
TERMES DE RÉFÉRENCE POUR LE RECRUTEMENT D'UNE ASSOCIATION OU D'UN GROUPE DE CONSULTANTS POUR L'APPUI AU DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT DES FSL

Ref: n°2026-023-HAR

1. CONTEXTE:

Helvetas met en œuvre le projet RPN3 dans la région SAVA, en collaboration avec WWF. Ce projet vise à préserver le paysage agroforestier autour de l'AP COMATSA, à travers l'amélioration des conditions de vie des populations locales et la promotion d'une gestion durable des ressources naturelles.

L'un des résultats attendus du projet est l'amélioration de l'accès des producteurs aux marchés, ainsi qu'aux services et intrants agricoles locaux. Dans cette optique, le projet appuie le développement de Fournisseurs locaux de produits et Services (FSL), en tant qu'acteurs clés du système de marché.

Ces fournisseurs locaux jouent un rôle clé dans le développement du système de marché. Cela implique de :

- Renforcer des modèles économiques viables et autonomes ;
- S'assurer de l'ancrage réel des services dans la demande des producteurs ;
- Faciliter des relations durables entre acteurs (producteurs, acheteurs, institutions financières) ;
- Encourager les mécanismes de réplication et d'extension des services.

Helvetas sollicite ainsi les services d'une association ou un groupe de consultants pour identifier, former et accompagner les LSP, non seulement dans leur structuration, mais aussi dans leur intégration durable dans les systèmes de marché locaux.

2. OBJECTIF DU MANDAT:

a. Objectif du mandat :

Renforcer les capacités organisationnelles, commerciales et stratégiques des potentiels fournisseurs de produits et de services locaux afin de développer des modèles économiques viables, inclusifs et durables répondant à une demande réelle du marché, et contribuant à l'amélioration de l'accès des producteurs aux services et intrants, par le biais des FSL.

b. Missions :

Le mandat vise à :

- Aider l'équipe du projet à identifier les potentiels FSL à appuyer ;
- Accompagner les FSL dans l'identification et la validation d'opportunités de marché réelles ;
- Former et accompagner une cohorte de fournisseurs de produits et services locaux et entrepreneures agricoles en développant leurs compétences à travers des principes, méthodes et stratégies permettant d'améliorer la qualité, la pertinence et l'accessibilité de leurs produits et services au sein des chaînes de valeur agricoles, tout en intégrant les principes d'inclusion de genre et de durabilité économique ;

- Assurer un coaching personnalisé ou collectif selon les filières permettant : la formulation, le test et l'ajustement des modèles d'affaires et l'élaboration progressive de business plans inclusifs réalistes et évolutifs (développer et tester des modèles d'affaires viables et adaptatifs);
- Faciliter leur mise en relation avec des partenaires stratégiques, incluant les partenaires commerciaux et financiers, et négocier des opportunités pour assurer la concrétisation de leurs objectifs de développement, selon les modèles d'affaires établis et conformément à la vision de changement systémique visé par le projet.

Remarques :

Le mandat consiste à :

- Appuyer l'intégration des FSL dans des dynamiques économiques existantes en veillant à ne pas se substituer aux fonctions de marché et à renforcer les incitations des acteurs privés ;
- Promouvoir une approche basée sur l'apprentissage (test, ajustement, amélioration continue)

3. RESULTATS ATTENDUS

Phase 1 : 11 mois (2026-2027)

- Au moins 15 potentiels fournisseurs de produits et services locaux et entrepreneures participent à un cycle de formation complet sur les thématiques clés de l'entrepreneuriat agricole ;
- 100% des potentiels fournisseurs de produits et services locaux reçoivent un coaching post-formation en individuel ;
- Au moins 15 modèles d'affaires et plans d'affaires simplifiés sont élaborés, testés et actualisés (au-delà de la simple formalisation) avec les fournisseurs de produits et services locaux ;
- Au moins 05 des fournisseurs potentiels de produits et services locaux améliorent concrètement la qualité de leur offre et leur accès au marché, tout en renforçant l'accès des femmes à ces services.

