



# PLAN STRATÉGIQUE 2020-2022

FR  
---  
NL  
---  
EN  
---



**microStart**



## UNE VISION RENFORCÉE

Chaque homme et chaque femme, quel que soit son origine, ses revenus, sa situation sociale ou son éducation, dispose d'un droit inaliénable à l'initiative économique qui lui permet de prendre son destin en main.

## UNE AMBITION FORTE

Être le partenaire de confiance des créateurs d'entreprises et d'emplois en Belgique

## UNE MISSION INCHANGÉE

**FINANCER** les personnes n'ayant pas accès au crédit bancaire pour la création, la consolidation ou le développement de leur propre emploi.

**ACCOMPAGNER** avant, pendant et après la création de l'entreprise pour en assurer le développement et la pérennité.

**PARTICIPER** à promouvoir le droit à l'entrepreneuriat pour tous.



microStart entre dans sa neuvième année d'existence au service de l'entrepreneuriat populaire en Belgique. **Pendant toutes ces années, plus de 4700 entrepreneurs ont été financés et accompagnés par nos équipes salariées et bénévoles, et plus de 36 millions d'euros ont été injectés dans l'économie belge.** Fort de cet impact, les équipes microStart, soutenus par leurs conseils d'administration, ont entrepris de définir, de la manière la plus collective possible, leur stratégie pour les trois prochaines années.

Ainsi, ce nouveau plan stratégique 2020-2022 affirme notre volonté collective de servir toujours plus d'entrepreneurs, de leur donner l'occasion d'user de leur droit inaliénable à l'initiative économique et à l'emploi, grâce à ce puissant outil qu'est le microcrédit. L'ambition de notre nouvelle stratégie est donc tout à la fois quantitative (servir plus de 2500 entrepreneurs au cours des trois prochaines années) que qualitative, par la transformation de notre organisation en une institution robuste et influente, ancrée dans l'innovation et professionnelle. Ce chemin vers un plus grand impact, ce sera des actions et projets concrets que nous allons mener au cours des années à venir, et qui constitueront notre feuille de route. Ces projets seront articulés autour de quatre piliers que sont la Confiance, la Digitalisation, la Connexion, et l'Efficienc.

**La Confiance**, comme fondement de notre action depuis le tout premier entrepreneur financé. Elle anime notre volonté de rester fidèle à notre cible prioritaire, à savoir les personnes en difficultés d'insertion professionnelle, de tous âges, de toutes origines sociales ou géographiques, souhaitant exploiter leur plein potentiel pour créer, consolider ou développer leur propre emploi.

**La Digitalisation** sera au coeur de notre stratégie d'innovation, permettant une amélioration de notre qualité de services, un accès simplifié à nos produits, et une présence renforcée sur le terrain aux côtés des entrepreneurs de toutes les régions belges.

**La Connexion** avec nos partenaires (opérationnels, financiers ou encore institutionnels), partie intégrante de nos actions, sera renforcée pour toujours plus d'impact économique et social.

Enfin, **l'Efficienc**e guidera toutes nos actions, et nous amènera à repenser notre mode de gouvernance et notre modèle économique, ainsi qu'à mettre nos équipes salariées et bénévoles au coeur de notre développement.

La solidarité et la cohésion sociale, dont nous avons plus que jamais besoin, nous obligent à aller plus loin, pour l'insertion du plus grand nombre.

Emmanuel LEGRAS  
Directeur Général

# NOS ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2020-2022

4 piliers au service de  
notre développement



## CONFIANCE

Amélioration de notre productivité  
et de notre gestion du risque.



## DIGITALISATION

Innover pour renforcer notre  
présence sur le terrain.



## CONNEXION

Une meilleure synergie avec nos  
partenaires, pour plus d'impact.



## EFFICIENCE

Pour une organisation plus  
robuste et plus influente.

45 actions/projets  
répartis en 10 familles

1.  
Ressources  
humaines et  
bénévolat

3.  
Gestion du  
risque

5.  
Organisation

7.  
Partenariats  
et plaidoyer

9.  
Communica-  
tion

2.  
Produits  
et Services

4.  
Digital

6.  
Modèle  
économique

8.  
Financement

10.  
Études  
et enquêtes

Les conditions du succès  
se traduisent pour l'année 2022 par

**+6 000**

nouveaux contacts professionnels

**1 050**

microcrédits professionnels

**200**

microcrédits personnels

**Soit +2000**

emplois créés ou maintenus sur 12 mois

**7%**

de taux d'impayés à 48 mois

**TRANSFORMATION DIGITALE**

aboutie et mise en oeuvre

**3 NOUVELLES AGENCES**

pour l'extension de notre réseau de proximité

# 1.

## Ressources humaines et bénévolat

La fidélisation du personnel salarié et bénévole, le renforcement des capacités, leur valorisation, et la mise en place de méthodes de travail participatives, seront au coeur de notre stratégie.

Investir dans les compétences, par la mise en oeuvre d'un plan pluriannuel de formation pour les bénévoles et salariés de microStart.

