



MIARAKAP



PARTENAIRE D' IIP

# Rapport annuel

D'ACTIVITÉS ET D'IMPACTS

2024



# Sommaire

## INTRODUCTION

- Mots du Directeur Général p4
- Mots du Conseil d'administration p6
- A propos de Miarakap p8
- Nos Piliers stratégiques p9

## OUTILS

### Investissement en capital

- Chiffres clés p12
- Nos entreprises en portefeuille p13
- La RSE au cœur de l'ADN du Restaurant Le Complexe p14
- EXA a inauguré sa nouvelle usine à Diégo p16
- APEM PAIQ, "une accélération spectaculaire" p18
- Structuration en marche chez Okalou p20

### Blended Finance

- Chiffres clés p23
- Les entreprises du Matching Grant Program Mitsiry p24
- Start-up Program Mitsiry : Retour d'expérience sur la gestion d'un accélérateur de start-ups à Madagascar p26
- Mitsiry Biodiversity and Climate Fund p28
- Akao - Hub entrepreneurial en région p29
- Monaco et Miarakap : un partenariat au service des entrepreneurs à Madagascar p30

### Conseil

- Chiffres clés p33
- Les principales missions p34
- Quelques experts de l'écosystème p37
- Renforcer la résilience locale par l'écotourisme : retour sur le partenariat WWF-Miarakap à Kivalo p37
- Réorganiser pour pérenniser : le rôle de Miarakap auprès de La Rizière p40

### Gestion et finance

- Principales missions en 2024 p43
- Développement d'une expertise en Gestion administrative et financière de programmes p44

## ÉCOSYSTÈME

- Événement p46
- Tournoi de foot p47
- Masterclass p48
- Notre écosystème p49

## TALENTS

- Quelques chiffres clés sur l'équipe p51
- Renforcement de capacité p52
- La formation en images p53
- Sur le terrain... p54
- Une équipe engagée p55

## CONCLUSION

p57

MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

# Accélérer la création de valeur

--- Emmanuel Cotsoyannis

Dans un contexte économique national difficile, avec une croissance économique de 4,2%, insuffisante pour améliorer le niveau de vie de la population et les perspectives des entreprises, et alors que le monde attendait les résultats et les premières conséquences des élections présidentielles américaines, Miarakap a continué à diversifier ses outils de financement et d'accompagnement des entrepreneurs à impacts.

Sur le volet investissement, l'année 2024 a été marquée par une seule nouvelle prise de participation, dans la société Dogs and Co, et un renforcement de nos engagements financiers auprès de 7 entreprises du portefeuille. Au total, ce sont 4,6 milliards qui ont été déployés dans 8 sociétés.

L'investissement en capital porte ses fruits dans le temps long, et nous commençons à en voir cette année les contours, qui se préciseront en 2025. Plusieurs entreprises du portefeuille affichent des performances solides, versent des intérêts et dividendes qui couvrent, en 2024 66% des charges du fonds (contre 38% en 2023), et voient leurs valorisations progresser. Au niveau du portefeuille, la valeur des fonds propres investis à cru de 86% par rapport à leur valeur historique. **Après 6 ans d'investissement, il reste maintenant à matérialiser cette création de valeur en concrétisant les premières sorties en 2025.** C'est le principal défi de cette nouvelle année, en parallèle à la poursuite de l'accompagnement du reste du portefeuille pour continuer à accroître sa valeur et ses impacts.

En 2024, nous avons également continué à développer nos **programmes de blended finance** et nos **activités de soutien à l'entrepreneuriat**, avec **45 entreprises accompagnées dans 16 régions de Madagascar**. Ces programmes d'appui à des entreprises dans l'agribusiness, les énergies renouvelables, la gestion des déchets, les matériaux durables, parmi lesquelles de jeunes start-ups à fort potentiel, continuent à ancrer Miarakap comme un acteur clé de l'écosystème entrepreneurial malgache. Ils se positionnent en synergie forte avec nos activités





d'investissement, comme en témoignent le cas d'Exa, de Malakass ou de Vatel, qui bénéficient de financements et d'accompagnements additionnels pour le déploiement de leurs activités. Ils nous confèrent des moyens accrus, et un réseau dense et diversifié de partenaires locaux et internationaux engagés autour de la même mission : impacter avec les entrepreneurs.

Avec le développement de nos activités, nous nous heurtons quotidiennement aux sévères contraintes qui limitent le poids et le potentiel du secteur privé à Madagascar, parmi lesquelles la rareté des talents formés et qualifiés pour accompagner la croissance et la structuration des entreprises, et le poids de l'informalité, tant au niveau de certaines entreprises du portefeuille que de l'environnement externe de chacune d'entre elles. Ce sont des sujets sur lesquels l'équipe s'attache à accompagner les entrepreneurs, avec engagement et transparence.

### **Nous restons déterminés à consolider nos relations de long terme, win-win, avec nos entrepreneurs partenaires et nos investisseurs.**

Alors que l'année 2025 a démarré sur le choc du retrait de l'aide publique américaine, dont les conséquences sont estimées à 1,5% de PIB pour Madagascar, et de fortes perturbations sur la situation géopolitique et économique internationale, à laquelle Madagascar est particulièrement vulnérable, nous restons déterminés à consolider nos relations de long terme, win-win, avec nos entrepreneurs partenaires et nos investisseurs.

La feuille de route de l'année 2025, déjà largement entamée, est ainsi orientée vers la génération de valeur mesurable, pour confirmer le succès d'un premier cycle d'investissement et pouvoir sereinement en entamer un nouveau.



# Mots du Conseil d'administration

## **Fredy Rajaonera Andriambelo**

PCA de Miarakap Investissements

*“L’année 2024 a démontré la capacité de Miarakap à renforcer son ancrage territorial tout en innovant dans l’accompagnement des entrepreneurs. En 2025, notre ambition est d’approfondir cet engagement pour amplifier l’impact au niveau national.”*



## **David Munnich**

Administrateur de Miarakap Investissements

*“Cette année Miarakap a su consolider son équipe, ses activités et la qualité de son appui aux entrepreneurs. Ceci a permis à Miarakap de pouvoir s’adapter avec agilité à l’évolution rapide du contexte global, qui est en cours actuellement, et qui génère de l’incertitude. En 2025, Miarakap devra de nouveau montrer sa capacité d’adaptation, et saura saisir les opportunités.”*



# Mots du Conseil d'administration



## **Annie Ferton**

**Administratrice de Miarakap SA**

*“L’année 2024 a été une année riche en développements tout en gardant le fil rouge d’origine du projet Miarakap : susciter l’émergence d’entrepreneurs et les accompagner grâce à des conseils, formations et financements adaptés à leurs besoins.*

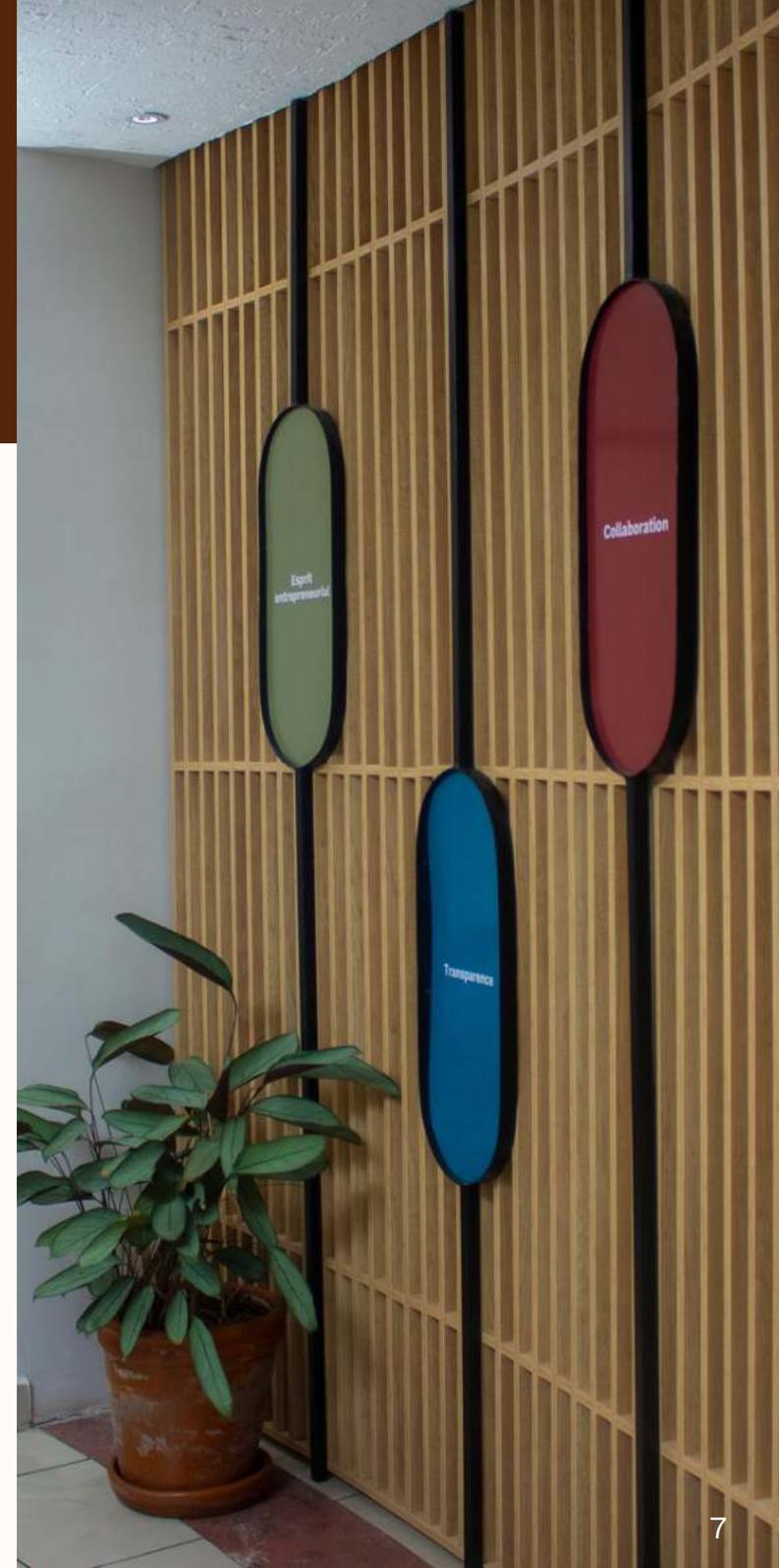
*L’année 2025 promet d’être une nouvelle année de transition et d’innovation.”*



## **Koloina Ramaromandray**

**Administratrice de Miarakap SA**

*“2024 a été une année de croissance et de défis sur plusieurs fronts, où nous avons su maintenir notre exigence d’investisseur et notre posture de partenaire engagé aux côtés des entreprises, avec un début d’encrage régional. En 2025, notre ambition est de consolider cette expérience pour renforcer notre modèle et initier une dynamique d’écosystème et d’impact à l’échelle internationale”.*



# À propos de **Miarakap**

Miarakap est une société de gestion dont la mission est *d'impacter avec les entrepreneurs*. Avec 80% de la population malagasy vivant en-dessous du seuil de pauvreté extrême et seulement 500 000 emplois formels à travers le pays, soit moins de 2% de la population, Miarakap est convaincu que le développement durable de Madagascar passe par le renforcement d'un secteur privé performant et responsable, constitué d'entrepreneurs et de PME, qui créent des emplois, commercialisent des biens et services essentiels, innovent et sont soucieux de leurs impacts.

## Nos outils

### Investissement en capital

Assistance technique et appui pour des besoins de financement en fonds propres variant de 500 millions à 3 milliards MGA.

### Conseil

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.

### Blended Finance

Gestion de programmes de promotion, d'accompagnement et de financement d'entrepreneurs à impacts sociaux et environnementaux positifs

### Gestion Administrative et Financière

Partenaire privilégié des PME financées par les fonds ou programmes gérés par Miarakap, offrant des services spécialisés en gestion comptable, administrative et financière.

## LE PROBLÈME



L'extrême pauvreté entrave la croissance économique tout en générant d'importants défis sociaux et environnementaux.

## NOTRE SOLUTION



Impacter avec des entrepreneurs pour réduire l'extrême pauvreté et apporter des solutions innovantes aux problèmes sociaux et environnementaux.

