

RAPPORT ANNUEL

D'ACTIVITÉS ET D'IMPACTS

20
25



SOMMAIRE

INTRODUCTION

- Édito du Directeur Général p03
- Mots de la gouvernance p05
- À propos de Miarakap p06

OUTILS

Investissement en capital

- Financement en capital de PME à fort potentiel p08
- Vision et chiffres-clé p09
- 2025, une année charnière pour Miarakap p11
- Les premières sorties p13
- Business cases : Malakass et Dogs & Co p15
- Les entreprises du portefeuille p17

Blended Finance

- MITSIRY : Structurer l'impact avec les standards internationaux p19
- L'impact comme pilier opérationnel du cycle d'investissement p21
- Partenariat avec WWF et DFCD p22

Conseil

- Avant-propos p24
- Positionnement et différenciation p25
- 2025 : la preuve par les faits p26
- EDBM : Éclaircir les décisions p28
- ODOF : Le rôle stratégique de Miarakap p30
- MBIF : Sécurisation et accélération du Matching Grant p32
- LOMBAO : Impacter sur le terrain p34
- AKAO : Un produit du Pôle Conseil p36
- CAPBOI : Le Conseil à l'échelle régionale p38
- Perspectives 2026 + p40

ECOSYSTEME

- Intégration au réseau MaSAE p42
- Adhésion à l'AVCA p44
- Jeune Patronat de Madagascar p46
- Conférence "Pari du Développement à Madagascar" p47
- Coalition d'acteurs au service du dialogue et de la croissance verte et inclusive p48
- Événements p50
- Les activités des hubs en images p51

TALENT

- Renforcement des capacités p54
- Partages p55
- Une équipe engagée p56

CONCLUSION

- Koloina RAMANANTSOA p58
- Directrice associée



Édito du Directeur Général

Une année antifrangible

En 2024, j'ouvrais mon éditto en évoquant un contexte difficile : fragilités économiques et sociales à Madagascar, tensions et incertitudes internationales.

Que dire de 2025 ? Les craintes du début d'année se sont confirmées, vite, et durement.

Madagascar a été frappée par l'arrêt des financements USAID, avec un effet immédiat sur l'équilibre macroéconomique et la vulnérabilité sociale. Dans le même temps, l'imprévisibilité du contexte international a pesé sur l'inflation et sur la dynamique d'investissement, local comme international. La baisse des dépenses publiques internationales, amorcée depuis plusieurs années, a contribué à alimenter une crise sociale en septembre, devenue crise politique, puis transition de régime en octobre.

Les incertitudes demeurent. Elles deviennent même la règle. Pour les investisseurs. Pour les entrepreneurs. Et plus durement encore, pour les populations les plus exposées.

Pourtant, un fait mérite d'être noté : pour la première fois depuis longtemps, une crise institutionnelle n'a pas entraîné mécaniquement un effondrement économique immédiat.

Je reste prudent, mais j'y vois une raison d'espérer, et surtout une raison d'agir.

Car, dans la durée, l'entrepreneuriat reste un moteur irremplaçable de croissance, d'emplois, d'innovation et de lien social. C'est ce cap que Miarakap a tenu en 2025.

D'abord sur le plan humain. Malgré l'arrêt brutal de nos activités financées par USAID, nos effectifs ont continué à progresser (+5 %) et nos rémunérations ont augmenté (+10 %). C'est une fierté. Mais surtout, c'est un socle : celui d'une équipe qui se renforce dans le temps long, et qui fait la différence quand le système est sous tension.

Sur le plan financier ensuite. Nous avons augmenté les revenus de la société de gestion (+15 %) et les revenus liés à notre activité d'investissement ont été multipliés par trois. Ces chiffres comptent, parce qu'ils traduisent notre capacité à tenir, à adapter notre modèle, et à continuer à investir dans notre mission. Notre antifrangibilité.

Au-delà des indicateurs, je retiens cinq accomplissements structurants, dans une année exigeante :

- **La montée en puissance de notre équipe Conseil** : en effectif, en compétences et en exigence d'exécution. Elle se positionne aujourd'hui comme un acteur de référence dans la conception et la mise en œuvre de programmes d'appui à l'entrepreneuriat et aux écosystèmes, à Madagascar et dans la région Océan Indien.

- **L'accélération de la levée de Mitsiry, notre second fonds d'investissement**, destiné à financer des entreprises à fort impact climat et biodiversité, avec des tickets pouvant aller jusqu'à 6 MUSD.
- **L'arrivée à maturité de Miarakap Investissement** : après sept années de déploiement, le fonds entre dans sa phase de désinvestissement. En 2025, nous avons réalisé trois sorties, dont deux nettement bénéficiaires, et la valeur totale du portefeuille affiche une croissance de plus de 100 % par rapport à sa valeur historique.
- **Le développement de notre réseau de hubs Akao** : à Fianarantsoa et à Fort Dauphin, ils déploient une gamme croissante d'activités au service des entrepreneurs et des dynamiques économiques régionales.
- **La recomposition du capital de Miarakap** : sortie de notre actionnaire historique Investisseur & Partenaire, montée au capital de nos managers, entrée de nouveaux investisseurs. C'est un jalon important : il renforce notre assise financière, notre gouvernance, et donc nos leviers pour accélérer.

Sur cette base, nos **priorités 2026** sont claires :

- Matérialiser la **distribution de valeur aux investisseurs de Miarakap Investissement**, à travers les cessions de nos participations historiques et l'augmentation des revenus récurrents issus du portefeuille.
- **Réaliser le closing de Mitsiry**, avec un capital cible de 50 MUSD, et positionner durablement le fonds comme un acteur clé du financement à impact dans la région.
- **Consolider la performance opérationnelle et financière du Conseil**, et acter la création d'un cabinet détenu par son management, reconnu à l'échelle africaine.
- **Élever nos outils, nos processus et notre management aux meilleurs standards internationaux**, pour sécuriser la croissance et réduire les risques.
- Depuis 2018, Miarakap se développe avec une mission simple : **impacter avec les entrepreneurs**. Et avec trois piliers restés inchangés : réunir des talents engagés, animer un **écosystème** impliqué, et opérer des **outils de financement et d'accompagnement** complémentaires, conçus pour se renforcer mutuellement.

En 2025, et plus encore en 2026, nous avons relevé notre ambition : **devenir une plateforme de référence du financement et de l'accompagnement d'entrepreneurs d'impact à l'échelle africaine**. À la lecture de ce rapport, et au regard des trajectoires de nos entrepreneurs, de la qualité de nos partenaires, et de l'exigence de notre équipe, je me dis que cette ambition n'est pas déraisonnable.

Emmanuel COTSOYANNIS

Directeur Général Miarakap



Nos impacts en 2025 en quelques chiffres clés

+ 70 Mds MGA
d'actifs gérés

+ 05 Mds MGA
de contrats de mission
signés en 2025

+ 240 entrepreneurs
accompagnés dont
13 investissements en portefeuille

+ 3000 emplois
créés par les entreprises accompagnées

68 collaborateurs
dont 12 en régions

Avant-propos

Mots de la gouvernance

Fredy RAJAONERA ANDRIAMBELO

Président du Conseil d'Administration de Miarakap Investissements



L'année 2025 a été une étape importante pour Miarakap dans sa mission de soutenir l'émergence d'entreprises malgaches à fort potentiel et à impact. À travers ses investissements et son accompagnement stratégique, Miarakap Investissement a continué à renforcer son positionnement comme acteur clé du capital investissement dédié aux PME et start-up malgaches. L'année 2025 confirme la pertinence de notre modèle : investir avec les entrepreneurs malgaches pour bâtir des entreprises solides, créatrices d'emploi et de valeur durables. Je n'oublie pas nos actionnaires, qui verront, en 2026, se matérialiser la valeur créée par 7 ans d'engagement auprès des entrepreneurs de notre pays.

Agnès HIERE

**Entrepreneure
Membre du Comité d'investissement du fonds Mitsiry**



L'année 2025 a constitué un point de tension majeur pour l'investissement à impact. La raréfaction des financements dédiés aurait pu fragiliser Miarakap. L'organisation a, au contraire, démontré sa résilience et sa capacité d'adaptation stratégique : consolidation du pôle conseil, accélération de MBCF, concrétisée par les premiers engagements de LPs, pilotage rigoureux du portefeuille illustré par des exits réussis.

Nanie RATSIFANDRIHAMANANA

**Country Manager WWF
Membre du Comité ESG / Impact du fonds Mitsiry**



La transition vers une économie plus durable repose sur des partenariats solides entre acteurs engagés. En 2025, la collaboration entre WWF et Miarakap, notamment à travers le fonds Mitsiry Biodiversity and Climate Fund, et le soutien du programme DFCD (Fonds Néerlandais pour le Climat et le Développement), illustre le rôle clé de l'entrepreneuriat dans la mise en œuvre d'initiatives au bénéfice de la nature et les communautés. Nous sommes fiers de poursuivre cette dynamique commune au service d'un avenir plus résilient.

Tsilavina REBOZA

**Directeur du Pôle Conseil
Associé de Miarakap**



Si 2025 devait se résumer en un mot : antifrágilité. Gel USAID, instabilité politique, incertitude généralisée, les chocs se sont multipliés. Pourtant, Miarakap ne s'est pas contentée de tenir. Investir, accompagner, livrer : l'équipe n'a rien lâché, et en est sortie plus forte. Ce n'est pas un accident. C'est le fruit d'une exigence collective et de la conviction que les entrepreneurs méritent des partenaires qui ne reculent pas quand le contexte se durcit. 2026 ne sera pas une année de reconstruction, ce sera une année d'accélération.

NOUS CROYONS ...

...que les économies les plus fragiles recèlent les plus grandes forces de transformation. En donnant aux entrepreneurs visionnaires les moyens de grandir, financement, accompagnement et écosystème, Miarakap transforme le potentiel en emplois, en marchés et en prospérité partagée



NOTRE AMBITION

Faire émerger une nouvelle génération de champions africains du développement réel. Transformer ces entrepreneurs en moteur d'une croissance inclusive, créatrice d'emplois et résiliente



À propos de Miarakap

Les économies africaines fragiles disposent d'un immense potentiel humain, naturel et entrepreneurial, mais restent piégées dans la pauvreté faute d'écosystèmes permettant aux entreprises de croître. Miarakap veut combler ce déficit en apportant non seulement du capital, mais aussi de l'accompagnement stratégique et du développement d'écosystème aux entrepreneurs à impact.

Miarakap n'est pas un investisseur classique : nous sommes des entrepreneurs qui accompagnons d'autres entrepreneurs au cœur des réalités des économies fragiles. Au-delà du financement, nous apportons un accompagnement complet (stratégique, opérationnel, écosystémique et institutionnel) pour permettre aux entreprises de croître durablement.

NOS OUTILS

Miarakap accompagne les entrepreneurs audacieux en leur apportant l'expertise, le soutien et les financements nécessaires pour changer d'échelle.

Investissement en capital et Blended Finance

Investissement en capital dans les PME malgaches à fort impact local avec des tickets d'investissement de 500 millions à 3 milliards MGA.

Blended Finance via Mitsiry, notre fonds pionnier pour le climat et la biodiversité, avec des tickets de 1 à 5 millions d'euros

Conseil stratégique

Conseil auprès d'acteurs du développement pour concevoir et mettre en œuvre des programmes d'accompagnement et de financement dédiés à l'entrepreneuriat.

AKAO : réseau de hubs entrepreneuriaux au service des entrepreneurs et des écosystèmes régionaux.

NOS PILIERS STRATÉGIQUES

Notre stratégie : réunir une équipe exceptionnelle entourée d'un écosystème engagé pour concevoir et déployer des outils complémentaires.



TALENTS

Attirer, développer et fidéliser les meilleurs talents



ÉCOSYSTÈME

Construire et animer un écosystème engagé et aligné avec notre mission



OUTILS

Développer des outils synergiques d'accompagnement, de financement et de promotion des entrepreneurs

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 STRATÉGIQUE**



Investissement en capital

FINANCEMENT EN CAPITAL DE PME À FORT POTENTIEL DE CROISSANCE

 Capital initial en 2018 : 11,5 Milliards MGA

 Montant levé en 2023 : **25** Milliards MGA

 13 PME financées

Entreprises cibles

- Entreprises à impact, dans tous les secteurs d'activité
- Dirigées par des entrepreneurs : talentueux, ambitieux, ouverts, transparents et responsables
- 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

 Ticket d'investissement : 500 M - 3 Mrds MGA

Financer et accompagner activement



Financements en capital et prêts d'actionnaires
+ Aide à la mobilisation de financements additionnels



Appui stratégique :
• Renforcement de la gouvernance
• 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

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%

25 investisseurs dont :



VISION ET MISSION DU FONDS

La mission de Mirakap Investissement est d'apporter des solutions là où le potentiel est grand, mais le financement et l'accompagnement stratégique sont limités.

Notre action est orientée vers la création de valeur concrète et mesurable, en ciblant les leviers qui font réellement la différence : gouvernance, pilotage financier, structuration commerciale, renforcement managérial, standards de qualité et support opérationnel.

Engagés et pragmatiques, nous co-construisons avec des entrepreneurs responsables des trajectoires robustes alliant **performance financière** et **impact social durable**.



Depuis sa création, le pôle Investissement a investi dans 13 PME, actives dans des secteurs variés à fort impact, grâce à l'expertise d'une équipe d'investissement expérimentée et motivée, ainsi qu'à un réseau d'investisseurs confiants, engagés pour soutenir la croissance du marché malgache.