Diminuer le turn-over et fidéliser les équipes, par une politique salariale plus attractive, et des possibilités d'évolution professionnelle plus lisibles.

S'appuyer davantage sur les compétences et les réseaux de nos équipes bénévoles et amplifier leur apport, en créant 4 nouvelles missions (instruction, recouvrement, promotion, et partenariats).

Rendre nos pratiques managériales plus proches des équipes, et plus efficaces, par l'adoption d'une charte interne du mangement.

NOS ÉQUIPES SONT MOBILISÉES CHAQUE JOUR AU SERVICE DE L'INSERTION DU PLUS GRAND NOMBRE. EN 2022, PLUS DE 2000 EMPLOIS SERONT CRÉÉS OU MAINTENUS.

# 2.

## Produits et services

Diversifier et renforcer nos services pour répondre à davantage de besoins, et augmenter notre impact.

Faciliter l'accès ou le maintien de emploi salarié par le financement de besoins de mobilité (permis de conduire, véhicule, etc.), grâce au développement du microcrédit personnel.

Mettre à disposition de nos futurs clients un guide pratique de demande et d'accès au microcrédit.

ÊTRE AU COEUR DU COMBAT POUR L'EMPLOI, QU'IL S'AGISSE DE LA CRÉATION DE SON ENTREPRISE OU POUR L'ACCÈS AU MARCHÉ DU TRAVAIL SALARIÉ. EN 2022, 200 MICRO-CRÉDITS PERSONNELS SERONT DÉCAISSÉS.

# 3.

## Gestion du risque

Permettre un traitement efficace de la demande, assurer un haut niveau de qualité de service, tout en assurant la pérennité de notre modèle.

Maintenir un haut niveau de partenariat avec le Fonds Européen d'Investissement dont le soutien, à travers son mécanisme de garantie, est essentiel au développement de nos actions.

Améliorer notre capacité à maîtriser notre risque par la mise en place d'un algorithme de priorisation de traitement des incidents de paiements.

Veiller au respect des réglementations et normes en matière de microfinance par notre capacité à mettre en oeuvre un haut degré de conformité, avec le soutien de notre actionnaire historique BNP Paribas Fortis.

**R**AMENER  
NOTRE  
NIVEAU  
DE TAUX  
D'IMPAYÉS À  
7% EN 2022  
POUR ASSURER LE  
DÉVELOPPEMENT DE NOS  
ACTIONS.

# 4.

## Digital

Faire évoluer nos outils internes et nos systèmes d'informations, renforcer nos capacités de pilotage et d'analyse, et assurer la transformation digitale de l'organisation pour une amélioration de nos services et une simplicité d'accès renforcée.

Adoption d'un nouveau système d'information de gestion des prêts pour une intégration complète à notre environnement Salesforce et une vue à 360° sur l'ensemble de la relation client-microStart.

Déployer une version mobile/tablette de notre environnement Salesforce pour renforcer notre présence sur le terrain aux côtés des entrepreneurs.

Mise en place d'un Chatbot sur notre site internet pour assurer le décollage du nombre de contacts et optimiser leur traitement.

Offrir une plateforme clients en ligne à l'ensemble de nos emprunteurs pour faciliter la gestion de leur microcrédit et leur relation avec microStart.

Simplification des process métier.

**E**N 2022,  
MICROSTART AURA  
FINALISER SA  
TRANSFORMATION DIGITALE  
PERMETTANT  
PLUS D'AGILITÉ  
ET DE PROFESSIONNALISME  
DANS LE TRAITEMENT DES  
DEMANDES DE  
MICROCRÉDITS.

# 5.

## Organisation

Rendre l'organisation plus agile et développer notre réseau national.

Fusionner nos deux structures en **une entité unique**, en s'appuyant sur le nouveau code des sociétés, pour une optimisation de notre gouvernance.

Développer notre réseau proximité **par l'ouverture de 3 nouvelles agences hébergées et co-brandées avec notre partenaire Partena Professional.**

Poursuivre et amplifier nos processus de **Groupement Electronique des Documents (GED).**

Equiper nos agences de véhicules **«brandés»** pour renforcer notre visibilité et notre présence sur le terrain.

DÉVELOPPER NOTRE RÉSEAU ET AMÉLIORER NOTRE GOUVERNANCE, POUR PLUS D'IMPACT. EN 2022, MICROSTART COMPTERA 8 AGENCES RÉPARTIES SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE NATIONAL.

# 6.

## Modèle économique

Faire de microStart une organisation plus robuste, grâce notamment à l'implication de nouveaux partenaires financiers.

Optimiser et diversifier nos lignes de **crédits** par la mise en place de nouveaux partenariats avec des institutions financières belges ou internationales.