# Nos piliers stratégiques

## ÉCOSYSTÈME

Notre modèle économique, de gouvernance et d'opérations repose sur la mobilisation humaine, technique et financière d'un écosystème de personnes et d'institutions expertes et engagées



## TALENTS

Dans une région où le capital humain est faiblement valorisé, nous construisons une équipe qui se démarque par son engagement, animée par la mission et l'ambition, prête à relever des défis complexes en s'appuyant sur un socle de valeurs fortes



## OUTILS

Nous créons et gérons des outils de financement, d'accompagnement et de promotion mixtes, synergiques entre eux, innovants et adaptés aux situations et aux objectifs des entrepreneurs et des partenaires financiers privés et publics



# Nos valeurs

Esprit entrepreneurial



Collaboration



Transparence



Exigence



Engagement

A photograph of three people (two women and one man) sitting around a wooden table, smiling and looking at a laptop. The image has a warm, reddish-orange tint. The word 'Outils' is overlaid in large white text on the left side.

# Outils

Nous créons et gérons des outils de financement, d'accompagnement et de promotion mixtes, synergiques entre eux, innovants et adaptés aux situations et aux objectifs des entrepreneurs et des partenaires financiers privés et publics.

INVESTISSEMENT EN CAPITAL - BLENDED FINANCE - CONSEIL - GESTION ET FINANCE

# Investissement en capital

FINANCEMENT EN CAPITAL DE PME À FORT POTENTIEL DE CROISSANCE

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 3 milliards MGA.



**Montant levé :**  
26 Milliards MGA



**Montant engagé :**  
13 Milliards MGA



**14 entreprises**  
en portefeuille

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 MGA avec un potentiel de croissance (>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 MGA à 2 000 millions 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%



Pour plus de détails sur le pôle Investissement

# Chiffres clés

**26 milliards MGA**  
de fonds sous gestion



**14 entreprises**  
en portefeuille



**+800 emplois**  
dont 40% occupés  
par des femmes



**+ 215 000 EUR**  
d'assistance technique et  
de prêts d'amorçage  
mobilisés



**+45 milliards MGA**  
de chiffre d'affaires  
générés sur le portefeuille  
en 2024



En 2024, l'équipe a commencé à améliorer continuellement le suivi du portefeuille, en travaillant sur **l'optimisation de nos outils de collecte et d'analyse de données**. Ce processus se poursuit en 2025, avec des perspectives très motivantes.

25 investisseurs dont :



## Nos entreprises du portefeuille



### **APEM PAIQ : Microfinance**

Montant investi : 2,250 Milliards MGA  
Dirigeant : Solofotiana Andriamananoro  
Nombre de salariés : 69



### **Malakass: Agroalimentaire**

Montant investi: 772 Millions MGA  
Dirigeant: Houssen Mebotaly  
Nombre de salariés: 05



### **Chicky : Restauration**

Montant investi: 598 Millions MGA  
Dirigeant: Rivo Andriamanalina  
Nombre de salariés: 28



### **SmartPredict : Digital**

Montant investi: 132 Millions MGA  
Dirigeant: Ranto Andriambololona  
Nombre de salariés: 0



### **EXA Food et EXA Feed : Agroalimentaire**

Montant investi: 57 Millions MGA  
Dirigeant: Vincent Lucas  
Nombre de salariés: 40



### **Stephaina Beauty : Esthétique**

Montant investi: 800 Millions MGA  
Dirigeant: Marie- Stéphanie Aina Raharijaona  
Nombre de salariés: 132



### **HaiRun Technology : Digital**

Montant investi: 1,450 Milliards MGA  
Dirigeants: Ranto Andriambololona -  
Chantal Razafimahatratra  
Nombre de salariés: 97



### **Supermarché.mg : E-commerce**

Montant investi: 750 Millions MGA  
Dirigeant: Alexandre Bernard  
Nombre de salariés: 32



### **Le Complexe: Restauration collective**

Montant investi: 1.5 Milliards MGA  
Dirigeants: Régis Guillet -  
Jean Marc Bouchet  
Nombre de salariés: 223



### **Vatel Madagascar: Education**

Montant investi: 825 Millions MGA  
Dirigeants: Falihery Ramakavelo et  
Hanitra Ramakavelo  
Nombre de salariés: 63



### **Laiterie Maminiaina: Agroalimentaire**

Montant investi: 2,5 Milliards MGA  
Dirigeant: Serge Randriamahefasoa  
Nombre de salariés: 110



### **OKALOU: Évènementiel**

Montant investi: 1,190 Milliards MGA  
Dirigeants: Sehen Randriamiarisoa  
et Andy Rasoanarivo  
Nombre de salariés: 37

## Nouvelle entreprise en portefeuille



### **Dogs & Co**

Montant investi: 800 Millions MGA  
Dirigeants: Niryhanta RAMILISON et  
Rafenitra ANDRIANAIVO  
Nombre de salariés : 33

DOGS & CO est une entreprise spécialisée dans **les produits et services dédiés aux chiens et chats**. Fondée par Niryhanta Ramilison et Rafenitra Andrianaivo en mai 2021, elle s'appuie sur leur passion pour les chiens et leur conviction sur le potentiel du marché animalier à Madagascar.

L'entreprise a pour ambition de devenir une référence dans le domaine de l'animalerie à Madagascar. Sa vision et ses projets de développement incluent la création de nouvelles boutiques, réaménagement des boutiques actuelles, amélioration de la marge des boutiques en important certains accessoires.

Elle prévoit également une montée en puissance de ses services d'abonnement pour améliorer l'expérience client et maximiser la récurrence de ses revenus et le *cross-selling* entre ses activités. Elle envisage une croissance modérée des services historiques avec un réaménagement du site vitrine à Betsizaraina.

Actuellement, Dogs and Co gère **3 Petshops, un cabinet vétérinaire et un centre canin à Antananarivo**.

Elle propose des services de dressage, de promenade, de toilettage, de spa canin, et d'élevage.



# La RSE au cœur de l'ADN du Restaurant Le Complexe

--- Interview de Sarah RANDRIAMALANDY, Directrice Marketing, Commerciale & ESG - Restaurant le Complexe

Dans le portefeuille d'investissement de Mirakap depuis 2022, Le Complexe présente un potentiel significatif en matière d'impacts ESG (Environnement, Social et Gouvernance) et RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise). La collaboration avec Mirakap a permis entre autres d'accélérer sa démarche RSE, grâce à des ressources supplémentaires et l'accès à un réseau pour des partenariats clés.

## Quelle est la vision globale de votre politique RSE ?

Au cœur du marché de la Restauration Collective à Madagascar depuis 2016, Le Complexe se distingue en tant qu'acteur majeur. Cette position privilégiée nous confère des responsabilités capitales, d'autant plus que chaque jour, nous produisons 14 000 repas de qualité.

Nous accordons une importance particulière à nos actions et engagements RSE en soutenant les causes en lien direct avec notre métier. Ces engagements rejoignent les Objectifs de Développement Durable (ODD), à savoir :



En 2024, nous avons axé nos efforts sur la **valorisation des déchets** en renforçant notre partenariat avec *Fy Volaille* pour la collecte et la transformation de nos déchets organiques, atteignant jusqu'à 16 tonnes par mois. Ces déchets, tels que les épluchures et restes de repas, sont utilisés comme nourriture pour les canards et en compost pour les légumes, créant une boucle écologique. En accord avec notre politique RSE, nous soutenons nos fournisseurs dans leur développement durable. Nous investissons également dans l'expansion de la ferme de canards de *Fy Volaille*, visant à dépasser un millier de canards pour valoriser encore plus nos déchets.



## Quelles sont les principales difficultés ou défis que vous avez rencontrés dans la mise en œuvre de cette politique ?

Établir des partenariats à long terme représente souvent un défi majeur, car de nombreuses entreprises attendent une compensation financière en échange de leurs services. La réussite de ces collaborations repose sur une communication claire et transparente, garantissant que tous les partenaires partagent des objectifs et des valeurs communes. C'est pourquoi nous avons ajusté certains aspects de nos actions, en allant au-delà d'un impact ponctuel, et en sélectionnant soigneusement les entreprises prêtes à relever ce défi à nos côtés.

## Quelles sont les principales réalisations ou initiatives RSE mises en œuvre en 2024 ?

- Tout d'abord, nous avons poursuivi les formations en HSE pour nos collaborateurs qui sont sur les sites de nos clients, dans le but de renforcer la sécurité alimentaire.
- Des actions de sensibilisation au gaspillage alimentaire ont été mises en place, établissant des règles sur site, notamment l'installation d'au moins deux bacs à ordures pour séparer les déchets organiques des autres types de déchets, ainsi qu'une communication à destination des collaborateurs de nos clients pour éviter le gaspillage du riz.
- Concernant la valorisation des déchets, nous avons signé un nouveau partenariat avec *ECOBANK*, le leader de la gestion des déchets papier à Madagascar. Ce partenariat inclut la collecte de papiers et cartons adaptés à nos besoins et espaces, la destruction de documents obsolètes, ainsi que la transformation de déchets en produits 100 % recyclés.
- Toujours dans le cadre de la valorisation des déchets, nous avons lancé un partenariat pour le recyclage des huiles usagées. En collaboration avec l'association Les enfants du Soleil, ces huiles sont récupérées et transformées en barres de savon artisanales.
- Enfin, 350 enfants bénéficient de repas sains et équilibrés auprès des associations chaque année, action en partenariat avec la RCTS, et 100 autres en bénéficient plusieurs fois par an dans des orphelinats locaux, action en partenariat avec la CFAO.

## Comment envisagez-vous de renforcer l'engagement des parties prenantes (collaborateurs, clients, partenaires) dans vos actions RSE futures ?

Nos perspectives visent à mettre en avant notre engagement envers des pratiques d'achat responsables. Pour ce faire, nous renforcerons le partage de notre "*Charte des achats responsables*" aux fournisseurs et aux clients, afin de renforcer leur adhésion à nos valeurs ainsi qu'à notre initiative d'acheter, consommer et vendre de manière éthique. Par ailleurs, nous souhaitons approfondir notre partenariat en matière d'embauche solidaire avec AXIAN, IECD et Graines de Bitume. Initié en 2023 et poursuivi en 2024, ce partenariat propose des stages de 3 mois en alternance pour les personnes vulnérables des associations, avec la possibilité d'un contrat à durée indéterminée à la clé.



# EXA a inauguré sa nouvelle usine à Diégo.

## une étape clé dans le passage à l'échelle d'un modèle innovant de production de protéines durables

*EXA est une entreprise innovante, spécialisée dans la production de protéines alternatives à base d'insectes destinées à l'aide alimentaire, à l'alimentation animale et à la fabrication d'engrais organiques. Née d'une initiative du Madagascar Biodiversity Center (MBC), elle vise à diversifier les sources de protéines locales en élevant des mouches soldats noires (BSF) et autres insectes comestibles, utilisés dans la fabrication de farines protéinées. La vision de l'entreprise est d'apporter des solutions nutritionnelles locales et durables, afin de réduire l'empreinte des gaz à effet de serre, la déforestation et la surpêche engendrées par la production de protéines traditionnelles.*

Après plusieurs phases de recherche et l'exploitation d'une usine pilote à Antananarivo, EXA a inauguré en octobre 2024 une nouvelle unité d'élevage et de production de farine protéinée à base de BSF à Diégo. Le site a été choisi pour son climat favorable et pour la proximité avec des partenaires capables de fournir des co-produits agricoles et agro-industriels, utilisés comme substrats pour les larves. Le modèle de production repose ainsi sur une logique de valorisation locale des déchets organiques, renforçant la compétitivité et la durabilité du modèle économique.

**L'élevage de mouches soldats noires permet de produire du frass**, un résidu issu de la bioconversion des sous-produits par les larves de BSF. Le frass constitue une ressource précieuse pour l'agriculture locale : riche en nutriments, il améliore la fertilité des sols, leur capacité de rétention d'eau, et stimule les défenses naturelles des plantes contre les pathogènes et les parasites. Il permet également de réduire l'utilisation d'engrais chimiques fortement émetteurs de protoxydes d'azote et responsables, à long terme, de la dégradation des sols. Des expérimentations y sont menées sur un champ test afin d'évaluer son impact sur la croissance des cultures, notamment le maïs et le soja, en vue d'identifier les meilleures pratiques agricoles pour une production à la fois durable et performante.

Dans une logique d'efficacité environnementale et économique, EXA a également fait le choix stratégique de l'autonomie énergétique grâce à une installation solaire composée de 132 panneaux et d'une batterie de 100 kW pour alimenter l'usine. Ce dispositif permet une réduction significative des coûts énergétiques,



avec un prix de l'électricité divisé par trois par rapport au réseau local. Cette solution permet d'éviter 122 tonnes de CO<sub>2</sub> par an, soit une réduction de 93 % des émissions liées à la consommation électrique, par rapport à une alimentation au fuel.