- 1ère levée de fonds : **3,5 millions USD**
- **15** investisseurs
- **01** entreprise en portefeuille

Signature d'un programme d'assistance technique avec la **Coopération Internationale de Monaco**

05 entreprises en portefeuille

07 entreprises en portefeuille

2018

2019

2020

2021

2022

10 entreprises en portefeuille

2023

- 2ème levée de fonds : **6.5 million USD**
- **10** nouveaux investisseurs
- **12** entreprises en portefeuille

2024

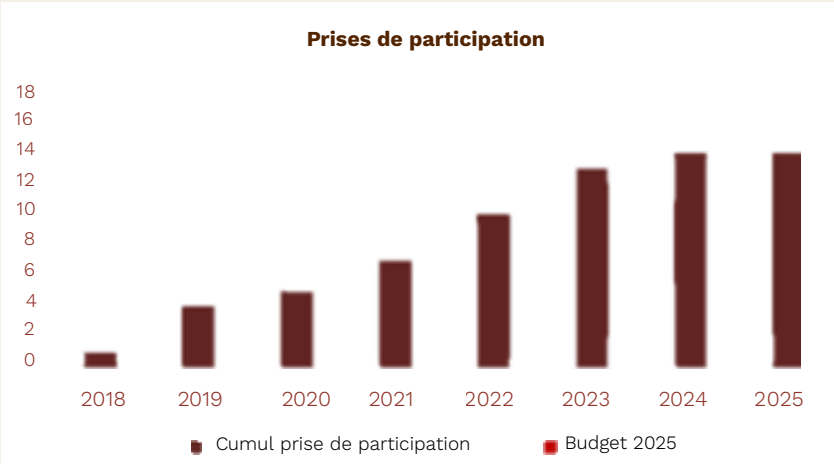
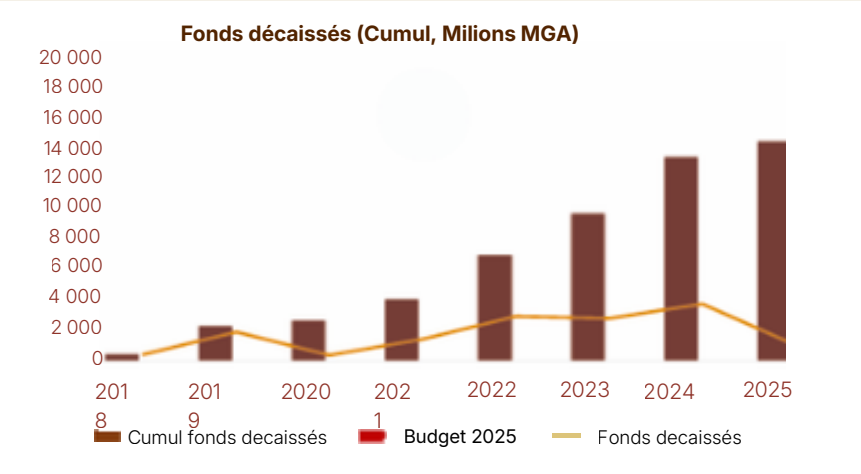
13 entreprises en portefeuille

2025

03 sorties en capital

2026

- Arrêt des nouveaux investissements
- Accélération des sorties
- Retour des fonds aux actionnaires



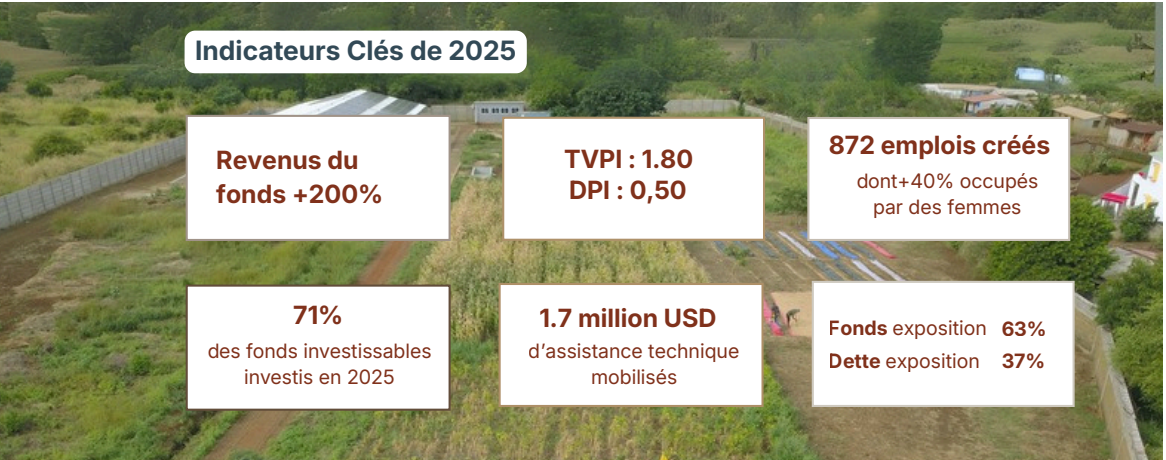
Répartition sectorielle du portefeuille

B2B : 29%	Agribusiness: 26 %
Retail: 24%	Services essentielles 21%

En 2025, le chiffre d'affaires consolidé des entreprises du portefeuille a atteint 55 milliards MGA, en hausse de 12 % par rapport à 2024, démontrant leur résilience malgré un contexte politique fragilisé en fin d'année.

La diversification sectorielle du portefeuille a permis de maintenir une performance stable tout en générant un impact concret :

- Vatel forme plus de 300 étudiants chaque année,
- Apem Paiq a financé plus de 10 000 micro-entrepreneurs,
- Le Complexe distribue plus de 13 000 repas équilibrés quotidiennement,
- La Laiterie Maminaiina collabore quotidiennement avec plus de 750 éleveurs



2025, une année charnière pour Miarakap

Revenons aux bases de notre métier

Miarakap prend des participations minoritaires dans des PME malgaches, formelles et rentables, aux côtés d'entrepreneurs ambitieux. Nous investissons entre 500 millions et 3 milliards MGA, pour une durée de 3 à 7 ans, avec un objectif de TRI supérieur à 20 %.

Notre valeur ajoutée au-delà du capital : nous sommes des partenaires actifs, présents au Conseil d'Administration, impliqués dans les décisions stratégiques et mobilisés au quotidien.



Construire la valeur : de l'entrée à l'accompagnement

La valeur se bâtit dès la structuration du deal, et s'accumule à chaque étape de l'accompagnement.

Poser les bases dès l'entrée :

- Négociation à des multiples raisonnables
- Structuration juridique et mise en place d'une gouvernance claire
- Pacte d'associés équilibré et définition anticipée des scénarios de sortie

Appui stratégique :

- Clarification du positionnement de marché et de l'avantage concurrentiel
- Structuration du middle management et de l'organigramme
- Organisation de la gouvernance (CA, comités de pilotage)
- Préparation aux levées bancaires et co-financements
- Formalisation du suivi de la performance

Appui opérationnel :

- Assistance technique
- Pilotage financier
- Structuration RH et recrutement des profils clés
- Amélioration des marges et optimisation de la chaîne de valeur
- Mobilisation de financements additionnels

Matérialiser la valeur

La valeur d'un investissement se concrétise de deux façons complémentaires :

1. Générer des flux financiers

Au fil des années d'accompagnement, les entreprises du portefeuille génèrent des flux de trésorerie croissants, dividendes sur les participations en equity, intérêts sur les prêts d'actionnaires.

Ces revenus contribuent à la performance du fonds et témoignent de la bonne santé des entreprises que nous accompagnons. En parallèle, la valorisation progressive du portefeuille actualisée régulièrement sur la base des performances observées reflète la valeur latente accumulée pour les investisseurs.

55 Mds MGA de chiffre d'affaires agrégé pour les entreprises du portefeuille en 2025 : le reflet concret de la dynamique de croissance que nous accompagnons.

2. Réaliser des sorties avec plus-value

La sortie est la matérialisation ultime de la valeur créée. Elle peut prendre trois formes selon la maturité de l'entreprise et le profil de l'acquéreur :

- **Cession à un acteur stratégique** : valorisation premium grâce aux synergies anticipées
- **Rachat par le fondateur** : reprise du contrôle, souvent avec levier financier
- **Entrée d'un nouvel investisseur financier** pour accompagner une nouvelle phase de croissance

La sortie peut être totale ou partielle lorsqu'une sortie partielle permet de cristalliser une première plus-value tout en restant partenaire de la suite.

En 2025, Miarakap a réalisé 3 sorties sur equity, avec un TRI moyen de 20 % : preuve que la patience et l'accompagnement de qualité paient.

Un bon investisseur ne se contente pas de « sortir ». Il sort au bon moment, dans les bonnes conditions, en maximisant la valeur tout en respectant l'histoire et le futur de l'entreprise qu'il a contribué à bâtir.



Les premières sorties

Comment nous structurons nos sorties ?

Investir ► Accompagner ► Sortir



Trois verbes simples pour un métier qui ne l'est pas. Ce que nos six ans de portefeuille nous ont appris, c'est que la valeur se construit dans la durée et qu'elle ne se matérialise que si chaque étape a été bien faite.

Ce qui se passe entre l'entrée et la sortie

Notre métier commence par un choix : celui d'entrer au capital d'une entreprise à un prix raisonnable, avec une gouvernance solide, un pacte clair, et une idée déjà précise de comment on en sortira. Ces fondations se posent avant la signature, ou pas du tout.

Une fois l'investissement acté, nous devenons de véritables partenaires : présents au Conseil d'Administration, impliqués dans le recrutement des profils clés, mobilisés pour ouvrir les portes des banques, structurer le reporting, clarifier le positionnement, tenir le cap quand les chiffres décrochent.

La valeur vient du travail mené tout au long de la détention et non d'une simple intuition à l'entrée : renforcer la gouvernance, recruter les bons profils, structurer la croissance ou soutenir l'entreprise lors de passages plus complexes.

Elle se matérialise à la fois par les flux générés pendant l'investissement — dividendes, intérêts sur prêts d'actionnaires, commissions et par la plus-value à la sortie, aboutissement d'une valorisation construite sur plusieurs années. La valeur d'un portefeuille se lit dans ses sorties, mais elle se construit bien avant, dans chaque décision stratégique.

Ce que nos premières sorties nous ont appris

Nos processus de sortie ont démarré en 2023. Nos trois premières sorties ont toutes pris plus de temps que prévu. Certaines ont nécessité de recommencer le processus après une première tentative infructueuse. D'autres ont abouti après des périodes de tension, ou après avoir attendu un agrément réglementaire pendant plusieurs trimestres. Aucune ne s'est passée exactement comme planifiée.

Ce que nous en retenons est simple, et structure aujourd'hui notre façon de travailler :

- **Une sortie se prépare 12 à 24 mois avant :** assainir les comptes, stabiliser le management, construire une equity story convaincante. Ces chantiers ne se font pas dans l'urgence.

- **L'acheteur ne s'improvise pas.** Qu'il soit stratégique local, groupe régional ou fonds de relais, il faut le chercher, le qualifier, et savoir attendre celui qui a la bonne vision, pas seulement le bon prix.
- **Le pacte protège quand ça coince.** Quand une liquidité tarde, quand un engagement n'est pas honoré, ce sont les clauses signées à l'entrée qui permettent d'agir. La rigueur juridique n'est pas seulement une formalité.

Nous veillons à toujours aligner les intérêts entre l'investisseur, l'entrepreneur et l'entreprise, notamment à travers des clauses de partage de la valeur équilibrées et adaptées à la situation réelle de l'entreprise et pas à un montage abstrait

La patience est une compétence. Les meilleures sorties ne sont pas les plus rapides. Elles sont celles où l'entreprise était vraiment prête et où l'acquéreur était vraiment le bon.

Une sortie réussie, c'est le résultat visible de plusieurs années de travail, de décisions stratégiques et de création de valeur.

Antsa RAVELOSON, Responsable d'investissement

« Les sorties prennent toujours plus de temps que ce qu'on anticipe. On apprend à gérer l'incertitude et à ne jamais considérer une sortie comme acquise avant la signature finale. »



Sitraka RANDRIAMBELOSON, Responsable d'investissement

« Ce qui est constant, c'est que les entreprises qui se vendent bien sont celles où le travail a été bien fait en amont : la performance financière, la fiabilité des chiffres, la solidité de la gouvernance et de l'équipe, l'equity story »





VATEL Madagascar

Une success sortie collective

Six ans d'accompagnement. Une sortie qui valide tout ce que nous faisons.

En 2019, Miarakap entre au capital de VATEL Madagascar à hauteur de 20 %, avec une conviction simple : un modèle économique solide, un entrepreneur engagé, et un secteur de l'enseignement supérieur au fort potentiel d'impact à Madagascar. La franchise internationale, la pédagogie professionnalisante, le taux d'insertion élevé dans l'hôtellerie : tous les ingrédients d'un partenariat réussi étaient là. Il restait à les activer.



Six ans de chantiers concrets.

Miarakap a accompagné VATEL dans sa structuration : renforcement de la gouvernance, mise en place d'outils de pilotage, co-financement du déménagement vers un nouveau campus à Ivato. Cette infrastructure de 1,3 Md MGA levés avec des partenaires bancaires a permis de doubler la capacité d'accueil et de sécuriser la croissance à long terme. L'offre pédagogique s'est élargie (MBA, hôtel et restaurant d'application), l'impact social s'est concrétisé avec 166 personnes formées dans des centres professionnels à Morondava et Sainte-Marie. Et malgré le COVID, le modèle a tenu. L'entreprise fait x2,2 en EBITDA depuis notre entrée.

VATEL retrace aussi l'évolution interne de Miarakap. Initié par Koloina Ramaromandray, aujourd'hui Directrice de MBCF, le dossier a été repris par Antsa Raveloson, arrivée en 2023.

Deux chargées d'investissement, deux chapitres de Miarakap de l'instruction à la sortie, ce sont deux générations de l'équipe d'investissement qui ont contribué à ce résultat. Une continuité qui dit quelque chose de notre façon de travailler.

Un processus long. Une conclusion solide.

Dès 2023, Miarakap engage une réflexion sur les scénarios de sortie. Une vingtaine d'investisseurs locaux et internationaux sont approchés et en décembre 2025, la cession est signée avec la prise de participation dans la société d'Inside Capital Partners, fonds panafricain dédié au financement des PME.

Les leçons que Vatel nous a appris

- La qualité de l'entrepreneur est non-négociable : l'expertise et le respect des engagements sur six ans ont tout changé.

- Les mécanismes de sortie se cadrent à l'entrée pas au dernier moment.
- Faire confiance aux ambitions de l'entrepreneur peut mener bien au-delà du business plan initial.

Un modèle conciliant impact et rentabilité, c'est possible et VATEL en est la preuve.

Antsa RAVELOSON , Responsable d'investissement

« Ce qui a rendu ce partenariat fluide, c'est la qualité de la relation avec le promoteur. Il respectait ses engagements, communiquait bien, et avait une ambition immense pour son école. Ça change tout dans la durée. »



Business Case : MALAKASS

Levée de fonds pour accélérer l'internationalisation

Créer les conditions d'une croissance export durable

Depuis son entrée au capital, Miarakap accompagne Malakass dans une ambition claire : transformer une Start-up agroalimentaire locale en acteur structuré et compétitif, notamment à l'international.

Cette trajectoire s'est concrétisée en 2025 par une étape déterminante : la réalisation d'une levée de fonds privée auprès de deux nouveaux actionnaires stratégiques introduits par Miarakap.

Au-delà de l'apport en capital, cette opération a été conçue comme un levier de transformation globale visant à structurer le développement commercial à la fois local mais aussi à l'export.

Un accompagnement structuré combinant capital et transformation opérationnelle

La levée de fonds privée a par ailleurs permis de mobiliser des ressources financières et techniques additionnels pour sécuriser les fondamentaux de croissance de l'entreprise.

Une priorité a été donnée à la structuration de l'approvisionnement, afin de garantir la disponibilité et la qualité des matières premières nécessaires à l'augmentation des volumes.

Parallèlement, des chantiers d'optimisation industrielle ont été engagés pour améliorer la productivité et renforcer la capacité de l'entreprise à répondre aux standards des marchés internationaux.

Grâce à la mobilisation d'experts sectoriels et à un dispositif d'assistance technique coordonné par Miarakap, notamment financé via le Gouvernement de Monaco —Malakass a pu améliorer ses process de production, renforcer le contrôle qualité et mieux piloter ses coûts.