Phase 2 : 11 mois (2027-2028)

- Au moins 15 fournisseurs de produits et services locaux et entrepreneures participent au recyclage du cycle de formation complet sur les thématiques clés de l'entrepreneuriat agricole ;
- 100% des potentiels fournisseurs de produits et services locaux reçoivent un coaching post-formation en individuel ;
- Au moins 15 modèles d'affaires et plans d'affaires simplifiés sont actualisés ;
- Au moins 15 des fournisseurs potentiels de produits et services locaux améliorent concrètement la qualité de leur offre et leur accès au marché, tout en renforçant l'accès des femmes à ces services.

En complément :

- Des transactions effectives entre FSL et producteurs sont observées
- Les FSL génèrent des revenus concrets issus de leurs services
- Des partenariats commerciaux ou financiers sont établis et fonctionnels.

4. METHODOLOGIE PROPOSEE

Dans un premier temps, les bénéficiaires développeront les compétences techniques et comportementales essentielles pour réussir en tant qu'entrepreneurs.

Le tableau ci-après détaille le contenu attendu des formations.

Thèmes	Objectifs
Développement personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir qui on est et où on veut aller ; - Connaître sa position et sa mission, ses valeurs dans la communauté ; - Développer le leadership et la citoyenneté active dans chacun ; - Développer la conscience aux enjeux de l'autonomisation des femmes ; - Introduction à l'approche genre et développement durable dans le business. - Notions sur l'agriculture biologique
L'entrepreneuriat	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fondements de l'entrepreneuriat <ul style="list-style-type: none"> • Développer la culture entrepreneuriale des bénéficiaires pour renforcer leur esprit d'initiative. • Donner les outils nécessaires à la concrétisation de leurs idées de projet. • Fournir des informations sur les secteurs porteurs dans la région à court, moyen et long terme. ○ Conception et structuration du projet entrepreneurial <ul style="list-style-type: none"> • Concevoir un modèle économique inclusif viable avec une vision stratégique à moyen et long terme. • Orienter les bénéficiaires sur la formalisation de leur entreprise. • Développer l'innovation, la diversification et l'entrepreneuriat durable. ○ Gestion et développement des compétences <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les connaissances en gestion de projet, gestion financière et autres ressources essentielles. • Former les participants à la gestion financière et à la comptabilité simplifiée adaptée au milieu rural. • Définir une stratégie commerciale et de communication alignée avec les besoins des marchés ruraux, incluant l'organisation des ventes. • Introduire les bases du numérique et ses enjeux dans l'entrepreneuriat, y compris l'utilisation des réseaux sociaux. ○ Accès aux marchés et partenariats <ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la capacité des entrepreneurs à identifier des débouchés, opportunités d'affaires et partenaires commerciaux. • Renforcer les compétences en négociation, gestion de partenariats, innovation et adaptation aux besoins du marché. • Favoriser l'inclusion des producteurs par des stratégies de regroupement, fidélisation et équité (business inclusif). ○ Gestion des opérations et financement <ul style="list-style-type: none"> • Organiser la production, la distribution et le service client pour une gestion optimale des opérations et de la logistique. • Explorer les options de financement et élaborer des stratégies d'investissement adaptées. • Former les entrepreneurs à la notion de performance et de qualité pour assurer la pérennité de leurs activités.

Dans un second temps, les bénéficiaires doivent développer leur capacité à gérer leur exploitation de manière durable et rentable.

Le tableau ci-après détaille le contenu attendu du coaching.

Catégories	Objectifs
Individuels / fournisseurs de services AIM	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagner les 15 potentiels fournisseurs de produits et services locaux et entrepreneurs à concrétiser de manière performante et professionnelle leur projet d'affaires inclusif ; - Orienter le bénéficiaire dans l'acquisition des capacités techniques auprès des professionnels ; - Lier le bénéficiaire avec un marché potentiel local, régional, national ou autres ; - Formaliser leur entreprise fournissant des produits et services aux producteurs locaux : <ul style="list-style-type: none"> o A l'issue du mandat, ces potentiels fournisseurs de produits et services locaux et entrepreneurs pourront : Gérer leur entreprise de manière professionnelle afin d'assurer son utilité et sa rentabilité ; o Être aptes à faciliter l'accès à leurs produits et services au niveau local afin d'améliorer la performance des systèmes de marché locaux ; o Être aptes à rechercher par eux-mêmes les débouchés commerciaux pour leurs produits et services ; o Être aptes formuler leurs projets entrepreneuriaux et les soumettre aux potentiels bailleurs.