**Miarakap est l'investisseur institutionnel principal** qui a accompagné EXA dans ses différentes phases de développement :

- **Participation au capital** dès 2022 via EXA Food (grillons), puis en 2023 via EXA Feed (BSF), avec un focus sur l'industrialisation,
- **Financement direct** de la construction de l'usine à Diégo, contribuant ainsi au passage à l'échelle du modèle,
- **Accompagnement stratégique** à travers notre présence active au sein du Conseil d'administration de l'entreprise,
- **Appui à la structuration et à la mobilisation de financements** additionnels, notamment à travers l'intégration d'EXA dans le programme Mitsiry,
- **Facilitation de mises en relation** avec des partenaires techniques, institutionnels et commerciaux, ainsi qu'un appui opérationnel via des missions d'assistance technique ciblées.

Les innovations d'EXA ont un impact mesurable sur plusieurs fronts:

- La limitation de la perte de biodiversité causée par la déforestation et l'utilisation de substances chimiques nocives dans l'agriculture et l'agro-industrie ;
- La réduction des émissions de gaz à effet de serre liées à la méthanisation des déchets et à l'importation de sources de protéines ;
- La diminution de la surpêche et de la pression sur les forêts, grâce à une alternative plus économique que les matières premières habituellement utilisées dans la nutrition humaine et animale ;
- Le renforcement de la sécurité alimentaire dans les communautés locales ;
- La création d'emplois au sein de l'usine et dans toute la chaîne d'approvisionnement, notamment à travers des programmes de formation et de développement de micro-élevages dans les zones rurales.

En consolidant un modèle local et circulaire, EXA confirme l'intérêt d'investir dans des entreprises à la fois innovantes et à fort impact, capables d'apporter des solutions concrètes, basées sur la nature, à des enjeux économiques, environnementaux et sociaux majeurs.



Vue aérienne de l'usine EXA à Diégo et des champs d'expérimentation

# APEM PAIQ, “une accélération spectaculaire”

--- Solofotiana Andriamananoro, Secrétaire Général APEM, PCA de APEM PAIQ

*Entreprise en portefeuille d'investissement de Miarakap depuis 2019, APEM PAIQ est une institution de microfinance qui se démarque pour son approche inclusive en faveur des entrepreneurs en zone rurale avec 60% de femmes bénéficiaires, et son engagement marqué pour la promotion des pratiques éco-responsables. A forte potentialité de croissance, la collaboration avec Miarakap lui a permis de connaître une croissance significative.*

## **Pouvez-vous nous présenter APEM PAIQ et ses activités ?**

APEM PAIQ SA, trouve racines dans le *Projet d'Appui aux Initiatives du Quartier (PAIQ)*, lancé en 1998 grâce à un partenariat entre l'Agence Française de Développement (AFD) et la Commune Urbaine d'Antananarivo (CUA) sous la maîtrise d'œuvre de l'Association pour la Promotion à Madagascar (APEM). Ce projet visait initialement à créer un emploi décent aux femmes vulnérables des quartiers défavorisés dans la capitale. En 2008, le projet a été transformé par l'APEM en une société anonyme, APEM PAIQ SA. En 2019, Miarakap est entré dans la société comme actionnaire et accompagnateur technique.

Ayant reçu l'agrément du Comité de Supervision Bancaire et Financière (CSBF) en 2019, l'institution s'est fixée pour mission de contribuer au développement de l'entrepreneuriat, notamment en milieu rural, tout en protégeant l'environnement. Une gamme de services financiers et non financiers adaptés sont offerts par l'APEM-PAIQ, tels que des microcrédits, des micro-assurances, des services d'épargne et des formations entrepreneuriales et techniques.



Agriculteur à Anjeva - Client de APEM PAIQ

## Quels ont été les impacts du partenariat entre Miarakap et APEM PAIQ ?

Ce partenariat a eu un impact majeur sur les activités de notre institution. Il nous a permis de connaître une croissance exponentielle de 459,32 % en termes d'octroi de crédits entre 2019 et 2024. Le nombre des entrepreneurs financés est passé de 889 à 2 857. Pour faire face à cette tendance positive, l'équipe s'est agrandie dans la même proportion, en passant de 21 à 80 collaborateurs. Notre couverture géographique s'est élargie avec l'ouverture de nouveaux bureaux dans la région Itasy. Sur le plan technique, le renforcement des capacités des collaborateurs, au niveau local et international a été essentiel.

## Un mot sur ce qui vous anime ?

Notre ambition est de devenir un acteur incontournable de la microfinance à Madagascar, reconnu pour notre excellence opérationnelle et notre engagement en faveur d'un développement durable. Notre modèle actuel permet de répondre aux exigences des parties prenantes, où la performance économique se conjugue avec la responsabilité sociale et environnementale.

En participant activement à l'inclusion financière dans un pays où l'accès aux services financiers est en dessous de 25 %, APEM PAIQ joue un rôle clé dans la transformation de l'économie nationale et par ricochet dans l'amélioration des conditions de vie des générations futures.

## Quelles sont les perspectives pour 2025 et au-delà ?

Il est envisagé de transformer notre statut actuel d'institution de microfinance de crédit en une institution offrant à la fois des services de crédit et d'épargne. Ce changement s'inscrit dans une stratégie de développement comprenant plusieurs projets structurants :

- L'introduction de services d'épargne, avec une attention particulière portée aux zones rurales pour favoriser l'inclusion financière.
- La digitalisation de nos opérations grâce à l'intégration d'outils technologiques modernes, prêts à être opérationnalisés.
- La restructuration de nos bureaux actuels en agences pleinement fonctionnelles, afin d'améliorer l'accessibilité pour nos clients.
- Le renforcement de la création d'emplois, par le recrutement et la formation de nouveaux collaborateurs.
- Le rebranding de notre institution sous une nouvelle identité qui reflétera notre vision renouvelée.

Notre plan quinquennal fixe des objectifs clairs : atteindre 7 000 bénéficiaires de crédits, 7 600 épargnants, ouvrir 19 agences et atteindre un effectif de 171 collaborateurs.



# Structuration en marche chez Okalou

--- Andy Rasoanarivo, CEO de OKALOU

*Créée en 2012 par le couple Andy et Sehen Rasoanarivo, **Okalou** est une entreprise spécialisée dans l'événementiel et le divertissement. Miarakap a intégré son capital en 2023, en vue d'accélérer sa croissance en finançant ses projets de développement et en l'appuyant dans sa gouvernance. Pour assurer et suivre cette croissance dans les meilleures conditions, Miarakap a accompagné Okalou dans la mise aux normes et la structuration de sa gestion administrative et financière.*

## **Pouvez-vous revenir sur la genèse de votre partenariat avec Miarakap ?**

La genèse de notre collaboration remonte à janvier 2022. À ce moment-là, Miarakap nous a contactés pour une première prise de contact. Il souhaitait nous rencontrer pour nous présenter Miarakap. Nous avons alors exposé nos projets et nos ambitions. S'en est suivie une longue période de discussions, d'échanges de chiffres, et de structuration. Nous avons notamment travaillé avec un cabinet comptable pour reconstituer nos états financiers. Cette phase a duré plus d'un an, jusqu'à la signature du pacte d'actionnaires en juillet 2023. À l'époque, nous n'avions pas de projet très structuré. C'est grâce à Miarakap que nous avons été sensibilisés à l'importance de formaliser notre vision.

## **Sur le plan administratif et financier, qu'est-ce que cet accompagnement a impliqué pour votre entreprise ?**

Le changement a été radical. Avant, nous n'avions pas de service financier. On faisait appel à un comptable freelance qui venait une fois par semaine, voire toutes les deux semaines. Aujourd'hui, on dispose d'un véritable département, avec une équipe structurée : un comptable, des assistants, et même un responsable administratif et financier. Nous avons aussi adopté un nouvel ERP plus complet que notre ancien logiciel de gestion. L'objectif était vraiment de formaliser l'ensemble de nos activités. Ce fut un énorme changement, pas forcément facile et vraisemblablement pas parfait, mais les progrès sont notables.



## Quelles ont été vos principales satisfactions ou éventuelles difficultés ?

Je suis personnellement très ouvert au changement. J'ai envie de voir l'entreprise évoluer, se transformer chaque année. C'est gratifiant de voir Okalou grandir. Une de mes plus grandes satisfactions, c'est d'avoir une visibilité sur la performance réelle de l'entreprise, au-delà du chiffre d'affaires qui peut être un indicateur trompeur. Ça aide vraiment dans la prise de décision et la stratégie globale.

Cela dit, la transition n'est pas simple. Passer d'une entreprise familiale à une société anonyme, avec toutes les obligations déclaratives que cela implique, demande un gros effort. Ce n'est pas évident pour une structure comme la nôtre d'absorber d'un coup autant de contraintes, d'autant plus que les impacts sur le

chiffre d'affaires généré n'est pas immédiatement visible alors que les charges ont presque doublé.

Il faut donc trouver le bon équilibre et le bon timing pour absorber ce changement sans mettre en péril la stabilité de l'entreprise.

## Comment faites-vous pour surmonter les défis liés à cette phase de structuration ?

Chez Okalou, nous avons quatre valeurs fondamentales : la magie, la confiance, l'agilité et l'excellence. Notre agilité est particulièrement mise à l'épreuve chaque jour dans ce processus de structuration. Mais Okalou est désormais "un grand enfant" et nous devons rester agiles pour l'aider à grandir davantage, afin d'atteindre l'une de nos valeurs fondamentales : l'excellence.



# Blended Finance

GESTION DE PROGRAMMES DE PROMOTION, D'ACCOMPAGNEMENT ET DE FINANCEMENT D'ENTREPRENEURS À IMPACTS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX POSITIFS.

## Vision

Catalyser la croissance des PME et des start-ups à impact social et environnemental grâce des outils de blended finance et un accompagnement stratégique.

## Nos missions

- ✓ Partenaires financiers : Mobiliser le secteur privé comme levier de développement et d'impact
- ✓ 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
- ✓ Ecosystème : Renforcement d'un écosystème propice au développement des entreprises à impact

## Nos objectifs

- Collaborer avec les entreprises comme partenaires clés pour la mise en œuvre de projets de développement
- Mobilisation de fonds au profit des entrepreneurs engagés et à impact
- Servir d'intermédiaire stratégique entre les entreprises et les parties prenantes, tels que les bailleurs de fonds et investisseurs
- Plaidoyer pour la promotion du rôle crucial du secteur privé, particulièrement les entreprises, dans la conservation environnementale et l'impact social.

# Chiffres clés

**24 798**

personnes avec des revenus économiques améliorés



**34 entreprises** accompagnées



**271 emplois**

dont 32 % occupés par des femmes



**711 tonnes de CO2** séquestrés ou réduits



**640 ha** sous gestion améliorée des ressources



## 04 partenaires financiers :



Dans le cadre du programme Mitsiry (2022 - 2024), 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

**25 start-ups soutenues** à travers le Start-up program



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

**+15 PME soutenues** en assistance technique **1 hub entrepreneurial** à Fianarantsoa

**+12 PME soutenues** avec l'investissement en capital



Appui à "l'investment readiness" d'entrepreneurs à impacts sociaux et environnementaux, au renforcement de leurs impacts et au renforcement de leurs capacités sur l'intégration de l'adaptation fondée sur les écosystèmes dans leurs activités.

**23 start-ups** à accompagner

**7 PME** à accompagner



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

## Les entreprises du Matching Grant Program Mitsiry

Le « Matching grant », ou subvention de contrepartie, est un dispositif de Blended Finance, développé par Miarakap et financé par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) dans le cadre de Mitsiry. A travers ce dispositif, le secteur privé est considéré comme partenaire de mise en œuvre des projets locaux favorisant à la fois le développement économique des communautés locales et la conservation environnementale.



### **Bôndy**

*Conseils en RSE pour la reforestation communautaire et l'agriculture durable.*

#### **Projets :**

Création d'un centre de recherche et d'une pépinière dans la région d'Antsinana, formant la communauté locale sur les pratiques d'agriculture durables et innovants.



### **EXA FEED**

*Élevage de mouches soldat noires (BSF) pour produire des farines protéinées destinées à l'alimentation animale et offrir une 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



### **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.



### **Senteurs et Saveurs du Monde (SSM) - Ilanga Nature**

*Production et l'exportation de produits de la ruche et 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



### **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.

## Nouvelle entreprise



### **Anka Madagascar**

Dirigeante: Camille André-Bataille

Nombre de salariés: 90

ANKA est une entreprise pionnière et experte en conception, financement, construction et exploitation de **systèmes solaires photovoltaïques hybrides** pour produire et distribuer de l'électricité dans les contextes ruraux, urbains ou périurbains en Afrique en utilisant la Blended Finance comme levier.