Au total, 165 000 euros d'appui financier et technique ont été mobilisés pour soutenir ces transformations opérationnelles et organisationnelles.

Poser les bases d'un changement d'échelle

Avec ces premières réalisations, Malakass aborde une nouvelle phase de son développement : montée en puissance commerciale à l'export, consolidation industrielle et structuration organisationnelle.

En renforçant simultanément l'approvisionnement, la performance de production et l'accès aux marchés internationaux, l'entreprise dispose désormais des leviers nécessaires pour changer d'échelle dans les prochaines années, tout en générant un impact économique positif sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Sitraka Randriambelason, Responsable d'investissement

« Sur Malakass, la levée de fonds a été pensée comme un outil structurant pour sécuriser chaque maillon de la chaîne de valeur de l'amont agricole à l'accès aux marchés internationaux. Cette approche intégrée est essentielle pour permettre à l'entreprise de franchir un cap durablement. »



Houssen MEBOBALY, CEO Malakass



L'appui de Miarakap nous a permis d'aller bien au-delà du financement. Leur capacité à mobiliser des investisseurs pertinents, des experts techniques et à structurer notre organisation a été déterminante pour concrétiser notre première percée à l'export. »

Des premiers résultats tangibles sur les marchés export:



Exportation

1er container de 8 Tonnes de produits vers La Réunion



Référencement en Distribution

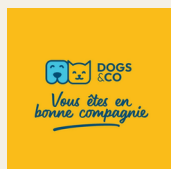
Disponibilité des produits auprès des distributeurs majeurs comme E.Leclerc.



Renforcement d'équipe

Notamment sur les fonctions commerciales et opérationnelles, afin de mieux piloter la croissance et soutenir les ambitions d'internationalisation.





Business Case : DOGS AND CO. & JAVA IMPORT

Un spin-off stratégique pour changer d'échelle

Créer les conditions d'une croissance accélérée

Dans le cadre de son accompagnement, Miarakap a soutenu une décision structurante pour l'avenir du groupe Dogs and Co. : la réalisation d'un **spin-off visant à séparer l'activité historique de distribution et de services animaliers de la nouvelle activité d'importation**, portée par la création de Java Import.

Cette réorganisation stratégique est née d'une opportunité de marché majeure : la possibilité pour l'entreprise de représenter à Madagascar une **nouvelle marque de croquettes en provenance d'Afrique du Sud**, ouvrant la voie à un positionnement plus intégré sur la chaîne de valeur de l'importation à la distribution.

Afin de maximiser cette opportunité tout en préservant la performance de l'activité historique, Miarakap a accompagné la structuration d'une organisation permettant de **piloter séparément les deux dynamiques de croissance**.

Une gouvernance repensée pour optimiser la performance

Le spin-off s'est traduit par **une séparation claire de la gouvernance et des responsabilités opérationnelles** entre les deux entités.

DOGS AND CO. : Activité Historique



Achat- Revente de croquettes et accessoires, services (toiletage, dressage, pension, accompagnement vétérinaire)
Dirigée Niryhanta RAMILISON



JAVA IMPORT : Nouvelle entité

Importation et représentation de marque
Dirigée par Rafenitra ANDRIANAIVO

Cette organisation permet **une meilleure focalisation managériale**, chaque dirigeant pouvant désormais consacrer son énergie aux enjeux spécifiques de son activité : gestion des relations fournisseurs internationaux et des flux logistiques pour Java Import, développement commercial et amélioration de la rentabilité opérationnelle pour Dogs and Co.

Poser les bases d'une croissance durable

Avec une gouvernance clarifiée, des modèles économiques mieux différenciés et une nouvelle marque solidement positionnée sur le marché, Dogs and Co. et Java Import disposent désormais de bases solides pour poursuivre leur expansion.

Cette réorganisation stratégique permet non seulement **d'accélérer la croissance globale des deux sociétés**, mais aussi de renforcer sa résilience face aux défis opérationnels propres à chaque activité — un facteur clé pour créer de la valeur durable dans les années à venir.



Rafenitra ANDRIANAIVO, Promoteur de Dogs and Co. & Java Import



« La séparation des activités nous a permis de mieux structurer notre développement. Nous avons pu saisir une opportunité stratégique sur l'importation tout en renforçant notre cœur de métier. Aujourd'hui, chaque entité avance avec plus de clarté et d'efficacité. »

Des résultats rapides et visibles

Cette décision structurante a produit des résultats significatifs en un temps relativement court.



Croissance forte

Revenus de l'ensemble x2 en 1 an



Agilité accrue

Chaque entité avance avec plus d'efficacité et de clarté stratégique depuis la séparation des gouvernances.



Top 3 marques

La marque importée d'Afrique du Sud s'est imposée parmi les 3 marques de croquettes les plus reconnues à Madagascar.



LES ENTREPRISES DU PORTEFEUILLE EN 2025



Sortie totale en 2025

Vatel Madagascar : Education

Dirigeants : Falihery Ramakavelo et Hanitra Ramakavelo

Après plusieurs années de soutien, MIARAKAP a réalisé sa sortie du capital de VATEL, concrétisant la valeur créée et l'impact de son investissement, avec plus de 2 000 étudiants formés depuis 2019.



Le Complexe : Restauration collective

Dirigeants : Régis Guillet - Jean Marc Bouchet

Le Complexe a renforcé sa performance en 2025, distribuant plus de 13 000 repas par jour et menant des actions de solidarité à Toamasina après le cyclone Gezani en 2026.

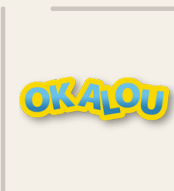


Sortie partielle en 2025

HaiRun Technology : Digital

Dirigeants : Ranto Andriambololona - Chantal Razafimahatratra

Hairun Madagascar a poursuivi son développement en 2025, consolidant ses activités locales. Une sortie partielle du capital a été réalisée, permettant de concrétiser une partie de la valeur créée tout en maintenant l'accompagnement de l'entreprise par Miarakap Investissement.



OKALOU : Evènementiel

Dirigeants : Sehen Randriamiarisoa et Andy Rasoanaivo

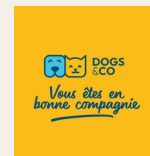
Okalou, leader sur son marché, a marqué 2025 par des événements renouvelés et attractifs tels qu'Aladin et Le Roi Lion, avec des nouveautés qui seront prolongées et développées dans la programmation 2026.



EXA Food et EXA Feed : Agroalimentaire

Dirigeant : Vincent Lucas

En 2025, Exa Feed a lancé la commercialisation de ses produits protéinés à base d'insectes, générant ses premiers revenus. Cette étape clé permet à l'entreprise de favoriser des chaînes alimentaires durables et de valoriser les déchets organiques dans un modèle d'économie circulaire à Madagascar.



DOGS & CO : Animalerie

Dirigeants : Niryhanta RAMILISON et Rafenitra ANDRIANAIVO

Dogs & Co et Java Import ont renforcé leur position sur le marché des croquettes pour chiens et chats ainsi que des services associés en 2025, grâce à une demande croissante et des initiatives stratégiques qui préparent une forte dynamique pour 2026.



LES ENTREPRISES DU PORTEFEUILLE EN 2025



Best Place : E-Commerce

Dirigeant : Alexandre Bernard

Après une progression de son activité en 2025 sur sa plateforme de marketplace et de vente en ligne, Best Place engage en 2026 un plan de transformation structurant axé sur l'accélération de la croissance, et l'optimisation de son modèle de distribution pour renforcer sa présence sur le marché malgache.



Sortie totale en 2025

Chicky : Restauration

Dirigeant : Rivo Andriamanalina

Après 6 ans d'accompagnement, de structuration et de financement de la société, Miarakap a revendu l'entiereté de ses parts de Chicky (premier investissement de Miarakap) au promoteur courant 2025. Le dirigeant actuel, partenaire de longue date de Miarakap et acteur important dans la filière avicole, tient à développer la société avec plusieurs projets prévus après cette sortie.



Laiterie Maminiaina : Agroalimentaire

Dirigeant : Serge Randriamahefasoa

La Laiterie Maminiaina a poursuivi sa dynamique en 2025, renforçant ses activités tout en collaborant avec un réseau de fermiers pour soutenir la production locale.



Malakass : Agroalimentaire

Dirigeant : Houssen Mebobaly

MALAKASS a renforcé son développement en 2025, soutenant la filière manioc locale et étendant sa visibilité grâce à son implantation dans le réseau Leclerc à La Réunion, valorisant les produits Vita Malagasy au niveau régional.



Stephaina Beauty ; Esthétique

Dirigeant : Marie-Stéphanie Aina Raharijaona

En 2025, Stephaina Beauty a démontré sa solidité et sa résilience, continuant ses activités et son impact malgré un contexte politique difficile en fin d'année.



APEM PAIQ : Microfinance

Dirigeant : Solofotiana Andriamananoro

APEM PAIQ a démontré une dynamique solide grâce à une meilleure gouvernance et à des performances opérationnelles et financières améliorées. Cela prédit une année 2026 rometteuse, avec un accompagnement accru aux micro-entrepreneurs à Madagascar.





Mitsiry : structurer l'impact avec les standards internationaux, depuis Madagascar

Dans de nombreux marchés émergents, les outils de mesure et de suivi de l'impact restent encore périphériques au processus d'investissement. **Chez Mitsiry, le choix a été différent dès l'origine : faire de l'impact un pilier structurant, au même niveau que la performance financière.** Cette approche est encore atypique pour un fonds local malgache, où les contraintes opérationnelles, la rareté des données et les limites d'infrastructure rendent ce type d'exigence difficile à mettre en œuvre. Pourtant, c'est précisément dans ce contexte que cette rigueur prend tout son sens.

L'impact comme fondement du processus d'investissement

Mitsiry ne considère pas l'impact comme une couche additionnelle. Chaque décision d'investissement est guidée par une double exigence : éviter tout préjudice significatif aux populations, aux travailleurs, aux communautés et à l'environnement, tout en générant des résultats positifs, mesurables et durables.

Cette approche repose sur une thèse d'impact ancrée dans les réalités malgaches : **soutenir des entreprises capables de créer des emplois, d'améliorer les revenus et de développer des modèles économiques favorables à la nature.**



L'objectif est clair : contribuer simultanément à la réduction de la pauvreté et à la préservation du capital naturel, en investissant dans des entreprises dont le modèle porte intrinsèquement ce potentiel.

Un système structuré, aligné avec les meilleures pratiques internationales

Pour concrétiser cette ambition, Mitsiry a développé un :

Environmental and Social Management System (ESMS) conçu comme un véritable outil d'aide à la décision.

Ce système permet d'intégrer de manière systématique l'analyse des risques environnementaux et sociaux, la mesure de l'impact et les exigences de transparence à chaque étape du cycle d'investissement.

L'enjeu n'était pas uniquement de se conformer aux standards internationaux, mais de les rendre opérationnels dans un contexte local. Cela implique de concilier des référentiels exigeants avec des réalités de terrain marquées par une disponibilité limitée des données et des capacités parfois contraintes au niveau des entreprises.

Le rôle structurant du partenariat avec Kinomé

Le partenariat avec Kinomé, joint-venture de Mitsiry, est central dans cette démarche. Leur expertise en solutions fondées sur la nature et en transformation des chaînes de valeur permet d'ancrer la stratégie d'impact dans les dynamiques locales, tout en conservant une exigence technique élevée.

Kinomé joue un rôle clé dans la définition des indicateurs pertinents, l'adaptation des méthodologies au contexte malgache et l'accompagnement des entreprises dans la mise en œuvre opérationnelle. Cette collaboration permet d'éviter une approche purement théorique de l'impact, au profit d'un système concret, utilisable et pertinent pour les acteurs de terrain.



Le Blended Finance comme accélérateur de mise en œuvre

La mise en place de ces standards ne repose pas uniquement sur des outils, mais aussi sur des moyens financiers et humains adaptés.

Mitsiry mobilise le blended finance comme un levier central pour opérationnaliser son ambition d'impact.

D'une part, des facilités d'assistance technique permettent d'accompagner les entreprises financées dans la mise en œuvre concrète des exigences ESG et Impact : structuration des systèmes de collecte de données, mise à niveau des pratiques sociales et environnementales, suivi des indicateurs et amélioration continue. Cela permet de transformer des exigences parfois perçues comme contraignantes en véritables leviers de performance et de résilience pour les entreprises.

D'autre part, Mitsiry a lui-même bénéficié de ces mécanismes à travers des subventions et des assistances techniques mobilisées auprès de partenaires financiers. Ces ressources ont permis de développer les outils en interne, de structurer le système ESG et Impact et surtout de faire monter en compétence les équipes. Dans un contexte où ces expertises sont rares localement, cet investissement dans le capital humain est déterminant.

Cette double utilisation du blended finance, au niveau du fonds et au niveau des entreprises, crée un effet de levier structurant, en réduisant les coûts d'adoption des standards internationaux et en accélérant leur appropriation.





Partenariat WWF & DFCD : Catalyser le financement de l'impact à Madagascar

Une alliance stratégique au service de la conservation, du climat et de l'entrepreneuriat

Dans une logique d'élargissement de ses alliances structurantes, Miarakap a signé en février 2025 un **Memorandum of Understanding avec WWF Madagascar pour la période 2025-2029**. Ce partenariat rapproche deux acteurs complémentaires : Miarakap, plateforme d'investissement et de structuration de véhicules d'impact, et WWF, l'un des principaux réseaux mondiaux de conservation.

L'ambition commune est de **renforcer les liens entre conservation, entrepreneuriat et finance d'impact** afin de faire émerger des modèles économiques capables de soutenir simultanément les communautés locales, la biodiversité et la résilience climatique.

Au-delà de la collaboration opérationnelle, ce partenariat permet également de **renforcer la crédibilité institutionnelle et environnementale du fonds Mitsiry**, actuellement en cours de levée, auprès des investisseurs internationaux, tout en bénéficiant de l'ancrage territorial et de l'expertise technique de WWF sur les enjeux biodiversité et climat.



Trois axes structurent la collaboration :

- **Promotion et financement d'entreprises à impacts positifs pour les communautés, le climat et les écosystèmes .**
- **Coordination territoriale autour des enjeux de conservation, d'entrepreneuriat durable et de développement économique.**
- **Mobilisation conjointe de financements catalytiques et blended finance.**

Le Design Facility DFCD : un levier catalytique pour la structuration du fonds Mitsiry

Premier résultat concret du partenariat, Miarakap a obtenu une **Design Facility de 50 000 EUR du Dutch Fund for Climate and Development (DFCD)**, mis en œuvre par WWF-NL, afin d'accélérer la structuration du fonds Mitsiry entre **juillet 2025 et février 2026**.

Au-delà du montant mobilisé, cette enveloppe a joué un **rôle fortement catalytique** en donnant un véritable coup d'accélérateur à la dynamique du fonds, aussi bien sur la structuration interne que sur l'engagement des investisseurs internationaux.