Gérer et piloter au quotidien l'ensemble de nos activités par **la mise en place de process comptables dédiés, l'amélioration de notre comptabilité analytique et l'édition de reportings comptables et financiers mensuels.**

CONSOLIDER NOTRE MODÈLE PAR LA DIVERSIFICATION DE NOS RESSOURCES ET LA PROFESSIONNALISATION DE NOTRE GESTION. EN 2022, 20% DE NOS RESSOURCES CRÉDITS PROVIENDRONT DE NOUVEAUX PARTENAIRES.



# 7.

## Partenariats et plaidoyer

En synergie avec nos partenaires, porter la parole de nos clients et faire reconnaître par les pouvoirs publics l'efficacité du microcrédit et de l'insertion par la création d'entreprise.

Renforcer nos partenariats avec les pouvoirs publics et les institutions publiques, pour faire décoller le nombre de contacts.

Fédérer nos partenaires opérationnels par la tenue de comités de pilotage partenaires annuels locaux.

Institutionnaliser le concept de Micro-Entrepreneurs Awards, organisés en partenariat avec les principales institutions de microfinance belges.

Lancer un groupe de travail annuel avec les institutions de microfinance belges partenaires pour la réalisation d'actions de plaidoyer conjointes.

Créer un kit d'outils pour la création et l'animation de partenariats gagnant-gagnant à destination de nos managers.

Définir et mettre en oeuvre une stratégie de coopération transfrontalière avec l'Adie et microlux.

LE MILITANTISME EST AU COEUR DE NOS ACTIONS, NOUS SOUHAITONS QU'IL SOIT MOTEUR DE NOTRE STRATÉGIE, QU'IL ANIME NOS ACTIONS AVEC NOS PARTENAIRES ET QU'IL INSPIRE NOS PRISES DE POSITION.

# 8.

## Financement

Pérenniser notre modèle économique et nos actions, par le renforcement de nos relations avec les partenaires financiers et la diversification des financements publics et privés.

Implémenter un nouveau système d'information de gestion des subsides, intégré à notre environnement Salesforce, pour un meilleur suivi et une professionnalisation de nos relations bailleurs.

Diversifier nos ressources financières et nos subsides, notamment par un accès accru aux subventions européennes (FSE, ...), et le déploiement d'une stratégie de recherche de financements privés.

Déposer une demande d'agrément fiscal, pour inciter les donateurs privés à soutenir les actions de microStart.

Impliquer davantage nos équipes bénévoles dans la recherche de financement et le plaidoyer, par la définition de nouvelles missions.

Créer des outils standardisés de demandes de financements et de rapports bailleurs.

EN 2022 MICROSTART VISE LE PARFAIT ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE, PAR UN MIX DE RESSOURCES BUDGÉTAIRES REPOSANT SUR LA MARGE FINANCIÈRE, LES SUBSIDES ET L'APPORT DE NOS ACTIONNAIRES.

# 9.

## Communication

Pour que la marque microStart soit une référence en matière d'entrepreneuriat populaire en Belgique

Définir et mettre en oeuvre une stratégie de notoriété de marque, pour gagner en visibilité et faire de microStart une institution connue et reconnue.

Déployer une nouvelle stratégie de communication digitale, pour faire des réseaux sociaux un outil de gain de notoriété et d'acquisition de contacts.

Porter un message commun, et favoriser sa diffusion par la mise en place de formation de prise de parole dans les media.

Améliorer et moderniser notre site internet.

Créer et diffuser une vidéo animée de présentation et de promotion de microStart dans chaque agence.

Rénover et améliorer le concept de Semaine du microcrédit.

Célébrer les 10 ans de microStart.

D'ICI À 2022, MICROS-TART DEVRA SE RENDRE PLUS VISIBLE, ASSURER LA LISIBILITÉ DE SON IDENTITÉ PARTOUT EN BELGIQUE, POUR SE RENDRE ACCESSIBLE AU PLUS GRAND NOMBRE.

# 10.

## Études et enquêtes

En consolidant ses connaissances, microStart se donnera les moyens de satisfaire encore davantage aux besoins de ses clients et de ses équipes.

Pérenniser la réalisation de notre étude d'impact triennale, tout en favorisant une mise à jour annuelle de certaines données.

Mener une enquête auprès de nos clients pour connaître leurs besoins concrets en matière d'accompagnement, mesurer leur satisfaction, et adapter nos services en conséquence.

Mettre en place un système de mesure de satisfaction client régulier (Net Promoter Score).

Mener des enquêtes de satisfaction périodiques auprès de nos équipes salariées et bénévoles.

UNE MEILLEURE CONNAISSANCE DES BESOINS DE NOS ÉQUIPES ET DE NOS CLIENTS EST NÉCESSAIRE POUR FAIRE GRANDIR L'ORGANISATION.





Tel. + 32 2 888 61 00  
welcome@microstart.be  
www.microstart.be



Grâce à :



Avec le soutien de :



microStart est membre de :



microStart bénéficie du soutien de l'Union européenne au titre de l'instrument de garantie institué par le règlement (UE) no 1296/2013 du Parlement européen et du Conseil établissant un programme de l'Union européenne pour l'emploi et l'innovation sociale (EaSI).