L'entreprise est déjà positionnée sur des projets à l'international à travers des consortiums pour des projets GMG. Elle continue à déployer les GMG sur le marché local Malagasy avec des projets de pipeline. Elle a fait des choix forts dès ses débuts en intégrant les applications de l'énergie "Cluster Energy Application" dans son portefeuille de service et dans ses métiers. Le potentiel d'applications est large et le niveau d'impact extrêmement élevé.

Actuellement, ANKA intervient dans **03 zones principales** : les hauts plateaux (Antsirabe), dans le nord (DIANA) et la plus grosse région d'intervention dans le grand sud (Atsimo Andrefana).



# Start-up Program Mitsiry

Le Start-up program Mitsiry a été co-créé par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et Miarakap, dans le but d'identifier, de financer et d'accompagner des futurs leaders de l'entrepreneuriat à impact à Madagascar. Pour ce faire, des prêts d'amorçage progressifs, allant de 5 000 à 45 000 USD, ainsi qu'un accompagnement complet incluant assistance technique, mentorat, renforcement des capacités et accès à une communauté d'experts sont proposés aux lauréats.

## Les entrepreneurs accompagnés sur 3 cohortes



**Lalaina Rakotoson**  
ADI'GasyCompany  
1ère cohorte - 2022



**Andry Rakotonaivo & Bob Onimilanto**  
**Andriamifidy**  
AG Biotech  
3ème cohorte - 2024



**Marius Fabrice Andriamahazo**  
Adraho Company  
3ème cohorte - 2024



**Fidelin Velondrazana,**  
Agneva Agribusiness  
3ème cohorte - 2024



**Roger Andiramifidy & Haritsalama Andolalaina**  
Ando Pépinière  
1ère cohorte - 2022



**Zina Raminosona**  
Andao Company  
2ème cohorte - 2023



**Marie-Louise et Alexander Schmidt**  
Biogasikara Energy  
3ème cohorte - 2024



**Lamiah Cajee**  
BSF Tamatave  
2ème cohorte - 2023



**Fanjaniaina Fawbush**  
ECTA  
1ère cohorte - 2022



**Vincent Lucas**  
EXA-Feed  
1ère cohorte - 2022



**Rarivo Ravoatra**  
Honey of Madagascar  
1ère cohorte - 2022



**Anjary Lucienne Pascal & Houssam Combo**  
LH SARL  
2ème cohorte - 2023



**Zafialisoa Maminirina**  
Magnovaly Corporation  
3ème cohorte - 2024



**Hervé Randriamaro**  
Manorena  
2ème cohorte - 2023



**Maximilien Razafitiamanana**  
Max Agro  
3ème cohorte - 2024



**Florian Fraix-Bavuz**  
Semences Madagascar  
Masomboly Gasy  
3ème cohorte - 2024



**Joséphine Raharininira**  
Soanay  
1ère cohorte - 2022



**Onimalala Andriatsarafeno**  
Tsaboilo  
2ème cohorte - 2023



**Patrick Arison**  
Tsara Brique Eco  
2ème cohorte - 2023



**Houssen Mebobaly**  
Malakass  
1ère cohorte - 2022



**Joëlle Randriamiandrisoa**  
Tsena0W  
2ème cohorte - 2023



**Francina Andriamiharivino**  
Tsiky Nature  
3ème cohorte - 2024



# Retour d'expérience sur la gestion d'un accélérateur de start-ups à Madagascar

*Après trois cohortes accompagnées dans le cadre du Start-up Program Mitsiry, l'expérience accumulée révèle de précieuses leçons sur les défis et leviers de croissance des jeunes entreprises à fort impact à Madagascar. Ce retour d'expérience met en lumière les bonnes pratiques, les obstacles rencontrés et les perspectives pour renforcer l'écosystème entrepreneurial local.*

## Mettre l'entrepreneur au cœur du processus d'accélération

Cohorte après cohorte, un constat s'impose : les réussites les plus franches ne tiennent pas uniquement au potentiel du projet, mais avant tout aux qualités humaines de l'entrepreneur.

Ce sont la résilience, la maîtrise de son domaine, la transparence, la capacité à mobiliser autour d'une vision et d'une mission, et à garder le cap malgré les turbulences qui font souvent la différence. C'est pourquoi, dès la sélection, le programme accorde une attention particulière à ces qualités humaines. En plus de l'étude de dossier, le processus inclut des entretiens téléphoniques et une phase de bootcamp conçue pour sonder ces caractéristiques en situation réelle.

Cette attention ne s'arrête pas à la sélection et se prolonge tout au long de l'accompagnement. En fait, l'entrepreneur est souvent seul à la barre, assumant à la fois les rôles de dirigeant, gestionnaire, communicant, etc. Dans ce contexte, un accompagnement efficace ne se limite pas à l'apport d'outils ou de financement. Il doit être pensé en intégrant une forte capacité relationnelle, faite d'écoute, d'empathie et d'agilité car c'est l'entrepreneur qui est la force du projet, et non l'inverse.



## Agilité et adaptation aux réalités des start-ups accompagnées

L'une des grandes forces du Start-up Program Mitsiry réside dans sa flexibilité. Bien que structuré en étapes, le programme reste ajustable en fonction des réalités concrètes du terrain. En effet, les contraintes structurelles auxquelles font face les start-ups dans leur production varient en fonction du secteur d'activité, de la saisonnalité et du niveau de maturité de chaque entreprise. Par exemple, un producteur de café aura plus de visibilité sur sa performance lors de son pic de production en juillet, tandis qu'une start-up spécialisée dans les huiles essentielles à base de gingembre verra son activité se concentrer de juin à septembre. À l'inverse, une entreprise spécialisée dans la production de farine de manioc pourra produire toute l'année en raison de la disponibilité constante des matières premières. C'est pourquoi le choix des formats (3 mois, 8 mois, 8 mois) pour chaque étape a été pensé pour offrir une marge suffisante et raisonnable afin d'évaluer et d'accompagner chaque start-up de manière équitable et en phase avec ses contraintes spécifiques. L'accompagnement personnalisé et sur mesure par un entrepreneur en résidence et par des experts via les « office hours » vient compléter ce dispositif, renforçant ainsi d'adaptabilité du suivi tout en optimisant son efficacité.

## Un accompagnement structuré et progressif pour révéler les "champions"

Le Start-up Program est conçu autour d'un accompagnement structuré en trois phases successives, chacune ayant pour objectif de renforcer les compétences des entrepreneurs, de consolider leurs acquis et de les préparer à la croissance. Ce modèle progressif permet d'observer l'évolution des start-ups et d'identifier, étape par étape, celles qui disposent du plus grand potentiel de réussite : les "champions". À chaque phase, un comité de validation se réunit pour évaluer les progrès réalisés et décider si le projet peut passer à l'étape suivante, en fonction de critères d'évolution bien définis.

La première phase, intitulée "preuve d'équipe", offre une avance remboursable de 5 000 USD et sélectionne 10 start-ups pour tester leur potentiel entrepreneurial. Une fois les fondamentaux validés, ces start-ups accèdent à la phase "d'accélération", qui dure huit mois et propose une avance remboursable de 15 000 USD. Cette phase permet de sélectionner 5 start-ups, testées sur la viabilité de leur modèle économique. Enfin, la dernière phase, le "passage à l'échelle", dure également huit mois et offre une avance remboursable de 25 000 USD. Deux start-ups sont choisies pour cette phase finale, durant laquelle elles sont testées sur leur capacité à croître et à se développer de manière durable.

Ce processus de sélection continue permet d'optimiser l'utilisation des ressources du programme tout en maintenant un niveau d'exigence élevé pour les entrepreneur·e·s.

En mettant l'accent sur la progression plutôt que sur la perfection dès le départ, le Start-up Program révèle progressivement les porteurs de projets à fort impact et les soutient dans la construction de leur succès.



## L'efficacité de l'approche écosystémique

Pilier stratégique de Miarakap, l'approche écosystémique a largement démontré son efficacité dans l'accompagnement des start-ups. En mobilisant un vaste réseau d'experts, de talents et de partenaires institutionnels, Miarakap connecte les start-ups à des ressources stratégiques essentielles à leur développement. Le mentorat permet aux

entrepreneurs d'être guidés par des experts expérimentés, qui partagent leur réseau et leurs conseils. La communauté, composée de start-ups, mentors, formateurs et partenaires, crée un environnement d'échange et de soutien autour de l'entrepreneuriat à impact. Les masterclasses mensuelles offrent une expertise ciblée sur des thématiques concrètes, renforçant les compétences des entrepreneurs. Des outils complémentaires tels que le co-développement, les assistances techniques et l'intégration d'entrepreneurs en résidence viennent enrichir cet accompagnement, assurant une évolution constante et adaptée aux besoins spécifiques de chaque start-up.

À cela s'ajoutent d'autres outils comme les séances de CODEV, les assistances techniques ciblées ou encore l'intégration ponctuelle d'entrepreneurs en résidence. Ensemble, ces leviers assurent un accompagnement vivant, évolutif et profondément ancré dans les réalités du terrain.



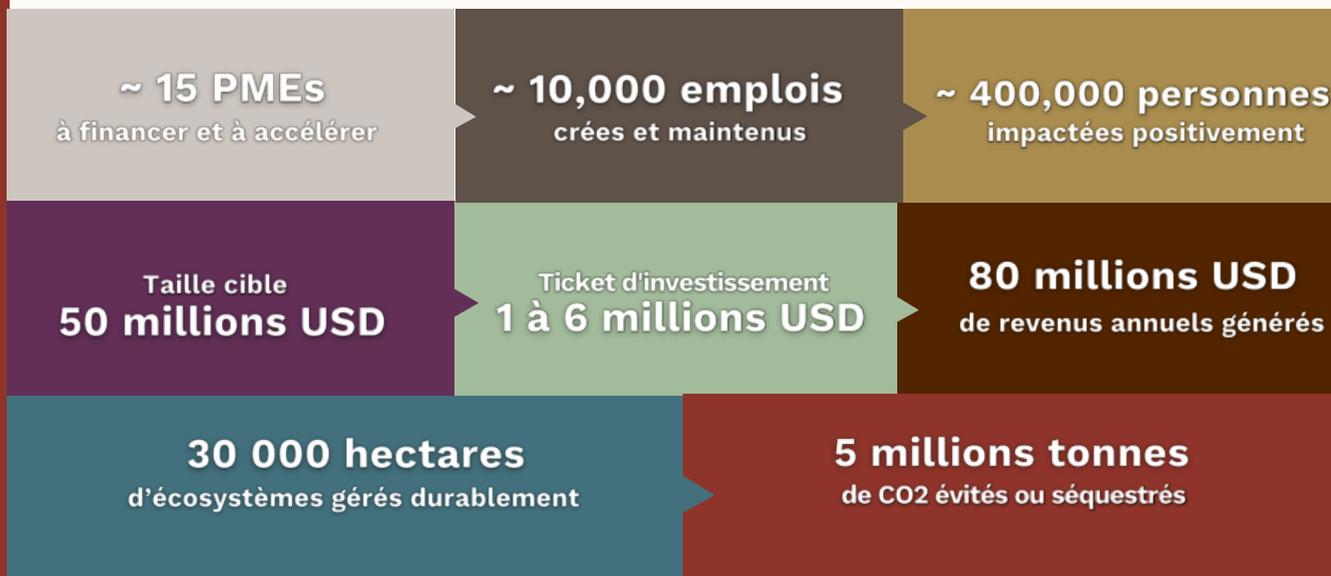
# Mitsiry Biodiversity and Climate Fund



Mitsiry Biodiversity and Climate Fund (MBCF) est un fonds d'investissement à impacts structuré en blended finance qui financera des PME à impacts positifs sur la conservation environnementale, la mitigation et l'adaptation au changement climatique, dans les secteurs de l'agribusiness et l'agroforesterie, les énergies renouvelables, l'économie bleue et l'écotourisme, dans la région Océan Indien.

MBCF vise à couper le cercle vicieux de l'extrême pauvreté (80% à Madagascar) et de la dégradation des écosystèmes en finançant des PME locales à impacts. En combinant *blended finance* et assistance technique, le fonds soutient des solutions fondées sur la nature, créatrices d'emplois durables et de résilience climatique.

## Les objectifs du fonds :



Koloïna Ramaromandray, Blended Finance Director chez Miarakap, a pitché MBCF lors du Dragon's Den, organisé par ICFA - International Climate Finance Accelerator à Baku lors de la COP29, en novembre 2024.

