement selon des standards élevés. Les bailleurs de fonds ne regardent que les dossiers déjà prêts et ne combleront pas les lacunes à votre place ! Pour avoir un dossier prêt à l'étude, plusieurs éléments doivent être rassemblés, en mobilisant plusieurs expertises connexes: des études de faisabilité technique, un business plan, des sites identifiés, des actifs mobilisés, une équipe d'exécution étoffée, des démarches initiées sur les permis, les autorisations, et avec des partenaires (clients, fournisseurs, partenaires techniques, etc.), etc. Vous devez également anticiper les préoccupations des bailleurs de fonds quant aux risques du projet et préciser la façon de les gérer et de les atténuer plutôt que les évacuer : il y va de votre crédibilité dans l'exécution du projet . Vous devez également démontrer que votre organisation pourra absorber un financement d'envergure. Cela veut dire avoir une gouvernance solide, des compétences opérationnelles avérées, un système de reporting et de suivi aux standards requis, etc. Enfin, il est important de bien comprendre la philosophie d'investissement et les critères d'éligibilité des bailleurs de fonds pour mettre en exergue les forces de votre dossier, en somme trouver la bonne tonalité : parler leur langage est un atout !

- Deuxième défi local des porteurs de projet : comprendre les instruments de financement des bailleurs de fonds et leurs implications. Outre les conditions commerciales (taux, maturité, etc.), les bailleurs de fonds mettent en place une batterie de protections contraignantes, à savoir notamment: les garanties à consentir qui sont fonctions de la surface patrimoniale du groupe et les covenants, c'est à dire un ensemble d'interdictions, de restrictions et d'obligations, en somme des dispositifs de prévention de risques et de surveillance de la solvabilité de l'emprunteur. Il est important de faire la part entre ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas, entre ce qui est conforme aux pratiques du marché du financement et ce qui ne l'est pas. Trop de malentendus à ce sujet sont bloquants et peuvent faire échouer les discussions. Avec une bonne expérience des marges de flexibilité des bailleurs de fonds, les porteurs de projet ont plus de chances d'optimiser les conditions de financement.

- Troisième défi local des porteurs de projet: aller jusqu'au bout d'un processus lourd, c'est à dire jusqu'au décaissement. Le faible taux de décaissement des projets est un problème particulièrement pointé à Madagascar. Ce n'est pas seulement un enjeu pour le secteur public où grand nombre de financements sont signés mais pas décaissés. Il faut en effet pouvoir remplir les conditionnalités de décaissement, à savoir satisfaire les conditions de faisabilité du projet comme l'obtention des autorisations, des permis, la signature des contrats indispensables à la viabilisation du

projet (comme les contrats d'achat d'électricité dans le cadre d'un projet de centrale électrique), fournir des justificatifs par exemple des dépenses d'investissement ou exécuter des actions de remise à niveau exigées en amont par les bailleurs de fonds afin que le risque soit plus acceptable pour eux avant de décaisser. Pour réaliser ces chantiers, l'organisation doit mobiliser des équipes à part entière et monter d'un cran dans la production de livrables aux niveaux exigés. D'où la nécessité évoquée plus haut de bien se structurer et de se préparer à absorber un financement international d'envergure avec son lot de conditionnalités et de contraintes.

Quels conseils donnerais-tu aux entrepreneurs à Madagascar pour correctement gérer leur croissance ?

Un plan de croissance comporte nécessairement un risque pour l'entreprise et l'entrepreneur. Un plan trop ambitieux que du coup la société ne peut pas absorber, peut la mettre en péril. Soit parce que vous avez mal anticipé les défis internes du passage à l'échelle : la nécessité de renforcer la gouvernance, d'étoffer la structure organisationnelle, les recrutements clés, les formations nécessaires, les strates supplémentaires de supervision et de coordination, le renforcement des fonctions support, des dispositifs de contrôle et de suivi, etc. ; Soit parce que vous vous êtes trop engagés financièrement, en vous endettant ou en ponctionnant excessivement sur les réserves de trésorerie de la société. Or il arrive que les résultats de l'investissement de croissance soient largement en deçà des prévisions : dans ces cas, vous vous retrouvez dans une situation où vous n'arrivez plus à honorer vos obligations financières, et vous êtes en risque de cessation de paiement.