5. ACTIONS ATTRIBUEES AU PRESTATAIRE

Les attributions de l'association ou du groupe de consultants sont :

a. Préparation

La phase préparatoire consistera à la mise au point organisationnelle avec l'équipe du projet. L'association ou le groupe de consultants devra :

- Proposer les curricula de formation incluant une adaptation des supports d'Helvetas ;
- Les outils de gestion en malgache et en français (cahier de vente, cahier de stock, journal de caisse, cahier des fournisseurs, cahier des créances clients, cahier des immobilisations, cahier des dettes auprès des institutions financières et des fournisseurs, ...)
- **Diagnostic initial orienté marché par FSL et par produit :**
 - o Analyser la demande réelle des producteurs et de leurs capacités de paiement ;
 - o Identifier les services existants et la concurrence ;
 - o Analyser les contraintes du système (information, financement, coordination).
- Un business plan incluant un compte d'exploitation sur 3 ans de chaque entreprise créée ou renforcée ;
- Etablir et proposer un planning de formation adapté au contexte, à la disponibilité des bénéficiaires et à leur niveau de connaissance de base ;
- Elaborer dès le début des interventions un outil d'évaluation des acquis des participants. Cet outil servira à l'évaluation initiale et finale des compétences et savoir-faire des participants (y compris après la mise en œuvre des plans d'affaires des participants) ;
- S'informer au préalable sur les projets et capacités des 15 potentiels fournisseurs de produits et services locaux et entrepreneurs à appuyer.

b. Formation

La formation va s'étaler sur toute la durée de la mise en œuvre du projet entrepreneurial. Elle doit englober différentes thématiques liées à (i) l'esprit d'entrepreneuriat elle-même, (ii) la gestion de l'entreprise ou (iii) la formation technique sur le projet lui-même. Les formateurs seront chargés de :

- Identifier les formations ou l'accompagnement technique dont les bénéficiaires auront besoin ;
- Réaliser les formations de manière adaptée au contexte, à la disponibilité des bénéficiaires et à leur niveau de connaissance de base, intégrant systématiquement une logique marché (clients, concurrence, différenciation), utilisation d'exemples locaux réels, introduction de notions de test d'offre et de validation terrain ;
- Encourager et concrétiser la collaboration entre les bénéficiaires notamment à travers les GEC et/ou d'autres projets collaboratifs ;
- Produire un rapport sur le déroulement de chaque atelier de formation, de chaque séance d'accompagnement et de toute autres missions (contenant : un résumé du déroulement des

- séances, l'évaluation des connaissances et savoir-faire acquis, les différents points discutés et les conclusions importantes, fiches de présence) ;
- Evaluer avant et après les formations les résultats et proposer des recommandations d'amélioration ou stratégiques dans les futures formations ou dans la mise en œuvre globale de l'activité ;
 - Travailler avec l'équipe du projet et des autres partenaires pour garantir la pertinence, l'efficacité et le bon déroulement des formations ;

c. Accompagnement ou coaching

L'accompagnement vise à aider les entrepreneurs, qu'ils soient en phase de création ou de développement, à structurer et concrétiser leur projet d'entreprise. Cela inclut la conception et la formulation du projet entrepreneurial, l'élaboration du business model et du business plan, ainsi que la recherche de partenaires stratégiques.

L'accompagnement comprend également un volet essentiel de coaching et de conseil, dispensé dès le démarrage de l'activité, de manière continue et en proximité avec l'entrepreneur, puis à intervalles réguliers pour assurer un suivi efficace.