Miarakap, dans le cadre de la levée du fonds MBCF, a été sélectionné pour intégrer la cohorte 2024 de l'accélérateur ICFA, une initiative qui soutient les nouveaux fonds d'investissement axés sur le financement climatique.

Plus de détails  
sur MBCF



# AKAO

## hub entrepreneurial en régions



À Madagascar, les structures d'accompagnement d'entreprises sont principalement concentrées à Antananarivo, laissant des régions en partie en marge de cet écosystème, alors que la majorité des projets entrepreneuriaux à forts impacts se développent en dehors de la capitale. À titre d'exemple, sur les 36 structures d'accompagnement d'entreprises (SAE) recensées par le programme Incubost de l'Union Européenne, seulement 11 sont implantées dans les régions.

Miarakap a décidé de s'implanter physiquement en régions en créant un réseau de hubs entrepreneuriaux, en commençant par la ville de Fianarantsoa.

Ces hubs visent à offrir un accompagnement adapté aux entrepreneurs et leur donner un accès aux ressources nécessaires pour développer leurs initiatives.

Baptisés "AKAO" (signifiant "là"), Miarakap aspire à faire de ses hubs des lieux de **Connexion**, d'**Inspiration**, et de **Croissance**.

Soutenu par la DCI Monaco, Akao Fianarantsoa a ouvert ses portes en février 2025. Y sont tenues des formations et divers événements de networking autour de l'entrepreneuriat. Un espace de coworking avec connexion internet est également disponible pour le public.

### Les objectifs du projet

- Ancrer physiquement Miarakap en régions,
- Soutenir la croissance des start-ups et PME à impact en régions,
- Dynamiser l'écosystème entrepreneurial dans les régions touchées.



Akao Fianarantsoa, inauguré le 21 février 2025

# Monaco et Miarakap : un partenariat au service des entrepreneurs à Madagascar

--- **Natacha TANG**, Coordinatrice Pays de la Coopération monégasque à Madagascar

*Depuis plus de 20 ans, la Coopération monégasque renforce son engagement à Madagascar pour favoriser un développement économique et social durable. Elle a notamment joué un rôle décisif dans la création de Miarakap en 2017. Elle a également financé l'implémentation du hub entrepreneurial AKAO à Fianarantsoa, une initiative visant à dynamiser l'écosystème local. Dans cet entretien, Natacha Tang revient sur la vision de la Coopération monégasque, ses actions et ses perspectives pour l'avenir.*

## **Pouvez-vous présenter les rôles et activités de la Direction de la Coopération internationale de Monaco à Madagascar?**

La politique de coopération au développement du Gouvernement de la Principauté de Monaco a fait du développement humain et de la lutte contre la pauvreté ses priorités d'intervention à l'horizon 2030. Elle s'intéresse plus particulièrement aux 10 Objectifs de Développement Durable (ODD) centrés sur l'être humain, à travers 4 domaines d'intervention principaux : la santé, la sécurité alimentaire et nutritionnelle, l'éducation et la protection de l'enfance et l'accès au travail décent.

Depuis plus de 20 ans, la Coopération monégasque n'a eu de cesse de renforcer ses actions à Madagascar, le plaçant ainsi 1er pays de coopération que ce soit en termes de volume financier mais également de nombre de projets soutenus répartis sur les 4 thématiques d'intervention. Les relations de coopération ont été formalisées en 2022 par la signature du premier Accord-cadre général de coopération entre les deux Etats.

Sur les trois dernières années, la DCI a alloué plus 9,2 millions d'euros de subventions sous forme de dons et assistances techniques à Madagascar, ce qui a permis de toucher directement plus d'un million de bénéficiaires



## Quelle est la vision de Monaco concernant l'engagement du secteur privé dans le développement économique et social ?

Monaco accorde une importance particulière au secteur privé, puisque l'économie est, avec le social et l'environnement, un des trois piliers essentiels du développement durable.

Dans ce contexte, la Coopération monégasque soutient et encourage les dynamiques entrepreneuriales sur plusieurs niveaux, de la micro-entreprise à la PME. Elle cible des secteurs à impact et accorde une priorité aux jeunes et aux femmes.

A Madagascar où plus de 80% de la population vit sous le seuil de pauvreté et, selon le cadre programmatique pays pour l'emploi et l'entrepreneuriat des jeunes (août 2023), 97,2% des emplois sont informels et 75,4% de la population est en sous-emploi, rémunéré moins de 40.000 Ar/mois (8€/mois), l'engagement et le soutien au secteur économique privé est une évidence, voire une priorité.

En ce sens, dès 2018, la DCI a choisi de soutenir Investisseurs et Partenaires, groupe pionnier de l'investissement d'impact entièrement dédié au financement et à l'accompagnement des petites et moyennes entreprises (PME) en Afrique, dans la création de Miarakap.

En 2021, un premier partenariat en direct avec Miarakap a vu le jour pour soutenir l'émergence d'entreprises à fort impact social à travers une assistance technique et la montée en compétences de l'équipe, qui n'a cessé de croître ces dernières années.

Les premiers résultats en termes de création/consolidation

d'entreprises et de créations d'emplois formels et décents sont très encourageants et nous nous en réjouissons.

## D'où vient l'intérêt particulier d'appuyer l'entrepreneuriat à Fianarantsoa ?

Fianarantsoa est une zone d'intervention historique de la Coopération monégasque. Nous y avons une quinzaine de partenaires qui opèrent dans les quatre domaines d'intervention suscités, incluant même des sujets transversaux tels que le handicap et le co-bénéfice climat.

Akao est une plateforme qui, nous en sommes certains, va dynamiser l'écosystème entrepreneurial. La région Haute Matsiatra possède un fort potentiel économique.

Nous sommes donc enchantés de savoir que des synergies seront possibles entre nos partenaires, certaines ayant déjà commencé, je pense notamment à l'IECD et La Rizière.

A chaque fois que cela sera possible, à chaque fois que cela s'avèrera nécessaire, nous encouragerons ces synergies auprès de nos réseaux de partenaires.

## Quelle est votre appréciation de votre collaboration avec Miarakap ?

Miarakap est un partenaire de la Coopération monégasque depuis sa création en 2018. La vision apportée et l'approche innovante proposée nous ont immédiatement séduits. L'impact apporté par les actions menées fait sens et rejoint parfaitement notre vision. Notre apport a été catalyseur, et la capacité de mise à l'échelle de Miarakap est fortement appréciée, l'ouverture en février 2025 du Hub Akao à Fianarantsoa en est un très bon exemple.



# Conseil

CONSEIL STRATÉGIQUE AUX ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT

## À propos

Le pôle Conseil de Miarakap accompagne les entrepreneurs à impacts dans leur stratégie de croissance et de financement, tout en soutenant les acteurs du développement dans la conception et la mise en œuvre de programmes dédiés à l'entrepreneuriat. Véritable levier d'action, il incarne avec conviction la vision de Miarakap : contribuer activement au développement de Madagascar en renforçant un secteur privé efficace et responsable, porté par des PME locales qui créent des emplois durables, innovent au service des besoins du pays et intègrent pleinement les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

### Nos missions

- **Soutenir les organisations de développement** dans la conception, la mise en œuvre, la formation des équipes et l'exécution des programmes d'entrepreneuriat.
- **Conseiller en organisation et stratégie** pour développer des modèles d'entreprise innovants et à fort impact, ainsi que les méthodes de gouvernance nécessaires.
- **Aider les entrepreneurs** à fort impact à *trouver des financements* et à *structurer leurs départements financiers*

### 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 divergentes et pourtant complémentaire dans l'atteinte des objectifs du développement durable.

Pour plus de détails sur le pôle Conseil



# Chiffres clés

<p><b>07 structures</b> accompagnées</p>		<p><b>04 secteurs</b> d'activités</p>		<p><b>11 descentes</b> sur terrain</p>
	<p><b>11 régions</b> d'intervention</p>		<p><b>07 consultants</b> recrutés</p>	

## Nos offres

<p>Amélioration de l'environnement des affaires et de l'écosystème des PME à Madagascar et en Afrique</p>	<p>Elaboration de stratégies visant la viabilité économique &amp; l'impact</p>	<p>Appui à la recherche et l'accès aux financements</p>	<p>Amélioration de la performance opérationnelle &amp; financière</p>
---	--	---	---

## Références



# Principales missions en 2024



Porté par le **Bezos Earth Fund** et mis en œuvre par **WWF** dans plusieurs pays à forte couverture de mangroves (Mexique, Colombie, Fidji, Madagascar), le programme **Mangroves for Community and Climate (MCC)** vise à démontrer que la protection des mangroves peut être un levier puissant de résilience climatique et de développement économique local. En s'appuyant sur des solutions fondées sur la nature, MCC soutient la restauration de ces écosystèmes essentiels tout en renforçant les moyens de subsistance des communautés qui en dépendent. À Madagascar, WWF a souhaité adosser ce programme à une stratégie de structuration économique ambitieuse, en sollicitant l'appui de Miarakap pour accompagner l'émergence d'activités écotouristiques communautaires durables, dans une logique d'impact à long terme.



## Objectif

L'objectif de la mission de Miarakap était **d'accompagner la structuration d'un modèle d'écotourisme communautaire durable, en lien avec les objectifs de conservation et de résilience portés par le programme MCC**. L'équipe a travaillé à la définition d'une gouvernance locale, au développement d'une offre touristique cohérente et à l'implication active des communautés riveraines.



## Missions

- **Co-construction d'un modèle d'écotourisme communautaire** : diagnostic, concertation avec les parties prenantes, et définition d'une gouvernance locale adaptée.
- **Développement d'une offre touristique durable** : conception de produits touristiques valorisant les ressources locales et respectueux des écosystèmes.
- **Appui à la structuration et à la pérennisation du projet** : élaboration d'un modèle économique viable et accompagnement dans la mobilisation de financements.

dsm-firmenich

Firmenich est une entreprise suisse active dans la nutrition, la santé et les produits de beauté. Elle mène des projets à Madagascar en collaboration avec Authentic Product, notamment avec la création du centre Mahadera à Sambava. Ce centre a pour vocation d'initier les jeunes du nord de Madagascar à l'entrepreneuriat agricole.



## Objectif

Firmenich ambitionne de faire du centre une structure économiquement autonome. Dans cette optique, Miarakap est intervenu pour **apporter son expertise et appuyer l'évaluation du modèle économique du projet**.



## Missions

L'équipe de Miarakap a d'abord réalisé **un diagnostic approfondi**, ayant permis de formuler des recommandations stratégiques sur les plans organisationnel et financier. Selon les besoins qui seront confirmés, l'intervention pourrait se poursuivre par un appui à la gestion opérationnelle du projet ainsi qu'à la modélisation financière de différents scénarios de restructuration. Miarakap pourra également prendre en charge les démarches juridiques nécessaires à la mise en œuvre des orientations retenues.

# Principales missions en 2024



En consortium avec **Catholic Relief Services (CRS)**, **Land O'Lakes Venture 37** et **Kansas State University (KSU)**, **Miarakap** a été retenu pour mettre en œuvre le projet **Miranga**, dans le cadre du programme Food for Progress (FFPr), une initiative du Département de l'Agriculture des États-Unis (USDA) pour soutenir le développement agricole et la sécurité alimentaire dans les pays en développement. Le projet s'étalera sur 5 ans avec un financement de 32.3 millions USD. Il interviendra particulièrement pour promouvoir une agriculture intelligente face au climat et pour améliorer l'accès au marché grâce à l'implication du secteur privé, qui compte mobiliser plus de 5 millions USD dans le soutien au développement des chaînes de valeur porteuses.



## Objectif

L'objectif de Miarakap dans le cadre du programme est **de structurer et dynamiser les chaînes de valeur agricoles en accompagnant les producteurs, les coopératives et les PME du secteur.**



## Missions

- **Accompagnement et renforcement de compétences des producteurs et des coopératives agricoles**, en les aidant à s'organiser efficacement pour répondre aux attentes des marchés tant nationaux qu'internationaux.
- **Établissement d'un cadre favorable à la croissance des PME agricoles**, en leur offrant l'accès au financement et aux outils essentiels pour leur essor.
- **Gestion du fonds de financement mixte** "Innovation and Market Expansion Fund" (IMEF)



La Rizière est une entreprise détenue par les Jésuites, comprenant un Centre de Formation Professionnelle et un Hôtel Restaurant d'application. Il est soutenu par l'**IECD (Institut Européen de Coopération et de Développement)** à travers une mission d'assistance technique liée à la formation et la recherche de financements. Après plus de dix ans d'activités, La Rizière souhaite envisager l'option de séparer les activités en deux entités distinctes afin de renforcer leurs modèles économiques et leurs stratégies de financement. Pour réussir cette évolution, La Rizière a sollicité l'accompagnement de Miarakap.