En résumé, j'émettrai deux recommandations:

1) bien dimensionner vos ambitions en fonction de la capacité de votre organisation à absorber ce passage à l'échelle;

2) bien calibrer votre plan de financement. Sur ce dernier point, il s'agit de ne pas trop céder à la facilité de l'endettement : il arrive souvent que l'entrepreneur pêche par excès d'optimisme sur ses prévisions financières. Pensez ainsi à injecter de l'argent vous-mêmes quand c'est possible, ou à ouvrir le capital de la société, quitte à vous faire diluer. Vous gagnerez plus à partager le risque avec un partenaire.

A woman with long, wavy brown hair and black-rimmed glasses is sitting at a desk, focused on her work. She is wearing a dark long-sleeved top over a red and white striped crop top. Her hands are on a laptop keyboard and a mouse. The scene is dimly lit with a warm, brownish-orange color cast. The text 'GESTION ET FINANCE' is overlaid in white, bold, sans-serif font on the left side of the image.

GESTION ET FINANCE

Introduction

Le pôle Gestion et Finance est le partenaire privilégié des PME financées par les fonds ou programmes gérés par Miarakap, offrant des services spécialisés en gestion comptable, administratif et financier, pour leur permettre de mieux piloter leurs activités, d'aller sereinement vers la formalisation, et d'atteindre leurs objectifs de croissance.

Missions

- ✓ Assurer une bonne gestion interne administrative et financière de Miarakap SA et Miarakap Investissements
- ✓ Assurer une bonne gestion administrative et financière des programmes gérés par Miarakap
- ✓ Répondre aux problèmes de gestion des PME
- ✓ Appui à la structuration et à la mise en place d'un service ou d'une direction administrative et financière de PME
- ✓ Former des futurs RAF/DAF

Services



Principales missions en 2023



Malakass

Transformation de manioc en farine de haute qualité

Mission : Direction administrative et financière



FOSA Consulting

Conseil en Communication d'entreprise

Mission : Direction administrative et financière



Stephaina Beauty

Salons de beauté et d'esthétique

Mission : Audit organisationnel et structuration du middle management



Madagascar Biodiversity Center

Recherches sur la biodiversité et la lutte contre la malnutrition

Mission : Direction administrative et financière



EXA Food - EXA Feed

Élevage et transformation d'insectes en farines protéinées

Mission : Direction administrative et financière



Supermarché.mg

E-commerce - Livraison de courses à domicile

Mission : Direction administrative et financière



Le Complexe

Restauration collective

Mission : Audit de procédures et rédaction de manuel administratif et financier



OKALOU

Événementiel

Mission : Direction administrative et financière



Évolution de l'équipe

L'équipe Gestion et Finance de Miarakap a connu une forte croissance en 2023, marquée par le renforcement des équipes internes et externalisées en nombre et en séniorité. Cette expansion stratégique renforce la capacité de Miarakap à assurer une gestion financière solide et efficace pour soutenir sa croissance et celle de ses partenaires.



Koloina RAMANANTSOA
Directrice du pôle Gestion et Finance



Stella HERIMIRANDRAISOA
Responsable des Ressources Humaines



Rija RATSIAMBAKAINA
Responsable des Affaires juridiques



Hobimanantsoa RAHAMISON
RAF interne



Sandra RALAIARISOA
RAF Externe



Ino RABY
CAF Externe



Jess RANDRIAMANGA
CAF Externe



Tania RAHARIVOLOLONAFINDRA
Assistante administrative RH



Rantolalaina RAKOTOMALALA
CAF interne



Domoina RAZAFINDRATSIMBA
CAF interne

DAF Externalisé - opportunité d'apprentissage pratique pour des jeunes ambitieux

--- par Koloina RAMANANTSOA, Directrice du pôle Gestion et Finance de Miarakap

Le Directeur Administratif et Financier joue un rôle essentiel dans la gestion globale de l'entreprise en veillant à ce que les informations financières soient pertinentes, fiables, conformes aux exigences légales et réglementaires, pour permettre aux dirigeants de prendre des décisions réfléchies afin d'assurer la croissance et la rentabilité de leur entreprise.