Les coachs auront pour rôle de :

- Concevoir un programme de coaching adapté, en tenant compte des besoins de chaque bénéficiaire, des compétences à développer et des objectifs du projet ;
- Fournir un appui personnalisé aux bénéficiaires dans leur processus d'apprentissage et les aider à surmonter divers défis ;
- Mettre à disposition des bénéficiaires des outils de travail simples et adaptés pour faciliter leur progression.
- Produire un rapport sur le déroulement de chaque séance d'accompagnement et de toute autres missions (contenant : un résumé du déroulement des séances, l'évaluation des connaissances acquises, les différents points discutés et les conclusions importantes) ;
- Réaliser une évaluation avant et après l'accompagnement afin de mesurer les résultats et formuler des recommandations stratégiques pour l'amélioration future de l'activité ;
- Travailler avec l'équipe du projet et les autres partenaires pour garantir la pertinence, l'efficacité et le bon déroulement du coaching ;
- Identifier et faciliter l'accès des bénéficiaires à des réseaux professionnels aux niveaux local, régional et national, et accompagner les partenariats avec le secteur privé.

Le coaching inclura : la construction progressive du modèle économique, des phases de test pilote (vente, prestation, distribution), l'analyse des retours du marché, l'ajustement des offres des FSL.

Contribuer au développement et à la formalisation de groupes de femmes entrepreneurs, en les aidant à concevoir leurs projets et à les soumettre aux partenaires financiers (ex. FDA).

6. QUALIFICATIONS ET COMPETENCES SOUHAITES

En vue de réaliser cette mission, l'association ou le groupe de consultants devra répondre aux qualifications suivantes :

- Statut légalement reconnu et en conformité avec les exigences administratives et fiscales en vigueur ;
- Au minimum 3 ans d'expérience dans le renforcement de capacités et accompagnement de structures locales et dans la mise en œuvre de projets de développement ;
- Expertise démontrée en animation de formations, coaching et élaboration et appuis à la mise en œuvre de plans d'affaires pour des prestataires de services et/ou organisations rurales ;
- Approche sensible au genre et connaissance des enjeux liées à l'inclusion économique des femmes ;
- Capacité à mobiliser une équipe pluridisciplinaire et à opérer dans les zones rurales reculées ;
- Une équipe qualifiée composé de :
 - o Un superviseur et un chargé d'administration et comptabilité à temps partiel ;
 - o Au moins deux techniciens coach-formateurs possédant des expériences confirmées en formation et coaching entrepreneurial pour des personnes œuvrant dans le monde rural ;
- Expériences confirmées en montage de projets entrepreneuriaux agricoles en vue de la recherche de financement ou subventions des types FDA, Microfinance et OTIV ;
- Très bonnes connaissances des enjeux et contextes du marché et du milieu de l'entrepreneuriat

dans la Région SAVA ;

- Capacités en andragogie, formation et communication avec des personnes vulnérables, des femmes, des jeunes et des personnes âgées, avec une sensibilité aux enjeux de la diversité et l'inclusion, et particulièrement au genre ;
- Maîtrise des outils de collaboration en ligne et de collecte de données digitalisées (KoboToolBox) ;
- Disposition à mener des missions en zones rurales enclavées ;
- Références ou expériences similaires antérieures avec des ONG, bailleurs ou projets de développement fortement apprécié.

7. ZONE D'INTERVENTION DU MANDAT

DISTRICT	COMMUNE	FOKONTANY
ANDAPA	AMBALAMANASY II	Ambodimanga – Ambavala
		Ambodivohitra
		Ambodimandresy
	DOANY	Androfiabe
		Betaholana
		Befamatra
		Andranomilolo I
		Andranomilolo II
		Andrakengy
		Antsahabaliaka
		Ankiakabe
		Lohan'Anjilava
	ANJIALAVABE	
	SAMBAVA	BEVONOTRA

8. LIVRABLES

Les livrables sont identiques pour les deux phases

Le soumissionnaire devra fournir les livrables suivants :

Livrable 1 :

- Un rapport de démarrage : plan de travail et chronogramme détaillé ;
- Un curriculum en « entrepreneuriat et développement durable » incluant toutes les étapes du cycle de formation (avec les modules, présentations et fiches pratiques) – d'accompagnement et les méthodes employées à chaque étape.