Le financement a notamment permis :

- D'avancer significativement la **documentation investisseur** (DDQ, PPM et du term sheet) et d'engager des discussions plus structurées avec plusieurs LPs stratégiques ;
- De **renforcer le pipeline d'investissement**, avec deux entreprises passées en comité de screening et plusieurs dossiers en instruction active ;
- De **formaliser les outils ESG et de mesure d'impact** de Mitsiry, alignés avec les attentes des investisseurs institutionnels ;
- De poursuivre le processus de sélection auprès du Global Innovation Lab for Climate Finance.

Cette première collaboration a également permis d'initier une **relation de travail stratégique avec les équipes du DFCD**, aujourd'hui identifié comme un partenaire potentiel pour accompagner les prochaines étapes de structuration et de levée du fonds, avec des **financements complémentaires potentiels pouvant atteindre 200 000 EUR**.



Conseil stratégique aux acteurs du développement

Avant-propos

L'année 2025 n'est pas seulement une bonne année pour le Pôle Conseil. C'est l'année où le cabinet a changé de nature.

En **5 ans**, nous sommes passés d'une cellule de conseil adossée à un fonds d'investissement à un cabinet de conseil stratégique de trente collaborateurs, capable d'intervenir sur l'ensemble de la chaîne de valeur du développement du secteur privé : de l'analyse sectorielle à l'échelle nationale au déploiement opérationnel dans les territoires, en passant par le pilotage de programmes institutionnels complexes et la création de produits propres.

Ce qui nous différencie est simple à énoncer, difficile à reproduire. Nous combinons une expertise de conseil stratégique avec un ADN d'investisseur. Chaque diagnostic que nous produisons est informé par notre expérience de terrain auprès des entreprises que Miarakap finance et accompagne.

Cette double lecture, stratégique et opérationnelle, institutionnelle et entrepreneuriale, constitue notre avantage compétitif.

Les missions de 2025 illustrent cette expertise. Nous avons produit les scans sectoriels qui fondent désormais la stratégie d'attractivité de Madagascar auprès des investisseurs internationaux. Nous pilotons l'accompagnement stratégique du programme national d'industrialisation ODOF.

Nous opérons un dispositif d'assistance technique pour la Banque mondiale. Nous avons fait émerger cinquante jeunes entrepreneurs dans le Sud du pays avec Rio Tinto QMM. Nous avons créé AKAO, un réseau de Hubs entrepreneuriaux qui est devenu un produit propre du cabinet. Et nous avons conduit notre première mission régionale multi-pays dans l'Océan Indien, en appui à des PME à impact sur la biodiversité.

Derrière ces réalisations, nous avons également engagé un chantier interne déterminant : la structuration de nos processus de gestion, de notre système qualité et de nos compétences, pour aligner notre organisation sur l'ambition que nous portons.

Le lancement de notre démarche : « **Ambition Internationale 2026+** » et la refonte de nos outils de pilotage participent de cette logique.

Nous avons également amorcé une réflexion structurée sur l'intégration de l'intelligence artificielle dans nos processus de production, une évolution que nous abordons avec rigueur, dans le respect des exigences de qualité, de confidentialité et de redevabilité de nos partenaires.

Car l'étape suivante est claire. Le Pôle Conseil s'inscrit désormais dans une trajectoire visant à consolider son rôle à Madagascar tout en développant progressivement une présence régionale, notamment dans l'Océan Indien et en Afrique Francophone. C'est l'affirmation d'un positionnement : celui d'une équipe de conseil en développement du secteur privé ancrée à Madagascar, projetée vers la région, portée par des collaborateurs qui connaissent le terrain et maîtrisent les standards internationaux.

Ce rapport présente les missions qui ont façonné cette trajectoire en 2025. Il se lit comme un parcours : de l'analyse stratégique pays au déploiement territorial, de l'appui institutionnel à la création de produits propres, de l'ancrage malgache à l'ambition régionale.



Tsilavina REBOZA
Directeur du Pôle Conseil



Positionnement et différenciation

Un modèle singulier : L'Investisseur-conseil

Le **Pôle Conseil** est né d'une conviction : les missions de conseil en développement du secteur privé gagnent en pertinence lorsqu'elles sont informées par une pratique directe de l'investissement et de l'accompagnement d'entreprises.

Cette double posture, **conseil stratégique et investissement**, constitue le fondement différenciant du cabinet. Là où un bureau d'études classique produit un diagnostic, le Pôle Conseil apporte une lecture économique fondée sur l'expérience concrète du financement et de la transformation d'entreprises. Là où un cabinet international mobilise des expertises délocalisées, le Pôle Conseil dispose d'un ancrage territorial permanent et d'une connaissance fine des réalités économiques locales.

Ce positionnement se traduit par **03** capacités distinctives :

-  **Analyse stratégique** nourrie par la pratique de l'investissement : chaque diagnostic intègre une lecture de bancabilité, de viabilité économique et de logique investisseur.
-  **Déploiement opérationnel**, du pilotage de programmes institutionnels à la mise en œuvre directe sur le terrain, avec des équipes permanentes dans les régions.
-  **Création de produits propres (AKAO)**, démontrant une aptitude à concevoir, opérer et répliquer des dispositifs d'accompagnement entrepreneurial.

Un modèle de partenariat ouvert

Plusieurs des missions phares de 2025 ont été conduites en consortium, notamment avec Kinomé, cabinet français spécialisé dans le conseil en développement humain et environnemental à impact. Ce partenariat illustre un modèle que le Pôle Conseil entend développer : construire des alliances stratégiques avec des cabinets dont l'expertise thématique ou géographique complète la nôtre.

La logique est simple : combiner l'ancrage local et la capacité d'exécution du Conseil avec l'expertise sectorielle et le réseau international de partenaires spécialisés. Cette approche a permis de remporter des appels d'offres exigeants et de livrer des prestations ancrées dans les réalités du marché. Elle constitue un axe structurant de notre développement.

Une montée en gamme accélérée

La transformation des missions se lit à travers leur nature et leur niveau d'intervention :

Période	Nature des interventions	Niveau d'intervention
2021-2023	Études sectorielles, diagnostics, appui ponctuel	Projet / Programme
2024	Structuration de programmes, AT bailleurs, conseil corporate (Rio Tinto QMM)	Programme / Institutionnel
2025	Ingénierie économique pays (EDBM), appui stratégique ministériel (ODOF), AT Banque mondiale (MBIF), produits propres (AKAO), conseil régional multi-pays (CAPBOI)	National / Région

2025 : la preuve par les faits

L'année 2025 marque une étape importante dans la trajectoire du Pôle Conseil. Les missions conduites témoignent d'un élargissement du périmètre d'intervention, avec des projets impliquant des enjeux économiques structurants, une diversité croissante d'acteurs et une dimension territoriale renforcée.



Du conseil stratégique au déploiement opérationnel

Pensé initialement comme un prolongement naturel de l'activité d'investissement de Miarakap, le Conseil s'appuie sur l'expérience acquise dans l'accompagnement d'entreprises et la structuration de projets économiques pour contribuer plus largement à la conception et au déploiement de programmes de développement du secteur privé.

Cette approche repose sur une conviction simple : le développement économique durable nécessite une articulation étroite entre financement, accompagnement des entreprises et structuration des écosystèmes économiques.



+ 05	milliards MGA de contrats signés en 2025
+ 10	partenaires institutionnels
+ 20	missions stratégiques et programmes
+ 200	entrepreneurs et entreprises accompagnés
02	Hubs entrepreneuriaux opérationnels (AKAO Fianarantsoa & Fort-Dauphin)
30	collaborateurs
23	régions couvertes par les missions



Investissements dans la structuration interne

La croissance du Pôle Conseil s'est accompagnée d'un investissement continu dans ses outils et processus de gestion. :

- **Dispositif de développement commercial et de gestion du pipeline de projets**, permettant de structurer le suivi des opportunités et d'améliorer la coordination interne sur les réponses aux appels d'offres.
- **Renforcement des dispositifs de suivi-évaluation (MEL)**, avec un chantier spécifique de structuration et de digitalisation.
- **Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH)** pour la gestion des collaborateurs, le suivi des performances et les processus d'évaluation interne.

Tsilavina REBOZA

Directeur du Pôle Conseil



« Le Pôle Conseil s'est construit progressivement au fil des projets qui nous ont été confiés et que nous avons remportés à travers des appels d'offres souvent exigeants. Ces expériences nous ont conduits à développer une organisation fondée sur la rigueur, la compréhension des réalités économiques locales et une forte capacité d'exécution. Aujourd'hui, cette trajectoire nous permet d'accompagner des initiatives de plus en plus structurantes pour le développement du secteur privé. Notre ambition est désormais de consolider ce rôle à Madagascar tout en contribuant progressivement à des initiatives à l'échelle régionale, notamment dans l'Océan Indien et en Afrique Francophone. »

Éclairer les décisions

Structurer l'attractivité d'un pays de l'analyse sectorielle à l'investissement

La mission EDBM illustre le niveau le plus élevé de la montée en gamme du cabinet : **produire l'ingénierie économique qui fonde la stratégie d'attractivité de Madagascar pour les investisseurs.**

Repositionner l'attractivité de Madagascar par une stratégie sectorielle ciblée

Dans un contexte de concurrence mondiale accrue et avec des flux d'Investissements Directs Étrangers (IDE) représentant environ **2 % du PIB**, Madagascar doit réduire l'écart entre son potentiel économique et son attractivité réelle. Depuis 3 ans, l'EDBM, sous l'impulsion de sa Direction Générale, conduit une transformation visant à restaurer la crédibilité internationale du pays et à affirmer une identité économique claire et différenciante.

L'EDBM fait évoluer son approche en passant d'une promotion des « potentiels globaux » à une stratégie ciblée sur des segments à fort avantage comparatif. Soutenue par le PIC (Banque mondiale), cette démarche repose sur une co-construction public-privé afin de bâtir des propositions de valeur crédibles et alignées sur les réalités du marché. Selon les comparaisons internationales, cette priorisation peut permettre d'augmenter les flux d'IDE jusqu'à +41 % dans certains contextes comparables.

Les **scans sectoriels** constituent désormais un outil central d'aide à la décision. Ils orientent la prospection, structurent le parcours investisseur et permettent de concentrer les efforts sur un nombre limité de secteurs prioritaires.



Josielle Rafidy, Directeur Général - EDBM

« Ce travail constitue un tournant stratégique pour l'agence dans sa manière de se positionner à l'international. Il nous offre une capacité accrue à assumer des choix clairs dans un environnement concurrentiel entre pays. »



Adriannie Tamoha, Directeur des Services aux Investisseurs - EDBM

« Nous assistons à une évolution profonde de la manière de concevoir la promotion et la prospection des investissements. Cela permet une identification structurée de leviers de réforme et d'amélioration ciblée du climat des affaires dans les secteurs prioritaires. »

Élever l'analyse au niveau de l'ingénierie stratégique pays

Contrairement à une étude classique, ce scan multisectoriel a nécessité une approche « **data intensive** » pour pallier le manque de données récentes. L'analyse des chaînes de valeur a permis d'identifier les leviers structurels de chaque secteur et d'opérer des arbitrages clairs entre segments porteurs et segments contraints, en conciliant logique d'investissement privé et objectifs de développement public. L'appui d'experts spécialisés (agribusiness, tourisme, TIC) a permis de transformer les diagnostics en véritables business cases stratégiques. La démarche s'est appuyée sur une large concertation associant secteur privé, décideurs publics et partenaires techniques et financiers, renforçant l'appropriation des résultats.

De la priorisation sectorielle aux opportunités d'investissement crédibles

Le scan sectoriel a permis de traduire le potentiel de Madagascar en **opportunités d'investissement concrètes et bancables**. En identifiant les segments prioritaires: agribusiness, tourisme et TIC autour de chaînes de valeur compétitives, l'analyse met en évidence des projets à fort effet d'entraînement. Ce cadre stratégique offre une base de dialogue cohérente pour affirmer le rôle du pays comme hub émergent d'investissement dans l'Océan Indien et l'Afrique Francophone.

Indicateurs	Valeur
Secteurs stratégiques analysés	03 (Tourisme, Agribusiness, TIC)
Segments prioritaires hiérarchisés	09
Feuille de route 2026-2030	01 portée par l'EDBM
Consortium	01 (Kinomé & Miarakap)

En se plaçant à l'interface entre décideurs publics, entrepreneurs et investisseurs, le Pôle Conseil **transforme les intuitions économiques en stratégies concrètes et crédibles**.

Cette mission marque l'accès du cabinet à un niveau d'intervention stratégique national, position qui légitime son rôle de conseil auprès des institutions publiques en charge du développement du secteur privé. L'EDBM, établissement public rattaché à la Présidence de la République, pilote la promotion des investissements et l'amélioration du climat des affaires à Madagascar. Sa mission est de sécuriser l'ensemble de l'investor journey : de la prospection à l'implantation, jusqu'à la facilitation administrative et l'after-care.



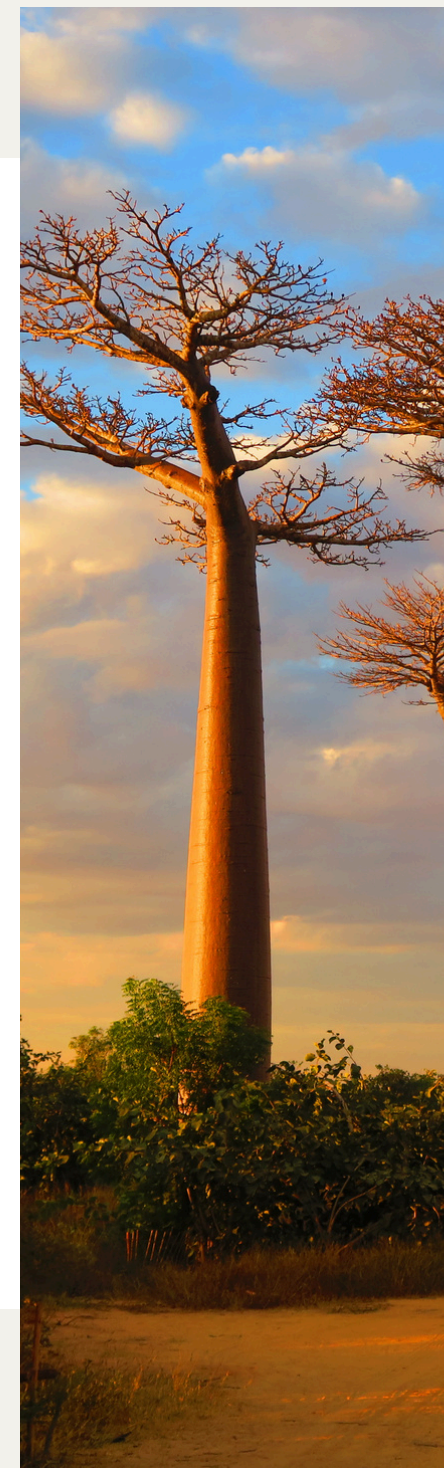
Alexis Befeno,
Expert en Finance

« La mission a permis d'opérer une distinction cruciale entre le simple potentiel économique et l'opportunité investissable structurée : il ne s'agit plus seulement d'identifier des atouts, mais de les rendre bancables via des modèles robustes. »



Hugo Ramiandrisoa,
Chef de mission

« Le vrai défi a été de produire un diagnostic rigoureux malgré la rareté des données, afin de transformer une masse d'informations en priorités cohérentes, capables de réconcilier la logique d'investissement privé avec les impératifs de développement nationaux. »



One District One Factory

Accompagner l'industrialisation à l'échelle des territoires

Le rôle stratégique de Miarakap

Dans le cadre du Projet d'Appui à l'Industrialisation et au Secteur Financier (PAISF), financé par la Banque Africaine de Développement (BAD), le programme s'inscrit dans une dynamique de renforcement de l'industrialisation et du développement du secteur privé à Madagascar. À ce titre, une assistance technique est déployée en appui au Ministère de l'Industrialisation et du Développement du Secteur Privé (MIDSP) pour accompagner la mise en œuvre d'initiatives structurantes à l'échelle territoriale.