À partir d'une certaine taille, les PME sont amenées à formaliser leur direction financière pour pouvoir assurer la fiabilité de ces informations financières et assurer la croissance. Miarakap, dans sa mission d'accompagner les entrepreneurs ambitieux, a décidé en 2022 de lancer une offre de DAF externalisé.

Qu'est-ce qu'un DAF externalisé ?

Le DAF externalisé est un prestataire de la société qui fournit ses services en tant que consultant externe ou via une société spécialisée dans l'externalisation des services financiers. Ce modèle est adéquat aux PME qui ont besoin d'une expertise financière mais ne peuvent pas se permettre d'embaucher un DAF à temps plein. Cette fonction peut englober divers domaines, notamment la gestion financière, la comptabilité, la gestion administrative, la planification stratégique, le recherche de financement, l'administration du personnel, la conformité législative et fiscale, etc.

Quels sont les avantages pour les jeunes ambitieux de travailler avec un DAF externalisé? Travailler dans un service de Direction administrative et financière externalisée offre aux jeunes plusieurs opportunités d'apprentissage pratique pour gravir plus vite les échelons.



Article

Cela permet (i) de découvrir et d'être exposé à diverses entreprises et secteurs d'activités, ce qui élargit la compréhension des défis financiers spécifiques à chaque secteurs, (ii) d'avoir une expérience variée allant de la comptabilité à la planification financières en passant par la fiscalité, le droit et les RH, (iii) un mentorat et un encadrement venant de professionnels financiers, (iv) d'apprendre et de mettre en œuvre des bonnes pratiques et standards du métier, (v) d'avoir une opportunité de développer la compétence de gestion de la clientèle en interagissant avec différents types de clients et en répondant à leurs besoins spécifiques, (vi) de monter en compétence sur la gestion de projets et sur le leadership.

Cette expérience peut accélérer le cheminement d'un junior vers le poste de DAF grâce à un apprentissage accéléré dans un environnement où les défis financiers, administratifs et juridiques sont variés et les exigences élevées.

Miarakap est conscient du besoin de personnes compétents pour ce poste au sein des PME malgaches. C'est dans cette optique que nous nous engageons à former, via notre activité de DAF externalisé, une future génération de RAF/DAF aptes à relever les défis financiers et administratifs des entreprises. Nous croyons fermement que cet investissement dans le développement des compétences contribuera à la croissance et à la prospérité de l'écosystème entrepreneurial malgache.



Miarakap appuie EXA FOOD dans sa direction financière



Exa Food, initialement connu sous le nom de Valala Farm lors de sa création en 2022, est une entreprise spécialisée dans l'élevage d'insectes comestibles et à forte teneur protéique. Elle développe des produits innovants à base de poudre d'insectes pour palier à la malnutrition.

L'entreprise a été créée à l'initiative de Madagascar Biodiversity Center (MBC), le seul centre de recherche en entomologie du pays, avec l'appui du pôle Conseil de Miarakap pour affiner son modèle économique. Elle rentre directement dans le portefeuille d'investissement de Miarakap en 2022. Dès ses premiers pas, Exa Food démontre un fort potentiel de croissance, érigeant une ferme à grande échelle, toujours en partenariat avec MBC. Parallèlement, l'entreprise met en place une usine opérationnelle

grâce à des fonds levés auprès de bailleurs internationaux, tout en développant un premier produit autour du grillon, une espèce disponible à Madagascar.

Rapidement, l'entreprise s'est rendu compte que sa structure comptable devait évoluer à la fois en termes de ressources et en termes de structuration pour suivre sa trajectoire de croissance, compte tenu notamment de son effectif et du volume de ses transactions.