## Objectif

Accompagner La Rizière dans sa réorganisation et sa stratégie de financement, afin de **renforcer son impact social tout en assurant sa viabilité financière à long terme.**



## Missions

- Analyse stratégique et organisationnelle de l'entreprise, et formulation de recommandations ;
- Réalisation des analyses financières et modélisation des différentes options ;
- Élaboration des recommandations sur les modalités de séparation juridique et sécurisation des démarches légales, en cohérence avec la stratégie retenue.

# Principales missions en 2024



Le projet **Rano Maharitra** vise à améliorer l'accès durable et équitable aux services d'eau, d'assainissement et d'hygiène (WASH) pour les ménages ruraux à Madagascar. Le programme, dirigé par **CARE Madagascar** avec des partenaires tels que **WaterAid, iDE, Mirakap, BushProof, et Sandandrano**, encourage les partenariats avec les gouvernements, les institutions, les organisations de la société civile, les communautés, les secteurs privés et les bénéficiaires.



## Objectif

Mirakap pilote la composante 2 du projet, dédiée à **l'augmentation des ressources financières en appui au secteur Eau, Assainissement et Hygiène (WASH)**. Cette intervention vise à renforcer la mobilisation de la finance publique pour le secteur, à faciliter l'accès aux services financiers pour les ménages et les entreprises concernés, et à tester des modèles de financement mixtes et innovants pour soutenir durablement son développement.



## Missions

- **Identification, sélection et accompagnement des opérateurs privés WASH** pour améliorer leur rentabilité, soutenir leur croissance et faciliter leur accès au financement.
- **Amélioration de l'accès des ménages et des petits entrepreneurs aux services financiers locaux** pour faciliter leur investissement dans les produits et services WASH.
- **Mobilisation de financements mixtes et innovants** pour soutenir le passage à l'échelle des entreprises accompagnées et l'extension de leurs services dans les régions d'intervention du programme.

Atelier de concertation sur le Secteur privé de l'Eau, l'Assainissement et l'Hygiène (EAH) à Madagascar pour le programme Rano Maharitra.



Le 29 novembre 2024, un atelier de concertation s'est tenu dans le cadre du projet Rano Maharitra pour réunir les acteurs du secteur privé de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène (EAH) à Madagascar, **150 participants** en présentiel et en ligne. L'événement a permis de sensibiliser aux enjeux de l'entrepreneuriat dans ce secteur, notamment en zones rurales, d'échanger sur des solutions durables et innovantes, et de poser les bases d'un futur réseau collaboratif.

# Quelques experts de l'écosystème

Un écosystème entrepreneurial est fait d'acteurs et d'institutions qui collaborent et s'apportent mutuellement de la valeur. L'approche de Miarakap, en vue d'apporter un maximum de valeur aux entrepreneurs, se caractérise par la collaboration étroite avec des professionnels de haut niveau, reconnus comme des références dans leurs domaines respectifs.

## Alexis Befeno

ESSEC BUSINESS SCHOOL



**Près de 15 ans d'expériences** en fusions-acquisitions, conseil, levée de fonds, financement par dette et par fonds propres.

## Yohann Fare

AgroParisTech & ESSA Madagascar



**Plus de 20 ans d'expériences** dans la conception, le suivi et l'évaluation de solutions de développement rural.

**Plus de 20 ans d'expériences** dans les chaînes de valeur durables.

## Eric Rakoto Andriantsilavo

Indiana University's Kelley School of Business, Bloomington, USA



**Plus de 25 ans d'expériences** dans les domaines de la finance, de l'investissement, et dans la gestion et la mise en œuvre de programmes de développement complexes à Madagascar.

## Virginia Careri

UniAleph University  
Civil Society Academy



**Plus de 20 ans d'expériences** dans la coordination de programmes humanitaires et de développement de haut niveau.

## Agnes Hiere

Institut Catholique de Paris



**Plus de 20 ans d'expériences** couvrant cinq secteurs différents (consultation stratégique, investissement, développement international, aéronautique/logistique).

## Mahaforona Cyrille Reboza

Université de Toamasina  
INSCAE Madagascar



**Plus de 30 ans d'expériences** dans le management de projets, le coaching et la planification de développement.

## Nicolas Métro

ESSEC BUSINESS SCHOOL



Fondateur et président de Kinomé et **plus de 17 ans d'expériences** en Conseil, recherche et développement (R&D), et gestion de projets dans les solutions fondées sur la nature et la restauration des écosystèmes.

## Karine Razafindrakoto

HEC Paris  
Université Mohammed Premier Oujda



Experte en Lean management avec **plus de 12 ans d'expériences** professionnelles dans différentes structures malgaches.

## Vincent Joyen-Conseil

Audencia School of Management,  
Nantes, France



**Plus de 15 ans d'expériences** à l'intersection du numérique, du développement économique et de l'entrepreneuriat dans l'Océan Indien et en Asie.

# Renforcer la résilience locale par l'écotourisme : retour sur le partenariat WWF-Miarakap à Kivalo

--- Verohanitra Andriambolanoro, Livelihoods and incubation specialist chez WWF Madagascar

*Dans le cadre du programme Mangroves for Community and Climate du Bezos Earth Fund, mis en œuvre par WWF Madagascar, une dynamique d'écotourisme communautaire a été initiée à Kivalo, un site clé pour la conservation des mangroves dans la région de Menabe. Ce programme vise à concilier préservation de l'environnement et développement économique local. Miarakap est missionné pour proposer et mettre en place un modèle économique viable pour une structure écotouristique qui valorisera la destination et apportera des revenus complémentaires et durables aux communautés locales. Zoom sur le retour de Verohanitra Andriambolanoro sur cette collaboration.*

## **Pouvez-vous nous présenter le programme Mangroves for Community and Climate et les attentes de WWF en engageant une collaboration avec Miarakap à Kivalo ?**

Le programme Mangroves for Community and Climate, financé par le Bezos Earth Fund, est un programme sur cinq ans mis en œuvre par WWF. Son objectif est double : assurer la reforestation des mangroves et renforcer la résilience des communautés locales. Nous voulons que les mangroves soient à la fois une barrière naturelle contre les effets du climat et une source de revenus durables pour les populations. À Madagascar, cela passe par des activités comme l'écotourisme, la pisciculture et l'apiculture, menées avec différents incubateurs, en collaboration avec WWF Madagascar. Kivalo a été identifié comme un site prioritaire, avec un potentiel évident en termes de biodiversité et d'impacts communautaires.

WWF Madagascar a initié la mise en place de ces activités génératrices de revenus au profit des communautés locales, et il a souhaité accélérer et professionnaliser ces efforts avec un partenaire stratégique. C'est dans ce cadre qu'un appel d'offres



a été lancé, et Miarakap a été sélectionné pour son expertise. Ce qu'on attendait, c'était un vrai modèle économique local, avec des retombées directes pour les villageois, mais qui soit surtout durable.

### **Quels apports concrets l'accompagnement de Miarakap a-t-il permis jusqu'ici ?**

L'accompagnement de Miarakap a permis de structurer une gouvernance locale dédiée à la gestion des activités écotouristiques, en intégrant les communautés dès les premières étapes. Cette implication précoce est cruciale pour assurer la pérennité du projet. La structure de gouvernance est encore en cours de formalisation, mais les bases sont claires et partagées.

L'équipe de Miarakap a également contribué à la conception de l'offre touristique, en prenant en compte l'écosystème, les spécificités culturelles locales et les attentes des futurs visiteurs. Cette approche globale permet de créer une activité cohérente avec le territoire tout en générant des opportunités économiques durables pour les habitants.

Ce qui nous a marqués dans cette collaboration, c'est le professionnalisme et l'engagement de l'équipe Miarakap. Elle a fait preuve d'une grande écoute, a pris le temps de comprendre les réalités locales et a su adapter ses outils. Cette posture est rare et précieuse

dans des contextes aussi complexes.

### **Quelles sont, selon vous, les conditions clés pour assurer la pérennité des actions initiées ?**

Trois conditions me paraissent essentielles : une communication continue entre tous les acteurs impliqués, une appropriation forte par les communautés, et un modèle économique viable à long terme. Le dialogue constant permet de lever les incompréhensions et d'ajuster les orientations en fonction du terrain.

L'appropriation par les populations locales est un facteur clé : tant que le projet sera perçu comme "externe", il ne pourra pas s'ancrer durablement. C'est pourquoi un soin particulier a été apporté à la co-construction avec les bénéficiaires et les autorités villageoises, et nous en remercions Miarakap pour la persévérance.

Enfin, la durabilité repose sur la capacité de la structure à générer ses propres revenus et à fonctionner de manière autonome. Le succès se mesurera à la faculté du projet à continuer à évoluer sans soutien extérieur, tout en maintenant ses impacts positifs sur l'environnement et la communauté.



*Kivalo - Menabe*

# Réorganiser pour pérenniser : le rôle de Miarakap auprès de La Rizière

--- Charlotte GAMBIA, Cheffe de projet IECD pour l'école hôtelière La Rizière

*Créée en 2013, La Rizière est une structure à mission sociale qui combine un centre de formation professionnelle et un hôtel-restaurant d'application. Dans un contexte de réflexion stratégique sur la viabilité économique et l'optimisation de ses activités, elle a sollicité l'appui de Miarakap pour évaluer l'opportunité d'une séparation de ses deux pôles. Cet accompagnement a été mené en lien étroit avec l'IECD en tant qu'assistant technique de La Rizière. Pour dresser un bilan de cette mission, nous avons échangé avec Charlotte Gamba, cheffe de projet IECD pour La Rizière, directement impliquée dans le processus de réorganisation.*

## **Pouvez-vous nous rappeler dans quel contexte l'IECD à travers La Rizière a sollicité un accompagnement et quels étaient les besoins identifiés dès le départ ?**

L'IECD, à travers son partenaire local La Rizière, a sollicité un accompagnement dans un contexte de transition et d'évolution après plus de dix années d'activité. Un besoin de regard extérieur s'est imposé afin de prendre du recul sur le chemin parcouru et les défis à venir. Plusieurs besoins clés ont été identifiés dès le départ : la nécessité de repenser le modèle économique et la gouvernance de La Rizière, avec en particulier une demande d'éclairage sur les options possibles pour une séparation juridique entre la structure commerciale et celle dédiée à la formation professionnelle. Par ailleurs, l'accompagnement visait aussi à soutenir les nouveaux managers dans leur prise de fonction, à faciliter l'adhésion des équipes au changement en cours, et à renforcer la crédibilité des futures orientations en confirmant ou en faisant évoluer, par un tiers, le diagnostic réalisé en interne par l'IECD.



### **Pourquoi avez-vous choisi Miarakap pour cette mission ?**

Nous avons fait appel à Miarakap pour accompagner la réorganisation de La Rizière en raison de son expertise reconnue à la fois financière, juridique et en matière de conseil stratégique. Leur capacité à aborder les enjeux complexes de structuration d'entreprise, notamment dans des contextes de transformation, correspondait parfaitement à nos besoins. De plus, Miarakap dispose d'une connaissance fine de l'écosystème entrepreneurial local, ce qui représente un atout majeur pour assurer la pertinence et la faisabilité des recommandations proposées, en cohérence avec les réalités du terrain à Madagascar.

### **Quels ont été, à ce jour, les apports du travail mené avec l'équipe de Miarakap ?**

Le travail mené avec l'équipe de Miarakap a apporté plusieurs contributions majeures. Tout d'abord, un diagnostic organisationnel approfondi a permis d'identifier les forces et les axes d'amélioration de La Rizière. Sur cette base, une proposition stratégique concrète a été formulée concernant une éventuelle séparation juridique entre les volets commercial et formation professionnelle. Miarakap a également permis de mettre à jour le business plan de la structure, en le rendant plus cohérent avec les ambitions et les réalités actuelles. En parallèle, un accompagnement ciblé a été mis en place pour soutenir les managers dans leurs fonctions, à travers du coaching et des conseils adaptés.

Enfin, l'équipe de Miarakap a joué un rôle clé dans l'accompagnement à la prise de décision, en apportant un éclairage extérieur structurant et une méthodologie d'analyse partagée.