Ce dispositif vise notamment à soutenir la mise en œuvre des *volets* One District One Factory (ODOF) et Zone Pépinière Industrielle (ZPI), à travers quatre axes d'intervention :

- La **mobilisation de l'écosystème** au profit des entrepreneurs ;
- Le **renforcement du cadre réglementaire** de sélection, d'appui et de suivi des attributaires, ainsi que le diagnostic de performance pour ceux dont les unités sont déjà déployées en région ;
- L'**accompagnement des entrepreneurs** vers la viabilité et la croissance : structuration, performance opérationnelle, accès au marché et au financement.
- Le **montage d'un projet pilote** de sites d'accélération industriels.

Un projet institutionnel structurant

Le programme ODOF constitue l'un des piliers de la stratégie nationale d'industrialisation de Madagascar. Porté par le Ministère de l'Industrialisation et du Développement du Secteur Privé, il vise à impulser une transformation structurelle du tissu productif à travers l'implantation d'unités industrielles dans l'ensemble des districts du pays, avec pour ambition de renforcer la productivité, stimuler la création de valeur locale et favoriser un développement territorial plus équilibré.

L'enjeu est d'accompagner le programme vers une phase de consolidation stratégique, en renforçant sa cohérence, sa viabilité économique et sa capacité d'exécution, tout en garantissant une transition fluide et maîtrisée.



Impacts du programme en quelques chiffres

23

régions couvertes
sur ODOF

63

sur 119 districts
touchés

90

unités industrielles
dont 75 déployées

18

filières de
transformation
concernées

44

entrepreneurs
accompagnés

34

entrepreneurs
formés

398

emplois créés ou
maintenus

+570 000 000

MGA de CA générés par 26
entrepreneurs



Le rôle de Miarakap Conseil : un positionnement stratégique

Dans le cadre d'ODOF, le Pôle Conseil se positionne comme un partenaire stratégique du Ministère, au cœur de l'articulation entre vision publique et mise en œuvre opérationnelle. Cette posture lui permet d'accompagner la structuration et la concrétisation d'initiatives à fort impact, en veillant à leur cohérence avec les priorités nationales et leur viabilité dans le temps. Son intervention s'inscrit ainsi au-delà d'une assistance technique classique, en contribuant à orienter et sécuriser les trajectoires de développement.

Elle s'inscrit dans un rôle d'appui stratégique auprès du Ministère, en contribuant à la clarification des priorités, à l'alignement des objectifs et à l'identification des leviers nécessaires à la réussite de la politique d'industrialisation. L'objectif est de transformer des initiatives soutenues par un programme public en entreprises autonomes, capables de s'inscrire dans une trajectoire de croissance.

ODOF, levier stratégique du Ministère

L'enjeu ne réside plus uniquement dans le déploiement des unités, mais dans **l'accélération de leur montée en performance** afin qu'elles génèrent un impact économique tangible au niveau des districts. Certains entrepreneurs, tels que la Chocolaterie 2A, Ampalia ou encore l'Huilerie d'Anjozorobe, démontrent déjà le potentiel du programme sur les chaînes de valeur locales.

Au-delà des unités elles-mêmes, le programme ODOF contribue à la professionnalisation des chaînes de valeur : renforcement des coopératives, structuration de l'approvisionnement, intégration des producteurs locaux.

L'engagement dans ODOF marque une étape clé dans l'évolution du cabinet. D'un rôle centré sur l'accompagnement, le Conseil a affirmé sa **capacité à piloter et orienter des dynamiques complexes dans un environnement à forte exigence institutionnelle**. Cette expérience a renforcé l'intégration des dimensions politiques, institutionnelles et territoriales dans la pratique du cabinet.



Naina Razafindrazaka, Directeur Général de l'Industrialisation au MIDSP

“Dans une vision plus globale, le programme contribue à renforcer l'offre locale, à réduire la dépendance aux importations et à soutenir une meilleure maîtrise des prix sur le marché national.

L'ambition est claire : faire de chaque unité un moteur durable de création de valeur. À terme, une unité ODOF a vocation à générer en moyenne cinq emplois directs et quinze emplois indirects, contribuant ainsi à la vitalité économique locale.

Dans une perspective nationale, le programme vise à participer jusqu'à 30 % du PIB industriel, affirmant son rôle structurant dans la trajectoire industrielle du pays.”





Du programme d'industrialisation porté par l'État, le Pôle Conseil intervient également sur un **dispositif de financement des entreprises** piloté par un bailleur multilatéral. La mission MBIF illustre une autre facette du métier : l'assistance technique au service de l'exécution opérationnelle et fiduciaire.

Dans le cadre du programme MBIF Agribusiness (PIC3) financé par la Banque mondiale, le Conseil intervient en tant qu'Assistance Technique en appui au PIC pour la mise en œuvre opérationnelle du mécanisme de Matching Grant. La mission, d'une durée de 21 mois (démarrée le 1er juillet 2025), s'articule autour de trois leviers :

- **Structuration et sécurisation des conventions**, incluant l'appui à l'obtention de l'Avis de Non-Objection (ANO);
- **Diagnostics ciblés et levée des blocages** pour les entreprises déjà contractualisées ;
- **Suivi technique et fiduciaire** continu afin d'accélérer l'exécution des projets et sécuriser l'utilisation des financements.

31 dossiers reçus

30 dossiers analysés

11 avis de non-objection obtenus

10 conventions signées

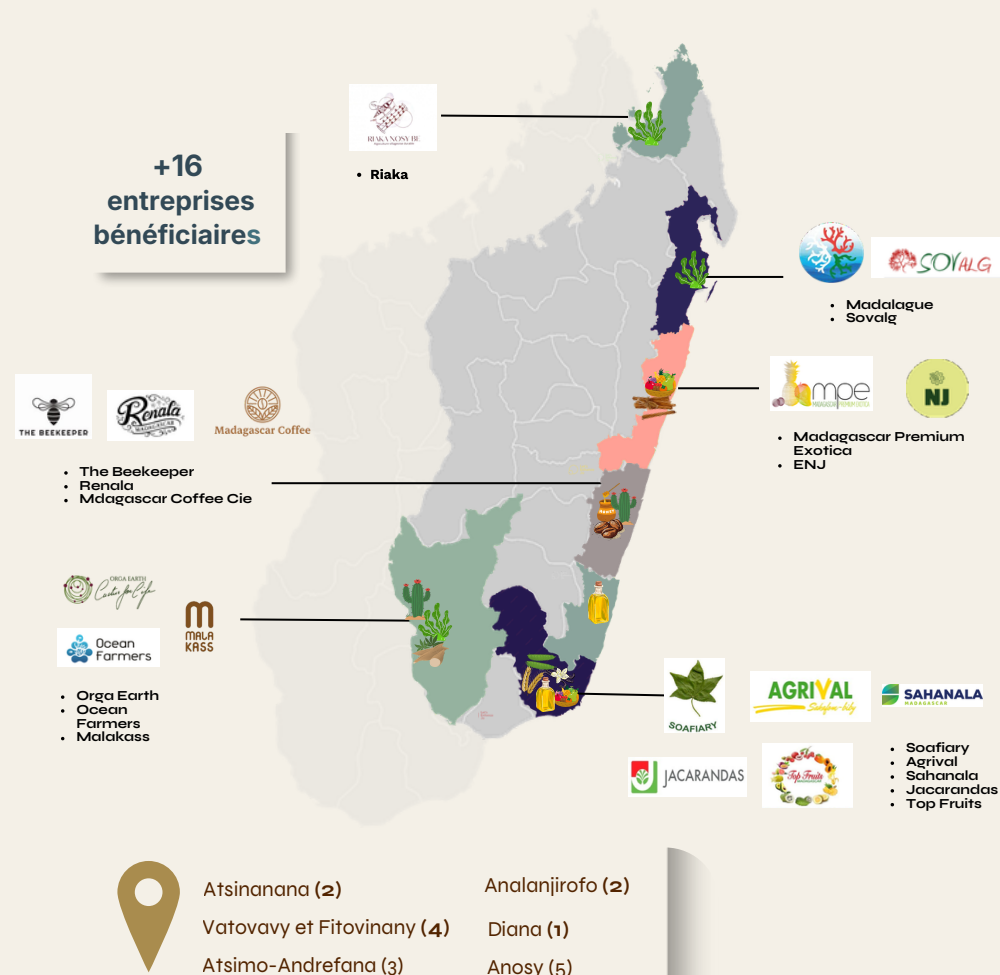
07 entreprises en phase active

03 entreprises en accompagnement

+16 entreprises bénéficiaires

Sécurisation et accélération du Matching Grant

Le portefeuille couvre des filières stratégiques à fort potentiel d'exportation et d'impact territorial : **Cacao, Aquaculture marine, Fruits, Huiles essentielles, Figue de barbarie, Vanille et autres épices, Miel, Café, Girofle, Baie rose, produits éligibles à l'export vert.**



Niveau d'avancement

Des sessions de formation ont été organisées pour renforcer la compréhension des exigences techniques et fiduciaires du programme, complétées par des missions terrain. Les COPIL réguliers avec les promoteurs ont permis de renforcer la gouvernance du dispositif et d'améliorer les outils de pilotage. Le déploiement opérationnel se poursuit : 05 diagnostics réalisés, 02 plans d'accompagnement en cours, 04 projets en exécution effective, 02 projets ayant déjà reçu un premier décaissement.

Chiffres clés en 2025



03 régions couvertes

436 emplois créés

2169 producteurs partenaires



11 milliards MGA de revenus générés par les producteurs

24 milliards MGA de chiffres d'affaires générés



PILAZA Fanirisoa - Manager Conseil

L'Assistance Technique portée par Miarakap dans le cadre du MBIF constitue un levier stratégique d'accélération et de sécurisation du mécanisme de Matching Grant. En structurant les projets en amont, en facilitant l'obtention des Avis de Non-Objection, en levant les blocages techniques et financiers et en assurant un suivi rigoureux des entreprises bénéficiaires, Miarakap renforce concrètement la qualité du pipeline, la capacité d'absorption des financements et la performance d'exécution du programme.

Cette mission démontre la capacité de Miarakap à appuyer un dispositif structurant financé par la Banque mondiale, dans le respect des standards élevés de conformité, de redevabilité et d'impact.

Au-delà de l'appui opérationnel, l'Assistance Technique agit comme un catalyseur de transformation : elle professionnalise les PME, consolide leur gouvernance et accélère leur contribution durable au développement du secteur privé agribusiness à Madagascar.



LOMBAO

Raiso an-tànana ny hoavinao!



RioTinto

Du pilotage de programmes institutionnels, le Pôle Conseil descend au niveau des territoires. Les deux interventions suivantes illustrent la capacité du cabinet à faire émerger et accompagner des entrepreneurs là où les dispositifs d'appui sont les plus rares et à en tirer un produit propre répliquable.

Faire émerger une nouvelle génération d'entrepreneurs dans le Sud

Un programme d'incubation ancré dans les territoires

Le programme Lombao, co-conçu par Rio Tinto – QMM et mis en œuvre en partenariat avec le Conseil, vise à révéler et accompagner le potentiel entrepreneurial dans la région Anosy.

Déployé dans les communes de Fort-Dauphin, Ampasy Nahampoana et Mandromondromotra, il propose un parcours structuré d'incubation, allant de l'idéation entrepreneuriale à l'accès au financement et aux marchés. Son approche combine **coaching, formation, mentorat, financement et mise en réseau**. En soutenant l'émergence d'entreprises locales viables, Lombao contribue à renforcer l'économie territoriale et à créer de nouvelles opportunités d'emploi pour les communautés.

En tant que partenaire de mise en œuvre, le Pôle Conseil conçoit et pilote le dispositif d'accompagnement. Au-delà de l'accompagnement individuel, le cabinet contribue à structurer l'écosystème entrepreneurial régional : l'inauguration du Hub AKAO à Fort-Dauphin et l'organisation des Rencontres du Secteur Privé du Sud, qui ont mobilisé plus de 170 acteurs publics et privés, témoignent de cette dynamique collective.

Impacter sur le terrain

CONSEIL | 34



Indicateurs Clés de 2025



859
candidatures

reçues

29 emplois créés

500 millions MGA
de subvention mobilisée

50 entreprises

incubés dont 58%
fondées par des femmes

84 % des entreprises

œuvrant dans les filières
prioritaires de la région*

27 entrepreneurs

locaux engagés dans le
mentorat

**50% dans l'agro-transformation ; 34% dans la production agricole, élevage, pêche ; 16% dans le secteur tertiaire (numérique, services, restauration)*

Lombao s'inscrit dans la stratégie de **responsabilité sociétale de Rio Tinto – QMM**, en contribuant à diversifier les opportunités économiques dans les territoires riverains. En accompagnant des entrepreneurs issus des communautés locales, le programme participe à structurer un tissu économique plus diversifié et résilient, au-delà de l'activité minière.

“Lombao, c’est avant tout une main tendue à la jeunesse”



Vers un écosystème entrepreneurial durable

Ce partenariat illustre un modèle de collaboration entre acteur industriel et cabinet de conseil en développement du secteur privé qui constitue un référentiel pour d’autres interventions de type corporate engagement. Le track record LOMBAO/QMM est désormais un ancrage de crédibilité pour le cabinet dans ses démarches commerciales.

Les premières entreprises accompagnées commencent déjà à générer de l’activité économique et de l’emploi local. Le programme pose les bases d’un modèle de développement entrepreneurial territorial reproductible, susceptible d’inspirer d’autres initiatives de soutien au secteur privé à Madagascar.