Pour consolider rapidement ses avantages concurrentiels, Exa Food décide de se conformer dès ses débuts aux normes en vigueur que ce soit en termes de législation juridique, fiscale, comptable ou de qualité.

Business case

Dans cette optique, le pôle Gestion et Finance (PGF) de Miarakap s'avère être un allié précieux, offrant une assistance dans la structuration organisationnelle et financière de l'entreprise.

En mars 2023, Exa Food conclut un contrat avec le PGF pour une prestation d'assistance, de révision et de direction administrative et financière. Au cours de l'année 2023, plusieurs actions ont été engagées, notamment :

- La mise aux normes de la situation comptable et fiscale de l'entreprise
- La structuration d'une équipe administrative et financière avec un premier recrutement au poste de chargé comptable, suivi de son accompagnement pour un développement rapide de ses compétences et de ses responsabilités ;
- L'implémentation d'un outil de gestion en collaboration étroite

avec un intégrateur Odoo pour le paramétrage d'un module finance adapté au système comptable d'Exa Food. Ce logiciel devra permettre de gérer par la suite tous les cycles opérationnels : achats, ressources humaines et transformation.

- L'assistance et le conseil sur des sujets divers tels que le changement de raison sociale, la gestion de risques fiscaux, le contrôle budgétaire, la mise en place d'une procédure de caisse, etc.

Une direction administrative et financière externalisée représente un atout stratégique pour une entreprise en pleine croissance comme Exa Food. En tirant parti de l'expertise combinée d'une équipe multidisciplinaire, tout en gagnant la latitude nécessaire pour recruter et former le personnel interne, l'équipe d'Exa Food peut se consacrer pleinement à son cœur de métier.



“Mon évolution est allée de pair avec celle de Miarakap”

--- *Hobimanantsoa RAHAMISON, Responsable administrative et financière chez Miarakap*

Peux-tu nous décrire ton parcours chez Miarakap, depuis ton arrivée en tant que comptable stagiaire jusqu'à ton poste actuel de Responsable administrative et financière ?

En décembre 2020, j'ai intégré Miarakap en tant que stagiaire comptable, avant d'être confirmée en CDI en juin 2021 dans ce même rôle. Mes responsabilités incluaient la saisie comptable, les déclarations fiscales, ainsi que la gestion des relations avec le cabinet de revue. J'ai également été impliquée dans la vérification des aspects administratifs des investissements en capital, tels que les pactes d'actionnaires, les autorisations de décaissement et les contrats de prêts.

En juillet 2022, j'ai été promue au poste de comptable senior, où j'ai pris en charge la gestion des clients du pôle Conseil et du pôle Gestion et Finance, incluant la facturation, le recouvrement et le suivi des contrats. J'ai également effectué des analyses de marge sur les prestations de conseil et j'ai été responsable de la tenue de la caisse de Miarakap. J'ai participé à l'audit annuel avec le commissaire aux comptes et j'ai commencé à superviser une équipe.

En septembre 2023, j'ai évolué vers le poste de Responsable administrative et financière (RAF), où j'ai pris du recul pour superviser l'équipe dédiée à la production et à la revue, ainsi qu'à l'encadrement. J'ai veillé à la qualité des livrables et j'ai été la référente sur



les procédures internes, la comptabilité et la fiscalité. J'ai contribué à la structuration stratégique du pôle, prenant en compte l'évolution des activités de Miarakap et l'augmentation du niveau d'exigence, notamment en raison de la complexité croissante des transactions financières et des opérations.

Quels principaux facteurs ont contribué à ta progression professionnelle au sein de Miarakap selon toi ?

Ma progression au sein de Miarakap a été soutenue par plusieurs facteurs essentiels. Tout d'abord, l'évolution et le développement des activités de l'entreprise ont joué un rôle crucial.

Interview

Sans cette évolution, mon poste serait probablement resté limité au poste de comptable. Il a fallu développer une forte adaptabilité aux changements.