Livrables intermédiaires :

- Un rapport de formation, d'accompagnement et autres efforts réalisés tous les trimestres (formations avec les supports, accompagnements, contrat commerciaux développés, évaluation des acquis des bénéficiaires en termes de compétences et de savoir-faire et de développement de leur business...) ;
- Analyse initiale du système de marché ;
- Rapports de tests de modèles économiques et Business Plans;
- Suivi des transactions et partenariats B2B (services, ventes) ;
- 15 plans d'affaires simplifiés rédigés ou mis à jour ;
- Des photos et toutes les pièces justificatives exigées par les procédures d'Helvetas à la fin de chaque période ;

Livrable 3 :

- Un rapport final au terme de la mission capitalisant les réalisations, une analyse de la situation et des acquis des bénéficiaires et des recommandations et suites à donner ;
- Le Rapport final inclura : une analyse de viabilité des modèles économiques, l'identification des perspectives de scaling et réplification, les recommandations systémiques (au-delà des bénéficiaires directs) ;
- Une copie des dossiers complets de soumission des projets aux financements ou subventions;

Ainsi que toute autre information pertinente et utile pour l'évolution des systèmes de marché ou le contexte local, pouvant bénéficier tant aux acteurs impliqués qu'à Helvetas.

Les Livrables sur les résultats (répartis dans les livrables 1, 2 et 3) :

- Indicateurs d'adoption des services
- Indicateurs de revenus des LSP
- Description des partenariats établis.

9. DUREE D'EXECUTION DU MANDAT

La prestation sera effectuée sur une période indicative de 11 mois pour la phase 1, et 11 mois pour la phase 2, incluant les déplacements, les reportages ainsi que les réunions de mise au point avec l'équipe du projet.

10. ORGANISATION DE LA MISSION EN DEUX PHASES

La mission sera organisée en deux phases. La Phase 1 couvre les 11 premiers mois, qui sont financés de manière sécurisée. La Phase 2, d'une durée de 11 mois également, dépendra de la mobilisation de financements additionnels.

Les soumissionnaires doivent proposer une offre technique et financière pour chacune des deux phases afin de permettre une bonne planification et une meilleure visibilité globale du programme.

Le contrat sera signé uniquement pour la Phase 1. La Phase 2 ne sera mise en œuvre que si les financements sont disponibles. Dans ce cas, elle pourra faire l'objet d'un avenant ou d'un nouvel accord entre les parties.

11. CRITERES ET MODE DE SELECTION

Les offres seront analysées par un comité mis en place par Helvetas Madagascar.

- A- Le comité vérifie la recevabilité de chaque offre : respect de la date de soumission, non utilisation du logo de Helvetas, dossier administratif (NIF, stat). Le non-respect d'un ou plusieurs de ces critères est **éliminatoire**.
- B- Les offres recevables passent à l'étape d'évaluation technique : sont évalués le profil du prestataire (présentation du prestataire avec les références et expériences du prestataire dans la conduite de mandats similaires), les CV de ses personnes ressources, l'approche et la méthodologie pour la mise en œuvre du mandat, incluant le chronogramme d'activités et les moyens à affecter. Les offres techniques qui reçoivent une note de plus ou égale à 35 passent à l'étape de l'évaluation financière.
- C- Evaluation financière : seules les offres financières des prestataires dont l'offre technique a obtenu **la note minimale requise de 35/70** sont ouvertes.
- D- La Sélection se fera suivant la qualité technique et le coût. L'offre technique sera notée pour 70% et l'offre financière pour 30%. L'offre qui obtient le maximum de point sera sélectionnée.

Si nécessaire, le comité peut recommander de négocier une offre.

Helvetas se réserve la possibilité de ne pas donner suite à cet appel.

12. MODALITES DE SOUMISSION

Veillez déposer votre offre technique et offre financière, à mettre ensemble dans une enveloppe sous plis fermé avec la mention « **Ref : n°2026-023-HAR Formateur Coach en Entrepreneuriat des FSL – Programme SAVA / RPN3** » **au plus tard le 26 juin 2026 à 17 heures** au Bureau d'HELVETAS Swiss Intercooperation, Ankevaheva, 205 Andapa, Madagascar ou envoyer par voie e-mail (fichiers avec mots de passe) à l'adresse Madagascar@helvetas.org.

L'utilisation sans autorisation du logo de Helvetas Madagascar dans l'offre du soumissionnaire est interdite.