Isabelle WABETE – Directeur Exécutif – Rio Tinto QMM

« Chez QMM, nous croyons profondément que l’avenir de la région Anosy repose sur sa jeunesse. En offrant aujourd’hui des opportunités concrètes et des moyens d’agir, nous contribuons à bâtir un développement plus inclusif et durable. C’est dans cette conviction que, il y a un an, nous avons lancé le programme Lombao dans le cadre de nos projets RSE. Aujourd’hui, à travers les parcours de Firmin (producteur de farine), Homizia (Brodeuse), Bien Aimé (Apiculteur) et Feveline (pépinériste), Lombao prend tout son sens. Lombao, c’est avant tout une main tendue à la jeunesse, un levier d’autonomisation rendu possible grâce au partenariat avec Miarakap : formations, coaching, assistance technique et accès au financement. Autant de soutiens essentiels pour permettre à ces jeunes de gagner le droit de grandir et de construire leur avenir.

Même si le chemin reste encore long, l’essentiel est là : les bases sont posées. »



RANDRIANARIVO Bertrand — Chef de Région Anôsy

« Le programme Lombao s’inscrit pleinement dans les priorités stratégiques de la Région Anôsy en matière de développement économique local. Il contribue à la structuration du tissu entrepreneurial et au renforcement des capacités des acteurs économiques. À travers ce type d’initiative, des perspectives durables s’ouvrent pour les entrepreneurs et les communautés, en faveur d’une croissance inclusive et équilibrée du territoire. »



De l'ancrage territorial malgache, le Pôle Conseil projette désormais son modèle à l'échelle de l'Océan Indien. Le programme Business for Biodiversity constitue la première mission régionale du cabinet et la preuve que le positionnement tient à l'échelle multi-pays.

Business for Biodiversity : le conseil à l'échelle régionale

Une intervention multi-pays dans l'Océan Indien : accompagner des entreprises de Madagascar, La Réunion, Maurice, Seychelles, Mayotte et des Comores dans l'intégration des enjeux liés à la biodiversité dans de leur modèle économique.

Douze entreprises participent au programme à travers Maurice, Comores, Madagascar, Seychelles et Mayotte. Elles interviennent principalement dans le tourisme (6), l'agriculture (3) et à l'interface agriculture-tourisme (3). Le panel comprend 5 grandes entreprises et 7 TPE/PME, reflétant la diversité du tissu économique régional.

Du diagnostic stratégique à la transformation

D'avril 2025 à avril 2026, l'intervention de Miarakap s'articule en trois étapes :

1. Diagnostic stratégique : Accompagner les entreprises dans leur diagnostic stratégique, afin d'identifier les risques, dépendances et opportunités liés à la biodiversité et au capital naturel, en lien avec leur modèle économique.

2. Stratégie et plan d'action : Co-construire les orientations stratégiques avec les entreprises, à travers l'élaboration de plans de transformation comme feuilles de route opérationnelles pour l'intégration de ces enjeux.

Le conseil à l'échelle régionale

3. Déploiement : Accompagner les entreprises dans la mise en œuvre des premiers chantiers stratégiques, incluant la structuration des documents de projet, la mise en relation avec les partenaires clés, la préparation des supports stratégiques en vue des présentations et validations par le board, ainsi que l'appui à la budgétisation, au montage de business plans et au processus de levée de fonds.

Une complémentarité Business et durabilité

La valeur ajoutée de Miarakap réside dans l'apport d'une lecture "business" complémentaire à l'approche durabilité. Au-delà de la conformité environnementale, l'objectif est de renforcer la viabilité économique des entreprises en intégrant la biodiversité comme variable stratégique dans les décisions d'investissement, d'approvisionnement, d'offre ou d'organisation.



Fanny Haff, Chargée de mission Biodiversité au sein de CAPBOI



Nous avons choisi le consortium Kinome – Miarakap pour leur ancrage local, leur connaissance du contexte géographique et des réalités socio-économiques auxquelles les entreprises font face. La qualité de l'offre technique, la flexibilité de l'approche selon la taille et la maturité des entreprises, ainsi que la présence d'une équipe dynamique basée dans la région ont également pesé dans la décision.

Une première mission régionale

Le programme Business for Biodiversity constitue une première mission régionale structurante pour le Pôle Conseil. Elle traduit une évolution progressive du positionnement : un cabinet capable d'accompagner la transformation des entreprises, au service d'un secteur privé plus résilient, dans et au-delà de Madagascar.

BUSINESS CASE : AMANTA

AMANTA bénéficie depuis plusieurs mois de l'accompagnement de Miarakap dans le cadre du programme **Business for Biodiversity** initié par Cap BOI. Cet appui vise à structurer et accélérer la mise en œuvre de plusieurs initiatives stratégiques liées à la transition environnementale et au développement durable.

L'un des principaux atouts de cet accompagnement réside dans l'implantation de Miarakap à Madagascar, qui lui permet de mobiliser un réseau de contacts étendu et de s'appuyer sur une bonne connaissance du cadre réglementaire et de l'écosystème économique local. Cette expertise facilite **l'identification d'opportunités de développement et de dispositifs de financement pertinents** pour AMANTA.

Concrètement, l'accompagnement a permis de structurer un plan d'action et de prioriser plusieurs initiatives : **l'objectif d'autonomie énergétique pour deux sites hôteliers, la création d'un refuge LPO, la mise en place d'actions de préservation de la biodiversité sur le site**, ainsi que le **développement d'initiatives d'écotourisme** et de reforestation dans la région de **Mahajanga**. Un projet de comptabilité carbone à l'échelle du groupe est également à l'étude.

À terme, **AMANTA** souhaite poursuivre ces chantiers et continuer à s'appuyer sur le réseau et l'expertise de Miarakap afin de renforcer ses partenariats à Madagascar et dans la région de l'océan Indien, dans une perspective de développement durable.



Session de coaching destinée aux entreprises bénéficiaires - 06 Décembre 2025 au Royal Green Wellness Resort, Maurice



Manon Mauvais, Référente biodiversité au sein de AMANTA

« L'accompagnement de Miarakap nous a permis de structurer nos réflexions et de prioriser nos initiatives, afin d'identifier les projets les plus urgents et ceux pouvant être déployés rapidement. »

Un produit du Pôle Conseil au service du développement entrepreneurial en régions

L'expérience acquise sur le terrain à travers Lombao et d'autres interventions a mis en évidence un constat récurrent : l'accompagnement individuel des entrepreneurs ne suffit pas si l'environnement dans lequel ils évoluent n'est pas structuré. C'est de ce constat qu'est né AKAO. Ce n'est pas une mission client : c'est un produit propre du cabinet, conçu, opéré et financé par le Pôle Conseil. Cette distinction est fondamentale dans le positionnement du cabinet.



AKAO Hub entrepreneurial à Fort-Dauphin

Genèse : partir des territoires pour révéler leur potentiel

À Madagascar, l'appui à l'entrepreneuriat reste fortement concentré. Sur 23 régions, seules 7 disposent d'une structure d'accompagnement à l'entrepreneuriat (SAE), dont 70 % localisées dans la région Analamanga. Le taux de survie des jeunes entreprises est estimé à 20 % au-delà de deux ans. AKAO a été conçu comme un levier de structuration et de mise en réseau. En s'inscrivant en complémentarité des acteurs existants, il vise à renforcer, connecter et pérenniser les dynamiques entrepreneuriales locales.

Un espace intégré au service des entrepreneurs et de l'écosystème

AKAO est un réseau de hubs entrepreneuriaux régionaux qui regroupe en un lieu unique : des espaces de travail professionnels, des programmes d'accompagnement (renforcement de capacités, mentoring, accès au financement, mise en réseau), des formations, et une animation continue de l'écosystème.

AKAO est aujourd'hui déployé à Fianarantsoa (Haute Matsiatra) et Fort-Dauphin (Anosy), avec une zone de couverture étendue aux régions voisines. Les hubs travaillent en complémentarité avec les SAE, les acteurs publics et les partenaires techniques et financiers.



La valeur stratégique d'AKAO pour Miarakap

Sur le plan territorial, AKAO crée les passerelles entre des acteurs qui existent mais travaillent de manière fragmentée. Le hub est un mécanisme de coordination au service du développement local.

Sur le plan stratégique, AKAO démontre que le Pôle Conseil sait aller au-delà de l'analyse et du conseil : concevoir, déployer et piloter des dispositifs d'accompagnement entrepreneurial complets. Cette capacité d'exécution renforce la crédibilité du cabinet auprès des bailleurs et ouvre des perspectives de déploiement dans d'autres territoires et d'autres pays.

Sur le plan organisationnel, AKAO est construit pour être répliqué : processus formalisés, outils de pilotage partagés, offre de services cohérente. L'ambition est une implantation dans six régions de Madagascar.

Deux Hubs opérationnels ancrés dans leurs écosystèmes

AKAO est aujourd'hui déployé dans deux régions : Fianarantsoa (Haute Matsiatra) et Fort-Dauphin (Anosy) avec une zone de couverture qui s'étend sur les régions voisines : Sud-Est, Vatovavy, Fitovinany, Antsimo-Andrefana, Androy.

Ces hubs sont pleinement intégrés dans leurs écosystèmes locaux et travaillent en complémentarité avec les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, les acteurs publics et les partenaires techniques et financiers.

Au-delà de simples infrastructures, ils jouent un rôle de catalyseur territorial, en facilitant la mise en relation des acteurs, en renforçant la coordination des initiatives existantes et en contribuant à la structuration et à la dynamisation des écosystèmes entrepreneuriaux régionaux.



15

**Evènements
organisés**

Cafés Entrepreneurs,
Formations, Masterclass.

+ 1k

touchées par les
évènements

324

personnes formées (67 %
femmes, 81 % de 18-30 ans)

36

Entrepreneurs incubés
(Lombao)



15

partenaires mobilisés dans
l'écosystème entrepreneurial
local.

36

Entrepreneurs valorisés lors
des Foires organisées



Perspectives 2026 +

Expansion et compétences

Pour porter l'ambition du Pôle Conseil au-delà de 2025, deux chantiers complémentaires sont engagés : la construction d'un pipeline commercial régional et le renforcement organisationnel de l'équipe.

L'ambition régionale : Océan Indien et Afrique francophone

La mission CAP BOI a validé la capacité du Conseil à opérer en multi-pays. L'enjeu est désormais de transformer cette preuve de concept en pipeline commercial régional. Plusieurs axes de développement sont identifiés :

- **Consolider les partenariats stratégiques internationaux** pour se positionner conjointement sur les appels d'offres régionaux
- **Déployer AKAO dans de nouvelles régions de Madagascar**, en capitalisant sur le modèle éprouvé à Fianarantsoa et Fort-Dauphin

- **Intensifier la présence dans l'Océan Indien** (Maurice, Comores, Seychelles) et amorcer un positionnement en Afrique de l'Ouest et de l'Est via des consortiums
- **Engager une diversification progressive vers le segment Corporate/RSE**, en capitalisant sur les références existantes

La montée en compétences : Ambition Internationale 2026+

Le chantier « Ambition Internationale 2026+ », lancé en 2025, vise à aligner les compétences de l'équipe sur l'ambition stratégique du Conseil.

L'évaluation conduite sur l'ensemble des collaborateurs a permis d'identifier les forces collectives et les axes de progression. Ce diagnostic a conduit à un plan de renforcement organisationnel dont l'objectif est de constituer une organisation capable de porter simultanément des missions de nature et de complexité différentes. Ce travail couvre le staffing, la formation ciblée et les processus de montée en autonomie des consultants.

CAP 2026 - 2028

L'objectif à trois ans est de positionner le Pôle Conseil comme un acteur de référence en conseil stratégique pour le développement du secteur privé à Madagascar et dans la région.

Trois marqueurs concrets jalonnent cette trajectoire : installer une présence récurrente dans l'océan Indien et en Afrique francophone au-delà des premiers contrats déjà signés, atteindre une taille d'équipe permettant de porter cinq à six missions complexes en simultané, et engager les premières missions en consortium avec des partenaires anglophones en Afrique de l'Est.

Les fondations sont posées. L'équipe est en place. Les preuves sont là. 2026 sera l'année de l'affirmation.



Ecosystème

Pour tous nos investissements, programmes, et missions, nous stimulons la collaboration intense avec un écosystème de partenaires publiques et privés engagés et alignés autour de notre mission : impacter avec les entrepreneurs



Intégration au réseau MaSAE : pour une dynamique collective au service des entrepreneurs

Créé en 2024 dans le cadre du programme INCUBOOST mis en œuvre par l'ONUDI et l'UNCDF et financé par l'Union européenne, le réseau Madagascar SAE (MaSAE) constitue aujourd'hui le premier cadre formel de coordination des structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat à Madagascar.

Il rassemble 35 structures : sensibilisateurs, formateurs, incubateurs et accélérateurs réparties sur l'ensemble du territoire, couvrant ainsi toute la chaîne de valeur de l'accompagnement entrepreneurial, de l'idéation à la croissance.



MaSAE en chiffre sur un an

2472

Entreprises accompagnées

2583

Emplois créés

+ de 25 Mds Ar

de revenus générés par les incubés (sur un échantillon de 13 SAE)

83,4%

Taux de satisfaction des accompagnés

Connecter les forces, renforcer les impacts

Notre engagement au sein du réseau MaSAE prend une dimension nouvelle depuis Juillet 2025. À l'occasion de l'Assemblée générale du réseau, RANDRIAMAROMANANATandry Fialofana, notre chargé de projet Écosystème et représentant au sein de MaSAE, a été élu à la présidence du réseau par ses pairs. C'est une reconnaissance collective du travail accompli et de la confiance placée en notre structure par l'ensemble des membres.

Notre intégration au réseau, et désormais notre participation à sa gouvernance, traduit une volonté claire : impulser une dynamique de collaboration renforcée au sein de l'écosystème d'appui entrepreneurial, capitaliser sur les expertises et les complémentarités structurelles entre SAE sur nos territoires, et articuler les initiatives afin d'impacter davantage et plus durablement les entrepreneurs.



Une vision partagée de l'entrepreneuriat



Roland KOBIA

Ambassadeur de
l'Union Européenne à
Madagascar

Pour l'Union européenne, l'entrepreneuriat n'est pas seulement un moteur de croissance économique. C'est aussi un levier essentiel d'innovation, de création d'emplois et d'opportunités pour la jeunesse malgache. Notre conviction est claire : pour libérer pleinement le potentiel entrepreneurial de Madagascar, il est indispensable de renforcer l'écosystème qui accompagne les entrepreneurs, de la naissance à la vie de l'entreprise, depuis l'idée jusqu'à la croissance et la consolidation.

C'est dans cet esprit que l'Union européenne soutient la mise en place du réseau Madagascar SAE. En structurant et en connectant les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat — incubateurs, accélérateurs, centres de services et organisations d'appui aux entreprises — ce réseau contribuera à améliorer la qualité de l'accompagnement offert aux entrepreneurs et à renforcer la cohérence de l'écosystème entrepreneurial local. Il importe aussi qu'une fois en activité, les entreprises puissent travailler sereinement, dans un environnement empreint de sécurité juridique.