Ensuite, la confiance accordée par mon manager a été déterminante. Cela m'a incité à devenir rapidement autonome, ce qui m'a permis d'acquérir de nouvelles compétences de manière significative.

Par ailleurs, j'ai toujours été impliquée dans la construction des projets du Pôle, ce qui s'est avéré être un moyen pratique et efficace pour enrichir mes connaissances.

Je note également la collaboration étroite avec mes collègues de tous les pôles de Miarakap. Mon poste transversal m'a permis de suivre et de comprendre leurs activités et les attentes de tous mes interlocuteurs. De plus, j'en apprend beaucoup d'eux.

Mon poste très transversal m'a permis de suivre et de comprendre leurs activités et les attentes de tous mes interlocuteurs en interne et en externe. De plus, j'en apprend beaucoup de chacun d'entre eux.

Comment les différentes étapes de ton parcours ont-elles influencé ton approche en tant que Responsable administrative et financière ?

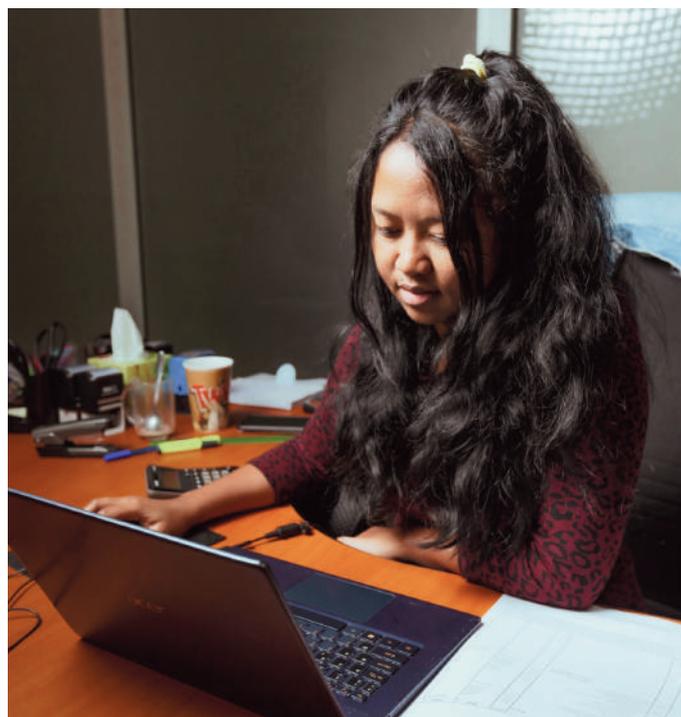
L'acquisition d'une base solide a été essentielle pour comprendre les principes fondamentaux de la comptabilité a renforcé mon esprit analytique dans le domaine financier. En pratiquant, j'ai pu identifier les points de vigilance et les obligations, ce qui m'a encouragé à rechercher des solutions en effectuant des recherches et en échangeant avec des experts. J'ai pu comprendre que ces compétences

ne sont pas innées, mais se développent grâce à l'expérience et à l'engagement dans le travail quotidien.

Quelle valeur ajoutée apporte Miarakap dans la montée en compétence de ses talents ?

Miarakap expose les collaborateurs à une diversité de cas, à la fois internes et externes. En interne, nous travaillons avec Miarakap SA et Miarakap Investissements, qui présentent des activités variées avec des structures et des besoins de gestion financière et administrative différents. De même, en externe, nous collaborons avec diverses sociétés et organismes internationaux, chacune ayant des besoins spécifiques.

Cette exposition à une variété de contextes permet une vision élargie et favorise un apprentissage rapide et approfondi à tous les niveaux. De plus, nos managers assurent un encadrement solide et bienveillant. Nous ne sommes pas simplement des exécutants, nous comprenons la finalité et l'utilité de nos activités ainsi que les attentes liées aux projets.