### **Comment percevez-vous l'évolution de votre projet à la suite de cet accompagnement et quelles sont les prochaines étapes ?**

L'accompagnement a marqué une étape importante dans l'évolution de notre projet, en permettant de faire progresser concrètement la stratégie d'autonomisation de notre partenaire local, La Rizière. Il a contribué à structurer la gouvernance et à soutenir la prise de décisions stratégiques en vue d'atteindre une meilleure viabilité économique. Du côté de l'IECD, cet appui a permis de clarifier notre rôle et de renforcer notre posture d'assistance technique, en nous éloignant progressivement d'une implication opérationnelle directe. Cette évolution s'inscrit dans une stratégie plus large de sortie progressive de l'IECD, avec pour objectif de transférer pleinement les responsabilités aux acteurs locaux dans un cadre structuré et pérenne. Les prochaines étapes consisteront à accompagner La Rizière dans la mise en œuvre des décisions prises, notamment les démarches liées à la création de nouvelles structures juridiques, tout en poursuivant l'accompagnement des équipes pour faciliter leur appropriation des changements et assurer la continuité des activités dans un nouveau modèle de gouvernance.



*Étudiants de La Rizière en service*

# Gestion & Finance

DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE DE MIARAKAP ET DES PROGRAMMES GÉRÉS PAR LA SOCIÉTÉ, ET APPUI À CELLE DES PARTENAIRES.

Le pôle Gestion et Finance de Miarakap assure la direction administrative et financière de la société ainsi que des différents programmes qu'elle pilote. Il joue également un rôle clé dans l'accompagnement des partenaires, à travers des missions d'audit, de structuration financière et des formations ciblées. Ce pôle garantit la rigueur, la transparence et la performance financière, au service des objectifs d'impact de Miarakap.

## Missions

Gestion administrative et financière de la société de gestion Miarakap SA



Gestion administrative et financière des programmes gérés par Miarakap



Formations en gestion et finance d'entreprise.



Gestion administrative et financière du fonds Miarakap Investissements



Accompagnement des équipes financières dans les entreprises en portefeuille



# Principales missions en 2024



## **AXIOM MADA**

Immobilier

**Mission :** Assistance comptable et direction financière



## **EXA Food - EXA Feed**

Élevage et transformation d'insectes en farines protéinées

**Mission :** Assistance comptable et direction financière



## **FOSA Consulting**

Conseil en Communication d'entreprise

**Mission :** Assistance en gestion



## **Haute Ecole d'Informatique**

Formation en informatique

**Mission :** Audit organisationnel



## **Le Complexe**

Restauration collective

**Mission :** Audit de procédures et accompagnement - Rédaction de manuel administratif et financier



## **Madagascar Biodiversity Center**

Recherches sur la biodiversité et la lutte contre la malnutrition

**Mission :** Assistance comptable et direction financière



## **Malakass**

Transformation de manioc en farine de haute qualité

**Mission :** Assistance comptable et direction financière



## **OKALOU**

Événementiel

**Mission :** Étude organisationnelle et fiscale - Direction administrative et financière



## **Supermarché.mg**

E-commerce - Livraison de courses à domicile

**Mission :** Assistance comptable et direction financière



# Développement d'une expertise en Gestion administrative et financière de programmes

--- Marco Rodilson, Manager Finance Programme et Contrôle de Gestion chez Miarakap  
 --- Koloina Ramanantsoa, Directrice du pôle Gestion & Finance chez Miarakap

*Longtemps perçue comme une simple déclinaison de la gestion administrative et financière d'entreprise, la gestion des programmes financés par des bailleurs s'est révélée être un métier à part entière, requérant une expertise spécifique et des compétences adaptées aux exigences de ces partenaires. Cette évolution a permis notamment de structurer efficacement les processus internes et de professionnaliser le suivi des programmes. Retour sur une transformation clé qui a renforcé la crédibilité, l'agilité et la performance de Miarakap.*

## Pouvez-vous revenir sur la raison de cette structuration de l'équipe ?

La gestion administrative et financière des programmes va au-delà de la comptabilité. Au fil des mois, il est devenu clair qu'il s'agissait d'un métier spécifique, pour plusieurs raisons : la nécessité de répondre aux standards de conformité imposés par les bailleurs, le besoin d'assurer une parfaite adéquation entre les activités mises en œuvre et la gestion des ressources financières, et celui de garantir une transparence totale sur les dépenses engagées et les impacts générés.

Il est vite apparu que la structure interne était insuffisante, et qu'un personnel dédié était indispensable. Le manque d'outils et de processus spécifiques pour la gestion des fonds était un vrai challenge, tout comme la diversité des exigences des bailleurs en matière de reporting.

La transparence et la cohérence des données sont déterminants pour consolider la confiance des parties prenantes, et conditionnent bien souvent la continuité optimale des activités des programmes.



*Equipe de Gestion administrative et financière des programmes*

## Comment ce métier s'intègre-t-il dans la vision globale et les objectifs de Miarakap et quels leviers stratégiques a-t-il permis d'actionner ?

Ce métier s'inscrit pleinement dans la vision de Miarakap en renforçant sa structuration et sa crédibilité en tant que gestionnaire de fonds. La mise en conformité avec les exigences des bailleurs et l'uniformisation des processus ont permis d'optimiser le suivi budgétaire, d'améliorer la planification des coûts et de mieux gérer les ressources. Un autre levier stratégique réside dans la montée en compétences de l'équipe.

Le développement du métier a renforcé les capacités en pilotage de programmes, permettant une adaptation plus fine aux spécificités de chaque projet. Cette évolution a favorisé une véritable agilité organisationnelle, aussi bien dans les interactions internes qu'avec les parties prenantes externes, notamment les nouveaux bailleurs. Elle a contribué à ancrer une culture de gestion fondée sur l'anticipation, l'analyse et la rigueur.

## Quelles améliorations et impacts avez-vous observés ?

L'impact clé de cette évolution s'est traduit par une meilleure gestion des ressources, avec moins d'erreurs, des délais de traitement réduits et un accompagnement renforcé des managers de programmes sur les volets administratifs. Déchargés de ces aspects, ils peuvent se concentrer pleinement sur la mise en œuvre technique. Grâce à des outils et méthodes de travail plus professionnels, l'équipe peut mieux capitaliser sur ses acquis et performer dans la durée. Cette dynamique a renforcé son engagement et lui donne une vision claire de son rôle stratégique dans la réussite des programmes.



# Écosystème

Notre modèle économique, de gouvernance et d'opérations repose sur la mobilisation humaine, technique et financière d'un écosystème de personnes et d'institutions expertes et engagées

# Événements

Miarakap a participé à des événements tant nationaux qu'internationaux afin de promouvoir sa mission et les entreprises partenaires, pour n'en citer que :

- **L'UTOP - Ultra Trail des Ô Plateaux**, en tant que Sponsor Platinium
- La **FIM - Foire Internationale de Madagascar**, avec les Start-ups de l'accélérateur SUP Start-up Program ;
- La **COP29 à Azerbaïdjan**, en tant que panéliste de Dragons Den ;
- **Journée des entreprises à l'INSCAE** ; et
- **Village des SAE** (Structures d'Accompagnement des Entreprises) organisé par Incubost au Stade Barea Mahamasina



# Tournoi de foot

Le 7 juillet 2024, Miarakap a organisé la première édition du Tournoi de Football Écosystème Miarakap, une initiative pensée pour renforcer les liens entre entrepreneurs, partenaires et collaborateurs de l'écosystème.

**20 équipes** représentant des structures partenaires de renom – parmi lesquelles WWF Madagascar, CARE Madagascar, BNI KRED, ADI'Gasy Company, Investisseurs & Partenaires (I&P), OKALOU, Le Complexe, APEM PAIQ, Arbiochem Group, Mada Solution Plus (filiale ACPE), EXA, AG Biotech, HaiRun Technology, Activo, ANKA, et bien sûr Miarakap – se sont affrontées dans une ambiance à la fois chaleureuse, compétitive et bon enfant.

**Le Complexe**, en tant que sponsor officiel, a gratifié l'équipe victorieuse d'un déjeuner gastronomique. De leur côté, les trois équipes finalistes ont reçu de généreux paniers garnis composés de produits d'entreprises partenaires : **chocolats EKà, fromages de la Laiterie Maminiaina, noix de cajou Agneva et fruits séchés Soanay.**

L'animation de la journée a été assurée avec brio par **Okalou**, qui a su insuffler une dynamique festive et participative, fidèle à l'esprit de collaboration qui fait la force de notre communauté.

Bien au-delà du sport, ce tournoi a été un moment fort de cohésion, de partage et de valorisation de l'engagement collectif. Il incarne parfaitement les valeurs qui nous animent chez Miarakap : l'engagement, la collaboration et l'exigence.

Palmarès du tournoi :

- 🥇 1ère place : HaiRun Technology
- 🥈 2ème place : EXA
- 🥉 3ème place : Supermarché.mg



# Masterclass

Dans le cadre de l'accélérateur Start-Up Program Mitsiry, les masterclass de Miarakap visent à renforcer les compétences des entrepreneurs en abordant des thématiques clés de l'entrepreneuriat. Elles s'appuient sur l'intervention d'experts reconnus pour partager des connaissances pratiques, adaptées aux réalités du contexte malgache. À travers ces échanges, Miarakap valorise son écosystème et crée des ponts entre acteurs pour maximiser l'impact collectif.

## Vendre ses produits à Madagascar : stratégies, canaux et implémentation - 26 janvier 2024



**Bertrand Gardès**  
Directeur Général  
des Magasins U à  
Madagascar



**Miangaly  
Andriampanasina**  
Spécialiste dans la  
grande distribution



**Houssen Mebobaly**  
Directeur Général  
de Malakass

## L'entrepreneuriat féminin - 8 mars 2024



**Marie-Stéphanie  
Aina Raharijaona**  
CEO - Stephaina  
Beauty



**MiMa  
RANDRIANTSOA**  
Fondatrice -  
Jacarandas



**Camille André-Bataille**  
CEO - ANKA  
Madagascar

## Comment bâtir un projet agro-industriel solide à Madagascar - 14 mai 2024



**Ryan Kelley**  
Co-fondateur de  
Madagascar Coffee  
Company



**Herindranovona  
Augustin**  
CEO - ISA Group



**Yohann Fare**  
Directeur  
technique -  
Kinomé



**Tahina Rabemasoandro**  
Experte en filière  
durable - Kinomé

## Entrer dans l'exportation : Compréhension du marché, Stratégie et Procédure - 16 juillet 2024



**Rita Andriamiharisoa**  
Responsable des  
relations avec les  
entreprises - CCIFM



**Kenny Raharison**  
Country Representative  
USAID Africa Trade and  
Investment Activity



**Mia Rajaona**  
Co-fondatrice de  
MC Ingredients



**Arnaud Félix-Gallois**  
CEO - Établissements  
Gallois Sisal

## Développer et entretenir son réseau : pourquoi et comment ? - 17 septembre 2024



**Lilia  
Randriamifidimanana**  
Fondatrice - Ivana  
Présidente - JPM  
(Jeune Patronat de  
Madagascar)



**Fayçal Chraïbi**  
Fondateur -  
Issuery Capital

Depuis 2022 :



Masterclass  
organisées



Panélistes  
invités



Inscrits pour  
les lives



Vues cumulées  
sur les Replays  
sur YouTube

Notre playlist



# Notre écosystème

Institutions financières privées



Grands Groupes et Entreprises



Acteurs institutionnels de développement



**+10**  
**investisseurs privés**



# Talents

Dans une région où le capital humain est faiblement valorisé, nous construisons une équipe qui se démarque par son engagement, animée par la mission et l'ambition, prête à relever des défis complexes en s'appuyant sur un socle de valeurs fortes

# Quelques chiffres sur l'équipe

♀  
**42 femmes**  
sur 64 collaborateurs



AGE  
**30 ans**  
de moyenne d'âge



📁  
**09**  
stagiaires



🏢  
**14 femmes**  
à hautes responsabilités



📄  
**64**  
collaborateurs en CDI



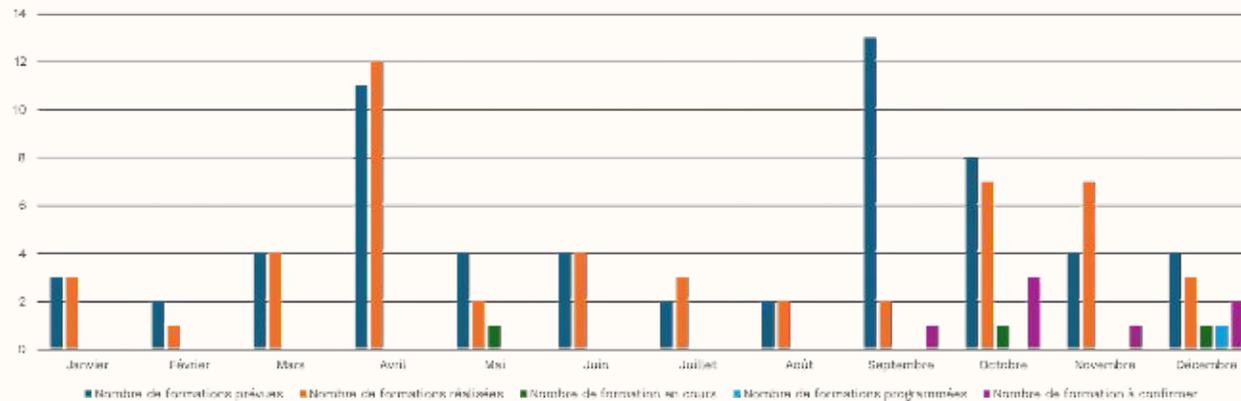
Team building Mirakap au Mantalô Ambohidratrimo

# Renforcement de capacités

Chez Mirakap, le renforcement des compétences de l'équipe est au cœur de notre stratégie à travers le pilier **Talent**. Cet engagement reflète notre volonté de fournir à chaque collaborateur les outils pour relever les défis de demain.