Notre engagement s'inscrit dans une vision de partenariat durable avec Madagascar : soutenir les talents, encourager l'innovation et créer les conditions d'un secteur privé plus dynamique, plus compétitif et plus inclusif. C'est ainsi que l'entrepreneuriat pourra pleinement contribuer à la transformation économique du pays et de la région.



**Volatiana
RAKOTONDRAZAFY**

Représentant Pays de
l'ONUFI à Madagascar

À l'ONUFI, notre atout réside dans l'accompagnement non financier. Nous nous chargeons de sélectionner les projets les plus prometteurs, de former les jeunes à la gestion des risques, à l'investissement et à l'épargne, tout en assurant un suivi jusqu'à ce que leur entreprise soit viable. En collaboration avec des partenaires tels que l'Union européenne, nous mettons en œuvre notre expertise sur le terrain, et c'est dans cette optique que le réseau MaSAE a été créé.

Au cours de cette démarche, nous travaillons en étroite collaboration avec les institutions financières locales pour préparer les jeunes entrepreneurs à accéder à leurs services. Notre mission consiste à établir un lien : former, accompagner et rassurer les banques et les institutions de microfinance afin que les financements soient disponibles.

Notre approche est à la fois intégrée, systémique et nationale. Nous nous inscrivons dans les politiques publiques et les structures locales, afin d'assurer la pérennité et l'expansion de chaque initiative. Avec MaSAE, nous mettons en œuvre cette méthode en faveur des structures d'accompagnement à travers toute la Grande Île.

L'entrepreneuriat des jeunes ne représente pas une finalité en soi, mais constitue un levier essentiel pour une industrialisation inclusive et durable. Notre vocation est d'aider les jeunes à passer d'une belle idée à une activité concrète, qui produit, qui génère des emplois et qui perdure.



**Tandriky
Randriamaromanana**

Président du réseau MaSAE,
chargé de projet senior chez
Miarakap

MaSAE est né d'une conviction simple et partagée : aucun acteur, à lui seul, ne peut relever les défis de l'entrepreneuriat à Madagascar.

En fédérant des SAE aux expertises complémentaires, nous dépassons la simple coordination : nous faisons émerger une véritable dynamique de collaboration et de coopération, permettant à chaque entrepreneur de bénéficier d'un accompagnement cohérent, structuré et utile, quel que soit son stade de développement.

La volonté et l'engagement de Miarakap illustrent pleinement cette dynamique collective que nous avons vocation à consolider et à étendre à l'ensemble de l'écosystème.

Car le véritable enjeu n'est plus de savoir qui agit, mais comment nous agissons ensemble : non pas isolément, mais en convergence vers une même direction, celle d'un entrepreneuriat productif, antirégime, et résilient au service du développement de Madagascar.



Adhésion à l'AVCA : connecter Miarakap aux standards et aux investisseurs internationaux



Dans un marché comme Madagascar, le défi majeur n'est pas seulement financier, mais lié à l'asymétrie d'information et au manque de visibilité auprès des investisseurs internationaux (peu de données, peu de transactions comparables) ce qui rend essentiel notre ancrage dans des réseaux et événements de référence.

L'adhésion à l'African Private Equity and Venture Capital Association répond précisément à cet enjeu. Cette organisation panafricaine de référence structure et connecte l'industrie du private equity et du venture capital, en agissant comme un hub entre investisseurs, fonds et institutions, tout en produisant des données de marché fiables et en diffusant les meilleures pratiques.

Un outil concret pour la montée en compétence d'une jeune équipe d'investissement

Au-delà du positionnement stratégique, l'adhésion à l'AVCA est un outil opérationnel pour l'équipe. Elle permet de rester connectée aux évolutions du marché et aux standards internationaux.

L'équipe bénéficie notamment de :

- un accès **aux dernières tendances du private equity et du venture capital**,
- des **formations spécialisées**, notamment sur des sujets clés comme la gouvernance de fonds,
- une visibilité sur les **transactions réalisées en Afrique**, essentielle pour calibrer nos approches d'investissement,
- et une meilleure compréhension des **cycles de marché** (évolution du venture, montée du private debt, concentration des tickets).

Un levier stratégique pour Miarakap et ses fonds

Dans ce contexte, être membre de l'African Private Equity and Venture Capital Association est un levier stratégique majeur pour Miarakap, à la fois dans la gestion du premier fonds et dans la levée de Mitsiry.

Pour **Miarakap Investissements (Fund I)**, l'enjeu principal est de renforcer la crédibilité du track record, en particulier sur la capacité à générer des sorties dans un marché peu liquide. Dans ce contexte, l'AVCA joue un rôle clé en offrant une plateforme de visibilité permettant de mettre en avant les exits réalisés et de démontrer que des sorties sont possibles, y compris dans des environnements complexes comme Madagascar. Cela permet de valoriser une approche fondée sur un accompagnement opérationnel de proximité, sur le terrain, aux côtés des entrepreneurs. En rendant ces expériences visibles à l'échelle du continent, Miarakap contribue à illustrer concrètement que la performance est atteignable dans ce type de marché, tout en renforçant la confiance des investisseurs dans ce type de marché, tout en renforçant la confiance des investisseurs dans la robustesse de son modèle.

Pour **Mitsiry Biodiversity and Climate Fund (Fund II)**, l'enjeu est différent mais tout aussi structurant : il s'agit de visibilité et de confiance dans un contexte de levée. Être membre de l'AVCA permet de s'inscrire immédiatement dans un écosystème reconnu par les investisseurs institutionnels et les DFIs. Concrètement, cela se traduit par :

- un accès direct à un réseau de **Limited Partners et partenaires internationaux**,
- une meilleure **visibilité du positionnement du fonds**,
- un effet de signal fort dans un contexte où la **perception du risque pays est élevée**,
- et des opportunités accrues de **co-investissement et de collaboration**.



Chiffres clés de l'importance de cet écosystème sur le marché africain :



Un outil concret pour la montée en compétence d'une jeune équipe d'investissement

Au-delà du positionnement stratégique, l'adhésion à l'AVCA est un outil opérationnel pour l'équipe. Elle permet de rester connectée aux évolutions du marché et aux standards internationaux.

L'équipe bénéficie notamment de :

- un accès **aux dernières tendances du private equity et du venture capital**,
- des **formations spécialisées**, notamment sur des sujets clés comme la gouvernance de fonds,
- une visibilité sur les **transactions réalisées en Afrique**, essentielle pour calibrer nos approches d'investissement,
- et une meilleure compréhension des **cycles de marché** (évolution du venture, montée du private debt, concentration des tickets).

Des bénéfices déjà visibles sur le terrain

Depuis notre adhésion, les bénéfices sont concrets et immédiats. La participation à des événements internationaux, notamment à Lagos pour le 22ème sommet annuel de l'association, s'est inscrite avant tout dans une démarche de levée de fonds pour Mitsiry, en nous permettant de rencontrer directement des investisseurs internationaux, de présenter le fonds et de renforcer sa visibilité au sein de l'écosystème du capital-investissement en Afrique.

Ces espaces d'échange sont essentiels pour confronter nos réalités locales à celles d'autres marchés africains et pour partager des enseignements sur l'investissement en environnements complexes.

Un point ressort particulièrement de ces échanges : la réussite en Afrique repose sur une double capacité à maintenir un ancrage local fort tout en opérant selon des standards internationaux exigeants.

En parallèle, l'équipe a renforcé ses compétences à travers des formations ciblées, notamment sur la gouvernance des fonds, et évolue désormais dans un réseau de pairs (General Partners, investisseurs et institutions) partageant des problématiques similaires. Cette proximité favorise un apprentissage continu, mais aussi l'émergence d'opportunités concrètes de collaboration.

Conclusion

L'African Private Equity and Venture Capital Association est bien plus qu'un réseau : c'est un point d'ancrage international et un accélérateur de professionnalisation. Pour Miarakap et Mitsiry, cette adhésion est un élément clé pour structurer des véhicules d'investissement performants, visibles et crédibles, capables de mobiliser des capitaux internationaux tout en restant profondément ancrés dans les réalités locales.

"Dans un écosystème où les réseaux professionnels se multiplient, le JPM se distingue par sa volonté de tirer vers le haut, pas seulement de rassembler."

Tsilavina REBOZA - Directeur du Pôle Conseil, Miarakap nous parle de son intégration dans le groupement du Jeune Patronat de Madagascar

Un engagement individuel pour un impact collectif

“

J'ai rejoint le JPM à titre individuel, en tant que directeur du pôle conseil de Miarakap. On n'y entre pas en tant qu'entreprise mais en tant qu'individu convaincu par une mission : celle de faire émerger une nouvelle génération de dirigeants engagés, éthiques et exigeants.

Ce qui m'a convaincu, c'est la posture du JPM. Dans un écosystème où les réseaux professionnels se multiplient, le JPM se distingue par sa volonté de tirer vers le haut, pas seulement de rassembler. Les échanges entre pairs, les workshops, les visites d'entreprise créent un espace rare à Madagascar : un lieu où l'on parle franchement de ce qui marche, de ce qui bloque, et de ce qu'il faut changer.

Cette conviction s'est renforcée lors des assises pour la relance économique, où j'ai pu, aux côtés d'autres membres et sous le lead de Lilia, contribuer à formuler des propositions concrètes pour la relance économique du pays, avec en face de nous des décideurs politiques et des leaders du secteur privé.



Ce type de moment confirme l'importance de rejoindre un cercle qui offre à chacun une vraie opportunité de contribuer, mais surtout qui donne une tribune pour défendre des idées et peser dans le débat.

Au quotidien, chez Miarakap, nous accompagnons des entreprises et des institutions dans leur développement, blended finance, études économiques, appui au secteur privé. Cette pratique nourrit ma contribution au JPM, et inversement. Les réalités terrain que nous observons dans nos missions, les défis de formalisation, d'accès au financement, de compétitivité, sont exactement celles que vivent les membres du JPM. Le dialogue entre les deux est naturel.

Faire partie de ce groupement, c'est un choix personnel autant que professionnel. C'est croire qu'un secteur privé malgache plus structuré, plus intègre et plus ambitieux n'est pas un slogan, c'est un chantier, et il se mène à plusieurs.

Conférence "Pari du développement à Madagascar"

Ensemble pour un Madagascar, prospère, vert et inclusif

Les 09 et 10 décembre 2025, Miarakap a co-organisé avec INDRI, Kinomé et le réseau Economic Policy Network la conférence internationale « Madagascar : faire le pari du développement – Comment passer de la révolution à une croissance verte et inclusive ». Un événement qui a réuni, pour la première fois, une coalition d'acteurs publics, privés et de la société civile autour d'un même pari : celui d'un développement qui réconcilie prospérité économique, restauration écologique et retombées partagées.



Madagascar : entre vulnérabilités structurelles et potentiel de transformation

Une situation complexe, un potentiel immense

Madagascar figure parmi les pays les plus pauvres du monde, avec plus de 75 % de sa population vivant en dessous du seuil de pauvreté. Pourtant, l'île recèle un potentiel extraordinaire : une biodiversité parmi les plus riches de la planète plus de 90 % d'espèces endémiques des ressources naturelles considérables, une jeunesse nombreuse et un tissu entrepreneurial en pleine émergence.

Cette richesse est fragilisée par des décennies de gouvernance instable, de déforestation accélérée et d'une économie informelle dominante. Le changement climatique exacerbe ces vulnérabilités : cyclones dévastateurs, sécheresses prolongées dans le Sud, érosion des sols. Dans ce contexte, la question du modèle de développement que Madagascar souhaite embrasser devient urgente.



La motivation stratégique

C'est dans ce contexte que s'est tenue une conférence internationale de haut niveau, co-organisée par Miarakap, INDRI, Kinomé et le réseau Economic Policy Network. L'ambition : dépasser le constat pour proposer un cadre d'action concret comment faire de la croissance verte et inclusive non plus une aspiration, mais une réalité opérationnelle à Madagascar ?

La conférence s'est inscrite dans la dynamique de la Refondation nationale, en offrant un espace de dialogue rigoureux nourri par des expériences internationales comparées et des données probantes.

Une coalition d'acteurs au service du dialogue et de la croissance verte et inclusive

Une coalition d'acteurs complémentaires

Cet événement témoigne de la maturité croissante de l'écosystème pour une croissance verte et inclusive à Madagascar, réunissant plusieurs organisations partageant une vision commune.

- **Miarakap** est un investisseur et accélérateur d'entreprises à impact.
- **INDRI** intervient à l'interface des politiques publiques, du dialogue stratégique et de la mobilisation des acteurs institutionnels et de la société civile.
- **Kinomé** est un acteur reconnu des solutions fondées sur la nature, notamment en matière d'agroforesterie et de restauration des écosystèmes.
- Le réseau **Economic Policy Network** a été fondé par Stafen Dercon, économiste influent et auteur de "Gambling on Development" : ce réseau conseille des gouvernements de pays émergents sur leur stratégie économique.

Cette coalition mobilise des acteurs publics, privés et entrepreneurs pour un dialogue sur la croissance durable, renforçant la compréhension des leviers pour une croissance inclusive.

Le dialogue comme levier de transformation

Au-delà de la mobilisation des parties prenantes, Miarakap, INDRI, Kinomé et le réseau Economic Policy Network ont structuré un espace de dialogue autour des enjeux de croissance verte et inclusive à Madagascar, en s'appuyant sur la complémentarité de leurs expertises.

- INDRI a facilité les échanges sur les cadres institutionnels et le développement au sein des élites.
- Kinomé a partagé des retours d'expérience sur les chaînes de valeur liées aux solutions fondées sur la nature.
- Miarakap a contribué à ancrer les échanges dans les réalités économiques à travers la perspective des entrepreneurs et des investisseurs.
- Le réseau Economic Policy Network a fourni une analyse des politiques économiques et les réussites de pays similaires.

Ce croisement de perspectives a favorisé un dialogue intégré, renforçant la compréhension des leviers de la croissance verte et inclusive.

LES GRANDES THÉMATIQUES

Croissance verte et durable

Le premier axe a porté sur les conditions d'une croissance réconciliée avec les impératifs environnementaux : agroforesterie, écotourisme communautaire, filières durables autour de la biodiversité unique de Madagascar. La question des financements verts, paiements pour services environnementaux, finance carbone a occupé une place centrale.

Refondation nationale et gouvernance inclusive

Le second axe a articulé Refondation nationale et croissance inclusive, avec un accent sur la gouvernance associant pleinement les communautés locales, les femmes entrepreneures et les jeunes à la définition des politiques de développement. Les échanges ont nourri une réflexion sur la réforme du cadre réglementaire, la lutte contre la corruption et la transparence des institutions publiques.

Synergies public-privé-société civile

Le troisième axe a exploré les modalités pratiques de collaboration entre les grandes familles d'acteurs. Un constat largement partagé : aucun acteur seul ne dispose des ressources, légitimités et compétences suffisantes pour répondre aux défis de Madagascar. C'est dans la coalition que réside la force.