Notre couverture géographique



-  Investissement en capital
-  Mitsiry Start-up Program
-  Mitsiry Matching Grant Program
-  Clients Partenaires du Pôle Conseil

Quelques KPI clés



Notre écosystème

Institutions financières privées



Grands Groupes et Entreprises



Acteurs institutionnels de développement



+10
investisseurs privés

Équipes Support

L'équipe Communication assure la visibilité, le plaidoyer et le soutien aux entrepreneurs, tout en entretenant un écosystème dynamique pour favoriser les synergies et les partenariats stratégiques. L'équipe s'est consolidée avec l'intégration de deux chargées de communication.



Eliah RANAIVOSON
Responsable Communication



Tiana RAFANO HARANA
Chargée de Communication



Kanto RATOVOARIMANANA
Chargée de Communication

L'équipe des Moyens généraux assure la gestion efficace des infrastructures en fournissant un support essentiel en matière de système d'information, de restauration, de transports, et d'entretien des espaces, contribuant ainsi au bon fonctionnement opérationnel de Mirakap tout en garantissant un environnement de travail optimal pour les collaborateurs.



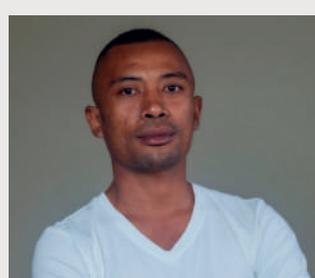
Fanomezantsoa RAKOTONIRINA
Responsable des Moyens Généraux



Haja RAKOTOMANDIMBY
Chargé de Système d'Information



Elysé RAVOHITRARIVO
Chauffeur de direction



Hery Zo ANDRIAMALALA
Chauffeur



Matthieu RAVOHITRARIVO
Chauffeur



Tiana RANDRIANARIMANANA
Cuisinier



Cynthia VOLOLONANDRASANA
Technicienne de surface



Marie Perline RASOLONIRINA
Technicienne de surface

Sur le terrain ...



Fort-Dauphin



Fianarantsoa



Brickaville



Toliara



Sainte-Marie



Dubaï



Antsiranana



Afrique du Sud



Morondava



Sénégal



Antsirabe



Vangaindrano



Farafangana



Fort-Dauphin



Mayotte



Antananarivo



Rwanda



Fénérive-Est



Toliara



Fort-Dauphin

Georges RAKOTOZAFY

En route vers le développement !

--- par Eliah RANAIVOSON, Responsable Communication chez Miarakap

Comment aborder le développement économique et social à Madagascar sans engager les communautés rurales, qui représentent 80% de la population ? Revenir au point de départ est souvent nécessaire pour appréhender pleinement les enjeux de la mission de Miarakap, qui vise à contribuer à ce développement à travers le financement, l'accompagnement et la promotion d'entrepreneurs ambitieux et responsables. Ce point de départ réside dans la réalité quotidienne des paysans à travers le pays, qui luttent chaque jour pour subvenir à leurs besoins et nourrir leur famille avec moins de 1\$ par jour, tout en faisant face à une multitude d'obstacles dans les aspects les plus élémentaires de la vie quotidienne. Nous avons tenu à partager l'expérience de Georges Rakotozafy qui nous a fortement inspirés en nous rappelant l'étendue des besoins à Madagascar en termes de développement, et l'énorme marge de manœuvre en termes d'entrepreneuriat à impacts.

Qui est donc ce fameux Georges ?

Georges Rakotozafy, un père de famille âgé de 55 ans, est agriculteur à Namoly, une commune rurale située à l'entrée du Parc National Andringitra, à 50 km d'Ambalavao, dans la région de Haute Matsiatra. Il est à l'origine d'un projet visant à réhabiliter de nombreux ponts menant à Namoly, et par conséquent au Parc National, en réponse aux dommages causés par plusieurs cyclones tels que Batsiraï, Emnati et Freddy au cours des dernières années, ainsi qu'à leur dégradation progressive due à un manque d'entretien et à



leur utilisation par les habitants pour leurs besoins quotidiens (comme le bois de chauffage et la récupération de ferrailles).