2024 a été une année marquée par l'apprentissage et l'évolution. L'équipe a eu l'opportunité de renforcer ses compétences, d'explorer de nouvelles perspectives et de se préparer aux défis d'un environnement en constante évolution. À travers des formations variées, couvrant plusieurs thématiques, chacun a contribué à enrichir non seulement son expertise personnelle, mais aussi la dynamique collective de notre équipe.

## Récapitulatif du planning de formation 2024



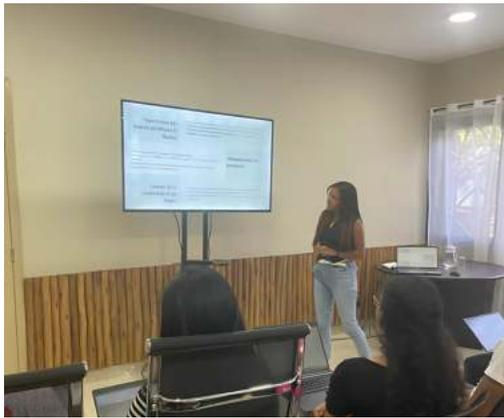
De janvier à décembre, sur les 61 formations prévues : **50 formations ont été réalisées**, soit l'équivalent de **81.97 % de notre objectif**. Le reste est reprogrammé pour 2025, ou sont encore à confirmer dans le prochain planning.

Outre ces formations, nos collaborateurs ont également participé à des *Knowledge Management (séance de partage dispensée par une personne de l'équipe sur un domaine spécifique)*, favorisant le partage d'expériences et l'exploration de thématiques spécifiques au sein de l'équipe :

- En janvier, Eric RAVOHITRARIVO, ancien Directeur d'Investissement, a animé une session sur **L'investissement en capital**.
- En avril, Koloina RAMANANTSOA, Directrice du pôle Gestion & Finance, a abordé **Les enjeux et implications du métier de Directeur Administratif et Financier (DAF)**.
- En octobre, Eliah RANAIVOSON, Responsable Communication, a présenté **Les enjeux d'une identité visuelle pour une entité ou une marque**.



# La formation en images



Knowledge Management sur les enjeux et implications du métier de DAF  
Avril 2024



Formation Data science for business  
Septembre 2024



Rencontre avec les jeunes acteurs de la JCI Fianarantsoa & identification des besoins en formation des jeunes entrepreneurs  
Novembre 2024



Formation des Délégués du Personnel et Responsables des Ressources Humaines  
Septembre 2024



Knowledge Management sur les enjeux d'une identité visuelle  
Octobre 2024



Formation en Techniques de journalisme  
Décembre 2024

# Sur le terrain...

Le voyage est un réel moteur de croissance pour Mirakap, c'est pourquoi nous favorisons les mobilités sur le terrain. Cela permet de bâtir des programmes solides, ancrés dans les réalités des communautés, de tisser des connexions et de déclencher des opportunités.



*Cape Town*  
Septembre 2024



*Manakara*  
Juillet 2024



*Cape Town*  
Décembre 2024



*Fort-Dauphin*  
Décembre 2024



*Vangaindrano*  
Avril 2024



*Diego*  
Octobre 2024



*Isalo*  
Octobre 2024



*Cape Town*  
Juin 2024



*Fianarantsoa*  
Octobre 2024



*Abidjan*  
Décembre 2024

# Une équipe engagée



**Emmanuel Cotsoyannis**  
Directeur Général



**Koloïna Ramanantsoa**  
Directrice du Pôle  
Gestion & Finance



**Koloïna Ramaromandray**  
Directrice Blended Finance



**Tsilavina Reboza**  
Directeur du Pôle Conseil



**Rija Ratsiambakaina**  
Directeur des Affaires Juridiques



**Stella Herimiarandraisoa**  
Responsable des  
Ressources Humaines



**Eliah Ranaivoson**  
Responsable  
Communication



**Fanomezantsoa Rakotonirina**  
Responsable Moyens  
Généraux



**Marco Rodilson**  
Contrôleur de Gestion et  
Manager Finance  
Programmes



**Hobimanantsoa Rahamison**  
RAF Interne



**Erika Andrianandrasana**  
Responsable Développement RH



**Ambinintsoa  
Rakotonantoandro**  
CAF Programmes



**Antsa Raveloson**  
Chargée d'Investissement  
Senior



**Cynthia Vololonandrasana**  
Technicienne de surface



**Elysée Ravohitrarivo**  
Chauffeur de Direction



**Falitiana Randrianarimanana**  
Cuisinier



**Fanirisoa Pilaza**  
Manager Conseil



**Faniry Rakotomavo**  
Consultante



**Faneva Randriamahenintsoa**  
Consultante



**Haja Rakotomandimby**  
Chargé de Système  
d'Information



**Hery Zo Andriamalala**  
Chauffeur



**Holitiana Andriamampianina**  
Chargée de Suivi de portefeuille



**Jamuel Razafitsiafajato**  
Consultant



**Joanna Rabesoa**  
Manager Conseil



**Kantovololona Ramanohisoa**  
Juriste Junior



**Kanto Ratovoarimanana**  
Chargée de communication



**Layticia Rasidimanana**  
Manager de Programmes



**Léa Meleard**  
Chargée d'investissement



**Manantenasoa Rakotovoao**  
Consultante



**Matthieu Ravohitrarivo**  
Chauffeur



**Mendrika Randrianasolorivo**  
Chargée de Suivi Evaluation



**Mialy Nary**  
Manager Gestion & Finance



**Mialitiana Rakotonirina**  
Consultante



**Michou Andriamalala**  
Consultante



**Miora Ranaivoson**  
Responsable Investissement



**Nico Rodilson**  
Consultant



**Oliver Razafimbelo**  
Chargé d'investissement



**Onasoa Dorian'Ay**  
Analyste Financière Senior



**Perline Rasolonirina**  
Technicienne de surface



**Princie Andrianavalona**  
Experte Agri-Business



**Rantolalaina Rakotomalala**  
CAF Programmes



**Rovasoa Razafimahefa**  
Chargée d'investissement



**Sabrina Daodo**  
Chargée de projets



**Sarobidy Razakamanantsoa**  
Chargée de formation et  
développement de compétences



**Sarah Rakotozafy**  
Comptable Interne



**Sitraka Randriambelison**  
Responsable Investissement



**Tania Raharivololonafindra**  
Assistante Admin - RH



**Tandriky Randriamaromanana**  
Chargé de Projets Écosystème



**Tendriniaina Rahasy**  
Chargé de développement RH



**Tiana Rafanoharana**  
Chargée de communication



**Valérie Randria**  
Manager Conseil

# Structurer, confirmer, projeter.

## --- Tsilavina Reboza, Directeur du pôle Conseil de Miarakap

Je suis heureux de conclure ce rapport annuel, en tant que directeur du pôle Conseil et membre du comité exécutif de Miarakap. C'est un point d'observation transversal, à la fois stratégique et opérationnel, nourri par le travail quotidien aux côtés des équipes et par les réflexions menées au sein du comité exécutif.

Depuis sa création, Miarakap s'est donné une mission claire : contribuer à la transformation de l'économie malgache en investissant dans des entrepreneurs à fort potentiel d'impact. Cette vision n'a jamais changé. Elle s'est précisée, et elle s'est, en 2024, incarnée avec force dans les résultats obtenus sur le terrain.

2024 n'a pas été une année de rupture. Elle a été une année de continuité exigeante, marquée par des arbitrages structurants, une montée en puissance maîtrisée, et la confirmation de notre capacité à tenir un cap clair, dans un environnement complexe. Ce que nous avons renforcé cette année, ce sont les fondations : sur le terrain, dans nos outils, dans nos méthodes d'accompagnement, dans notre posture d'investisseur engagé.

## L'investissement en capital est et reste notre cœur de métier.

L'investissement en capital est et reste notre cœur de métier. Il fonde notre approche, forge notre exigence, et confère à l'ensemble de nos actions une rigueur stratégique qui dépasse le seul apport financier. **Cette expertise irrigue l'ensemble de notre organisation : programmes de financement, accompagnement stratégique, structuration d'écosystèmes, conseil et appui technique. Elle est le point d'ancrage de notre modèle, et le moteur de nos synergies internes.**

L'année 2024 a permis de confirmer la robustesse de ce modèle et de démontrer, par des résultats tangibles, la cohérence du chemin emprunté. Les synergies entre nos pôles ne sont plus un objectif. Elles sont un levier de performance et d'impact.



## CONCLUSION

Parmi les nombreux résultats obtenus cette année, on peut citer, à titre d'exemples :

- La **forte croissance des revenus**, des performances financières et d'impacts de notre portefeuille d'entreprises financées en capital ;
- Une **présence territoriale renforcée**, avec des équipes désormais déployées à **Fort-Dauphin, Tuléar et Fianarantsoa**, permettant une intervention plus ancrée dans les dynamiques régionales ;
- Le **déploiement de dispositifs d'accompagnement et de financement à fort effet levier**, en particulier dans le cadre du programme Mitsiry, qui a permis d'accompagner 25 entreprises dans des secteurs à fort potentiel social, économique et environnemental ;
- Le **pilotage stratégique de projets complexes**, notamment dans le cadre du programme Rano Maharitra (35 millions USD), avec un appui à 10 à 15 opérateurs privés dans le secteur de l'eau et de l'assainissement, touchant plus de 300 000 bénéficiaires.

Ces exemples ne reflètent qu'une partie de l'activité menée. D'autres pôles ont eux aussi enregistré des avancées majeures, que ce rapport détaille avec précision, illustrant la complémentarité et la cohérence de l'ensemble du dispositif Miarakap. Cette dynamique d'ensemble n'aurait pas été possible sans un socle de gestion interne solide.

Le **pôle Gestion & Finance** a poursuivi en 2024 un travail essentiel : garantir la fiabilité de nos processus, répondre aux exigences croissantes de nos partenaires, et renforcer notre capacité à conseiller avec crédibilité.

Le déploiement de nouveaux outils de gestion interne marque une étape supplémentaire dans notre professionnalisation. Nous continuons à appliquer à nous-mêmes les standards que nous attendons de ceux que nous accompagnons.

**Renforcer notre autonomie stratégique n'est pas un choix : c'est une nécessité.**

Nous savons qu'en cette fin d'année 2024, l'environnement international est marqué, et sera marqué, par les élections présidentielles aux États-Unis. Ce moment charnière pour la première puissance mondiale pourrait redéfinir les priorités de plusieurs grandes institutions de coopération.

À ce stade, les orientations restent ouvertes, mais la possibilité de réajustements dans les politiques d'aide au développement, notamment en direction des pays d'Afrique, invite à la vigilance et à la préparation.

Dans ce contexte, renforcer notre autonomie stratégique n'est pas un choix : c'est une nécessité. Consolider nos fondamentaux, diversifier nos alliances, et anticiper les évolutions de l'environnement international sont désormais au cœur de notre trajectoire.

**Notre volonté d'expansion hors de Madagascar s'inscrit dans cette perspective.**

Elle ne procède pas d'un effet d'opportunité, mais d'une conviction profonde : celle que notre modèle, nos outils, et notre méthode sont transférables à d'autres contextes, avec pertinence et impact.

Je tiens à remercier l'ensemble des collaborateurs, les entrepreneurs accompagnés, nos partenaires, et mes collègues du comité exécutif pour la qualité du travail mené. Ce que nous avons construit ensemble en 2024 nous engage. Et c'est avec exigence, cohérence et ambition que nous poursuivrons cette trajectoire.



[www.miarakap.com](http://www.miarakap.com)





*Impacter avec les entrepreneurs*