Vers un pacte pour la croissance verte et inclusive

La conférence a mis en évidence qu'un changement durable à Madagascar ne sera possible que si les élites s'engagent dans une nouvelle vision du développement, centrée sur la productivité, la restauration écologique et la croissance, plutôt que sur des logiques de rente à court terme. Cette dynamique devra reposer sur des priorités crédibles, définies avec les forces vives du pays, et se traduire par des résultats concrets, visibles et à fort impact, que les autorités pourront porter et incarner. L'ambition de cette conférence a été de créer les conditions intellectuelles, relationnelles et politiques nécessaires à ce sursaut collectif. Dans cette perspective, les organisateurs souhaitent aujourd'hui fédérer une coalition d'acteurs autour d'un Pacte pour la Croissance Verte et Inclusive, afin d'inscrire cet engagement dans le débat public et permettre au gouvernement de s'y positionner clairement.

Événement organisé avec le soutien de :



“



Peggy Poncelet,
Directeur des subventions
CEPF

« À Madagascar, les solutions fondées sur la nature peuvent répondre simultanément aux crises écologique, climatique et économique. Cette conférence a montré que ces solutions existent déjà et qu'elles peuvent soutenir une croissance verte, inclusive et durable. »



— **Jean Philippe Palasi,**
Directeur Executif INDRI

«Ces deux jours ont montré que les solutions existent. Dans l'écotourisme, les chaînes de valeur agroécologiques, l'énergie, la cuisson propre, l'eau, l'économie bleue, les villes... Les idées sont là, les entrepreneurs aussi. Il reste à mettre en place un vrai pilotage stratégique national, appuyé par des coalitions d'acteurs engagés et déterminés. »



— **Stefan Dercon,**
Economiste du
développement

«Les réformes économiques de rupture n'aboutissent que lorsqu'une coalition suffisamment solide se constitue entre les élites politiques, économiques, militaires, médiatiques, de la société civile et autres acteurs influents favorables au changement. Sans cela, les intérêts particuliers qui tirent parti du statu quo empêchent le changement. »

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 :



Lancement du programme Lombao à Fort-Dauphin.



Participation de l'équipe MITSIRY Biodiversity and Climate Fund dans des conférences internationales.



Conférence internationale : Panel de discussion sur le thème du "Pari du développement à Madagascar"



Assemblée Générale des actionnaires suivi d'un panel de discussion entre Entrepreneurs & Investisseurs



Earth Hour 2025 avec Miarakap et WWF : "A la découverte des pratiques responsables en entreprise"



Des Masterclass avec des experts sur des thèmes autour de l'entrepreneuriat.

Retrouvez la playlist [ici](#)



Café entrepreneur



Retour en images sur les activités aux Akao Hubs entrepreneuriaux en régions

Retour sur une première année d'activités d'AKAO Fianarantsoa, lancée en février 2025, ainsi que sur les premiers mois d'AKAO Fort-Dauphin, ouvert en novembre 2025.

À Fianarantsoa, cette dynamique s'est traduite par :

- l'inauguration officielle en présence des autorités et partenaires locaux, suivie de masterclass dédiées à l'entrepreneuriat social ;
- des "Cafés entrepreneurs" réunissant des dirigeants d'entreprises de la région autour de partages d'expérience ;
- des cycles de formation sur des thématiques clés telles que la comptabilité, le leadership et la prise de parole ;
- "Akao an-tsena", une foire mettant à l'honneur les entrepreneurs accompagnés.

Parmi les initiatives phares, le lancement d'un concours en restauration à Fianarantsoa a permis de révéler Ravaka, promotrice de Kozi Bistro. Son restaurant est opérationnel depuis novembre 2025, une belle illustration du passage de l'idée à la concrétisation.



Foire des entrepreneurs dans le hub à Fianarantsoa



Inauguration Kozi Bistro



Grands Groupes et Entreprises



+30 experts et partenaires

Talents

Depuis sa création, Miarakap s'attache à attirer, exposer, et faire grandir les talents les plus prometteurs de notre région



Renforcement de capacités

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.

2025 a été une année marquée par plusieurs défis ayant impacté nos activités, tant commerciales qu'interne. Toutefois, cela n'a pas pu empêcher de montrer une force de résilience en termes de développement de compétences. En effet, les chocs ont été transformés en véritable moteur de changement et d'antifragilité, permettant au contraire d'accroître le renforcement des capacités de tout un chacun, en l'occurrence à travers les formations.

Cette année, bien que challengeante, le taux de réalisation des formations atteint les 75 %, soit 36 réalisées sur 47, contribuant à enrichir non seulement l'expertise individuelle, mais aussi la dynamique collective de notre équipe.

Tous les membres de l'équipe de Miarakap ont eu l'opportunité de participer à au moins une formation, sans distinction de profil : stagiaires, juniors, seniors, managers, techniciens de surface et agents de soutien. Une attention particulière a été accordée aux collaborateurs seniors et managers, afin de renforcer tant leur rôle managérial que technique. Voici quelques exemples.

Formation certifiante MEAL DPro



— Mendrika Randrianasolorivo
Chargée de Suivi-Evaluation

Cette certification représente une véritable source de crédibilité professionnelle, notamment dans un environnement où les experts du secteur sont généralement très expérimentés et que moi qui suis encore très jeune dans le métier. Elle est d'autant plus significative qu'elle s'inscrit dans un parcours comme le mien étant diplômée en MCCA / MCGAO, les spécialistes MEAL étant souvent issus de formations en agronomie. Elle valorise ainsi la diversité des profils et démontre la capacité à développer une expertise solide en MEAL, indépendamment du parcours académique initial.

Formation Lean management



— Marco Rodilson
Manager Finance Programmes

Le Lean Management a apporté une meilleure compréhension de la gestion des priorités et de la réduction des gaspillages, avec une application aussi bien professionnelle que personnelle.

Formation Administration Système et Réseaux



— Fanomezantsoa Rakotonirina
Responsable Moyens Généraux

La formation m'a permis de résoudre des problématiques techniques qui n'étaient pas maîtrisées auparavant. Sans cette formation, je n'aurais pas pu assurer certaines fonctions en intérim sur la partie très technique du SI. Elle a donc eu un impact direct sur ma capacité à assurer la continuité des activités.



Le partage fait pleinement partie de notre engagement.

Nous sommes convaincus que transmettre aux jeunes futurs cadres et entrepreneurs contribue directement à notre mission : soutenir l'émergence d'une nouvelle génération de leaders, inspirés, engagés, et conscients que les opportunités sont à leur portée pour faire bouger les lignes.

Ces initiatives sont également riches de sens pour nos équipes. Endosser le rôle de transmetteur, c'est aussi apprendre autrement : à travers les échanges, les regards nouveaux et les rencontres qui nourrissent nos propres pratiques et renforcent notre engagement.

En 2025, l'équipe de Mirakap s'est largement mobilisée pour partager son expérience à travers :

- des conférences et interventions sur les métiers de l'investissement et du conseil ;
- des sessions d'échange sur l'insertion et l'orientation professionnelles des étudiants ;
- des cours dédiés à l'Investissement en capital et à la Gestion de projets à impact;
- des visites d'entreprise

Et lorsque nous portons ces initiatives, notre écosystème répond présent. À notre appel, douze entreprises partenaires ont accepté d'ouvrir leurs portes pour accueillir des étudiants universitaires, leur offrant des visites immersives au cœur de leurs activités. Des moments privilégiés, faits de rencontres inspirantes et de découvertes concrètes du monde professionnel.

Un grand merci à ces partenaires engagés, qui contribuent, à nos côtés, à préparer la relève.



Une équipe engagée

L'année 2025 a mis à l'épreuve notre faculté d'adaptation, notre résilience et il faut le dire, notre mental en général. Pourtant, loin de vaciller, notre équipe a su transformer les défis en opportunités de développement, confirmant la solidité de notre pilier stratégique "Talents" et la pertinence de notre vision.

Plutôt que de privilégier une croissance purement quantitative, nous avons misé sur une évolution en profondeur : celle de l'alignement de chaque collaborateur avec l'ADN et les valeurs de Miarakap.

Cette année a surtout validé l'adéquation de notre approche managériale au contexte exigeant de notre métier. En mariant clarté et responsabilisation, confiance et exigence, nous avons su renforcer l'adhésion de tous à notre stratégie. Ce socle commun, au-delà de la performance, s'affirme aujourd'hui comme le véritable moteur de notre développement et le garant de notre impact durable.

Equipe Investissement & Blended Finance



Sitraka RANDRIAMBELOSON
Responsable Investissements



Antsa RAVELOSON
Responsable Investissements



Mira VASSANTRAI
Responsable suivi de portefeuille



Hobimantsoa RAHAMISON
Manager Finance



Fanirisoa PILAZA
Responsable Assistance Technique



Léa MELEARD
Chargée d'investissement



Sabrina DAODO
Chargée d'investissement



Oliver RAZAFIMBELO
Chargé d'investissement



Rovasoa RAZAFIMAHEFA
Chargée d'investissement



Tiana RAFANO HARANA
Chargée de communication

Directeurs Associés



Emmanuel COTSOYANNIS
Directeur Général



Koloina RAMANANTSOA
Directrice du Pôle
Gestion & Finance



Koloina RAMAROMANDRAY
Directrice Blended Finance



Tsilavina REBOZA
Directeur
du Pôle Conseil

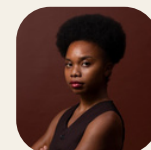
Equipe Conseil



Valérie RANDRIA
Manager Conseil



Njaratiana RAJAONAH
Manager Conseil



Layticia RASIDIMANANA
Manager Conseil



Yoël RAFANILOMAHEFA
Manager Commercial



Jamuel RAZAFITSIAFAJATO
Junior Manager



Mialitiana RAKOTONIRINA
Consultante



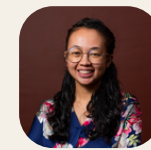
Manantenasa RAKOTOVAO
Consultante



Faniry RAKOTOMAVO
Consultante



Nico RODILSON
Consultant



Faneva RANDRIAMAHENINTSOA
Consultante



Mendrika RANDRIANASOLORIVO
MEL



Tandriky
RANDRIAMAROMANANA
Chargé de Projets



Tojo Nomena RANAIVOJAONA
Consultante

Equipe Conseil & AKAO - Fianarantsoa



Henintsoa RAKOTONIRINA
Responsable hub AKAO



Harilala RAKOTONIAINA
Assistante Administrative AKAO

Equipe Conseil & AKAO - Fort-Dauphin



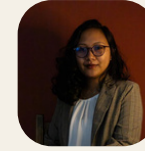
Joanna RABESOA
Manager Conseil



Michou ANDRIAMALALA
Consultante



Sandra DJENABAY
Chargée de
Communication AKAO



Sahaza ANDRIAMIFIDY
Chargée administrative
AKAO



Raïssa ANDRIANAIVONIRINA
Business Development
Tuléar

Fonctions clés



Victoire FRIBOURG
Chief of Staff



Rija RATSIAMBAKAINA
Directeur des Affaires
Juridiques



Stella HERIMARIANDRAISOA
Responsable des Ressources
Humaines



Ericka ANDRIANANDRASANA
Responsable
Développement RH



Marco RODILSON
Contrôleur de Gestion et Manager
Finance Programmes



Aina RAKOTOARISON
Finance Manager - Accounting
& Internal control



Fanomezantsoa RAKOTONIRINA
Responsable
Moyens Généraux



Kantovololona RAMANOHSOA
Juriste



Tania RAHARIVOLOLONAFINDRA
Chargée Admin - RH



Sarobidy RAZAKAMANANTSOA
Chargée de formation et
développement de compétences



Rantolalaina RAKOTOMALALA
CAF Programmes



Ambinintsoa RAKOTONATOANDRO
CAF Programmes



Sarah RAKOTOZAFY
Comptable Interne



Tendrinaina RAHASY
Chargé de développement RH



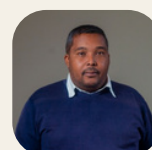
Jessica ANDRIANIRINA
Comptable



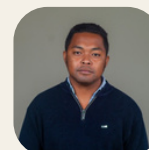
Tolotra RASAHIVelo
Comptable



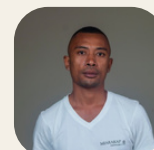
Tsiky MIHANTANIRINA
Hôtesse d'accueil



Elysée RAVOHITRARIVO
Chauffeur de Direction



Matthieu RAVOHITRARIVO
Chauffeur



Hery Zo ANDRIAMALALA
Chauffeur



Falitiana RANDRIANARIMANANA
Cuisinier



Anjatiana RASOANAIVO
Cuisinier



Cynthia VOLOLONANDRASANA
Technicienne de surface



Perline RASOLONIRINA
Technicienne de surface



Fara Oliviana
Technicienne de surface AKAO



Désiré RANDRIANJAFY
Agent de sécurité AKAO



Fitahia RANDRIANANTENAINA
Agent de sécurité AKAO



Pascaline RASOLOFOSON
Technicienne de surface AKAO

Conclusion



L'année 2025 restera, pour Miarakap, une année charnière.

Nous avons évolué dans un environnement en recomposition, marqué par des transitions importantes dans nos sources de financement et dans notre écosystème. Mais plutôt que de subir ce contexte, nous avons fait le choix de l'utiliser comme un levier pour nous recentrer, nous structurer et renforcer notre modèle.

Ce que nous avons construit cette année va au-delà d'une simple adaptation.

Nous avons clarifié notre positionnement, renforcé la cohérence de nos activités et consolidé les bases de notre développement. Cette évolution nous permet aujourd'hui d'avancer avec plus de clarté, de discipline et de cohérence dans notre action.

En interne, 2025 a également été une année d'exigence.

Exigence dans le pilotage, dans la structuration de notre organisation, dans la manière dont nous sécurisons et développons nos activités. Ce travail, parfois peu visible, est pourtant essentiel : il renforce notre autonomie et notre capacité à durer.

L'évolution de notre actionnariat s'inscrit pleinement dans cette dynamique.

En 2025, le management a pris une participation majoritaire au capital, aux côtés de nouveaux investisseurs qui ont fait le choix de nous rejoindre et de croire au potentiel de notre modèle. Cette évolution traduit un alignement fort entre ceux qui portent le projet au quotidien et ceux qui choisissent de s'y engager dans la durée. Elle reflète également une confiance dans la trajectoire que nous construisons et dans la mission que nous poursuivons.

Avec le recul, une conviction s'impose : **la conjoncture n'a pas fragilisé Miarakap, elle a accéléré sa maturation.** Nous abordons ainsi 2026 avec une base plus solide, plus structurée, et plus alignée. Le déploiement du fonds Mitsiry, la montée en puissance de nos activités et le développement de nos dispositifs d'accompagnement s'inscrivent dans une trajectoire que nous souhaitons à la fois ambitieuse et maîtrisée.

Ce que nous avons construit en 2025 nous engage. La suite devra en révéler pleinement le potentiel.



Koloina RAMANANTSOA

Directrice du Pôle Gestion et Finance

www.miarakap.com





MIARAKAP

IMPACTING WITH ENTREPRENEURS