Ces ponts, construits il y a plus de vingt ans, ont stimulé une forte croissance économique dans la région. Cependant, depuis leur détérioration et donc l'inaccessibilité de la zone, de graves problèmes socio-économiques ont émergé à Namoly et dans ses environs, notamment:

- La dégradation des infrastructures de base telles que les écoles, les centres de santé de base, et les bureaux administratifs ;
- La difficulté du transport des récoltes vers les villes. Les populations locales

Georges RAKOTOZAFY En route vers le développement !



Pont d'Andreatelo avant et après le passage des cyclones
(Photo tirée d'un devis pour les travaux)

étant essentiellement des agriculteurs, leur principale source de revenu est fortement impactée par les coûts extrêmement élevés des transports. Ils n'ont d'autres choix que de fortement baisser leurs prix de vente.

- La rareté des produits disponibles à l'achat comme les PPN, les outils, les matériaux de construction, les médicaments, les habillements et accessoires, etc. venant d'Ambalavao.
- Une fuite des cerveaux, les enseignants quittant les écoles et les professionnels qualifiés les centres de santé pour chercher des opportunités en ville.

« Les patients qui ont besoin de soins intensifs sont transférés vers les villes pour faute de personnel qualifié, de matériels de soin et/ou de médicaments. Ils sont transportés dans des brancards en taxi-brousse, et les conséquences peuvent être fatales. »

Georges RAKOTOZAFY

- Une baisse significative du nombre de touristes, ce qui prive la région d'une source importante de revenus. 8000 visiteurs en moyenne étaient reçus au Parc National Andringitra chaque année jusqu'en 2019.

- Depuis la crise de Covid et la forte dégradation des routes, de nombreux touristes s'arrêtent à Ambalavao ou changent de trajectoire, et seuls les plus téméraires entament les 6 heures de marche jusqu'au Pic Boby, le plus haut des massifs accessibles à Madagascar. 50% des recettes rapportées par ces touristes sont pourtant allouées aux initiatives de développement local pour l'amélioration des conditions de vie des populations et la construction d'infrastructures locales. Cela donne place à un cercle vicieux car sans infrastructures pour accueillir les touristes, ceux-ci seront de moins en moins nombreux.

Face à ces défis, M. Georges s'est engagé à agir en lançant les démarches nécessaires pour réhabiliter les 29 ponts répartis sur les 50 km de route d'Ambalavao à Namoly. Il a sollicité le soutien des autorités locales, des organisations internationales, des opérateurs économiques et des particuliers intéressés par le projet. Plusieurs d'entre eux le soutiennent dans les démarches de demandes de devis (pour chacun des 29 ponts), des demandes d'autorisation auprès des autorités locales, et également les demandes de financement.



Prise des mesures d'un pont pour devis

Georges RAKOTOZAFY En route vers le développement !

Ces actions préfigurent une opération d'envergure visant à faciliter l'accès à Namoly et au Parc National Andringitra, dans le but d'attirer non seulement les touristes, mais aussi les entrepreneurs, les investisseurs, les acheteurs et les vendeurs, ainsi que les travailleurs.

Parmi ses initiatives, M. Georges travaille également à l'installation de pylônes de télécommunication pour lutter contre l'isolement de la région. Il a aussi fondé et présidé plus d'une soixantaine d'associations paysannes pour permettre aux communautés de bénéficier de façon directe aux aides venant d'organisations internationales sur diverses thématiques (appui aux femmes, agriculture, artisanat, association de riverains, etc.)

« Ces infrastructures ouvriront la voie à de nouvelles opportunités de développement, ne serait-ce que les camions qui transportent les matériaux pour la construction et la réhabilitation des bâtiments en ruine. »

Georges RAKOTOZAFY

Il souligne l'importance d'encourager des entrepreneurs ambitieux et responsables, dont les activités contribuent à la création d'emplois décents, à la recherche de solutions viables aux défis locaux et au soutien des initiatives de développement local à travers des actions sociales et le paiement d'impôts.

Chez Mirakap, nous sommes plus que jamais persuadés du rôle de l'entrepreneuriat pour un développement durable, résilient et impactant.





MIARAKAP 
PARTENAIRE D' IIP