



PROGRAMME « COMPÉTENCES POUR TOUTES ET TOUS »

Expertise France, Madagascar, co-financement de l'Union européenne et du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE)

TERMES DE RÉFÉRENCE

Étude sectorielle sur la filière cacao et les compétences pour l'emploi des jeunes, notamment des jeunes femmes, dans les régions de Diana et Analamanga à Madagascar

Document	Termes de référence (TdR)
Commanditaire	Expertise France
Programme	Compétences pour toutes et tous (2026–2031)
Bailleurs	Union européenne (22 M€) et ministère français de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) (500 000 €)
Zones d'intervention	Diana et Analamanga
Population cible	PME, coopératives et entreprises de la filière cacao ; établissements ETFP ; Chambres de Commerce et d'Industrie ; acteurs institutionnels
Type d'étude	Étude sectorielle diagnostique, cartographie des métiers, analyse des besoins en compétences, analyse des écarts avec l'offre ETFP et CCI, recommandations opérationnelles
Date	Août 2026

Sommaire

Glossaire des acronymes	3
1. Contexte et justification de l'étude	4
1.1. Le projet « Compétences pour toutes et tous »	4
1.2. Les régions cibles et leurs filières	4
1.3. Justification de l'étude	4
1.4 Définition et périmètre de la filière cacao	5
1.5 La filière cacao à Madagascar : une filière en croissance et à forte valeur potentielle	6
1.6 Les régions Diana et Analamanga : deux pôles complémentaires de la chaîne de valeur	6
1.7 Un déficit de compétences documenté	7
1.8 Genre et emploi dans la filière cacao	7
1.9 Justification et valeur ajoutée de l'étude	8
4. Champ de l'étude	8
4.1. Champ géographique	8
4.2. Champ sectoriel et filières	8
4.3. Acteurs concernés	9
5. Méthodologie attendue	9
5.1. Phase 1 : Cadrage de l'étude	9
5.2. Phase 2 : Collecte de données qualitatives et quantitatives	10
5.2.1 Analyse documentaire et des données secondaires	10
5.2.2. Collecte de données auprès des publics et acteur.rice.s concerné.e.s	10
5.3. Phase 3 : Analyse des données et identification des besoins en compétences	11
5.4. Restitution participative et priorisation des métiers à appuyer et options de formation	11
6. Livrables attendus	12
7. Calendrier et délais	13
8. Profil des expertises recherchées	13
8.1. Composition recommandée de l'équipe	13
8.2. Compétences requises	13
9. Budget indicatif	14
10. Grille de sélection et de pointage	15
10.1. Évaluation de l'offre technique (70 points)	15
10.2. Évaluation de l'offre financière (30 points)	16
11. Modalités de soumission des offres	16
Documents de référence	18

Glossaire des acronymes

Ce glossaire couvre les principaux acronymes utilisés dans les présents termes de référence.

ACRONYMES	SIGNIFICATIONS
CCI	Chambres de Commerce et d'Industrie
Cirad	Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement
CNC	Conseil National du Cacao
ETFP	Enseignement technique et formation professionnelle
FOFIFA	Centre National de la Recherche Appliquée au Développement Rural
GACM	Groupement des Acteurs du Cacao de Madagascar
HT	Hors taxes
ICCO	Organisation Internationale du Cacao
MEAE	Ministère français de l'Europe et des Affaires Etrangères
OSDRM	Organisation de Soutien pour le Développement Rural à Madagascar
PNC	Plan National Cacao
TTC	Toutes taxes comprises
UCLS	Union des Coopératives Lanza'ny Sambirano

1. Contexte et justification de l'étude

1.1. Le projet « Compétences pour toutes et tous »

Le projet « Compétences pour toutes et tous », mis en œuvre par Expertise France, agence publique française de coopération technique internationale, pour le compte de la Délégation de l'Union Européenne à Madagascar, vise à améliorer l'employabilité et l'autonomisation des jeunes malagasy en rendant le système d'enseignement technique et de formation professionnelle (ETFP) plus efficace, mieux adapté aux besoins du marché du travail, particulièrement pour les jeunes filles et femmes. Financé par l'Union Européenne à hauteur de 22 M€ et cofinancé à hauteur de 500 000 € par le ministère français de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) pour un budget total de 22,5 M€ sur cinq ans (2026-2031), le projet s'inscrit dans un programme du même nom et dans l'Initiative Équipe Europe « Investir dans la jeunesse » et dans la stratégie Global Gateway de l'Union Européenne. Il est mis en œuvre en collaboration avec le ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle et le ministère en charge de la Promotion de la Femme de Madagascar¹.

1.2. Les régions cibles et leurs filières

Le programme intervient dans cinq régions (Analamanga, Vakinankaratra, Haute Matsiatra, Diana et Atsinanana) et sur quatre secteurs économiques identifiés avec les autorités malgaches : les énergies renouvelables, l'économie bleue, les métiers verts et le numérique. La présente étude porte sur une filière transversale à deux de ces régions : la filière cacao, qui concerne la région de Diana, principal bassin de production, et celle d'Analamanga, principal pôle de transformation et d'exportation. Cette filière cible donc deux régions positionnées sur les deux extrémités d'une même chaîne de valeur, ce qui appelle une attention particulière à l'articulation entre les besoins de compétences en amont (production, post-récolte) et en aval (transformation, qualité, export).

1.3. Justification de l'étude

La filière cacao malgache connaît une dynamique de croissance marquée depuis plusieurs années. Les exportations de fèves sont passées de 7 000 tonnes il y a une dizaine d'années à 15 000 tonnes en 2024, pour des recettes en devises dépassant les 100 millions de dollars, plaçant potentiellement le cacao en tête des filières d'exportation du pays, devant la vanille². De plus, cette forte croissance de la production est doublée d'une reconnaissance internationale du label « **cacao fin** »³ du cacao malgache, ce qui permet au pays de mieux se positionner sur les marchés premium et d'obtenir de

¹ Délégation de l'Union européenne à Madagascar. (2026). *Compétences pour toutes et tous : Approche projet* [Fiche programme en ligne]. <https://ue-madagascar.org/projects/370-competences-pour-toutes-et-tous-approche-projet>

² Afrik.com. (2025, 17 janvier). *Madagascar : un bilan exceptionnel pour la filière cacao en 2024*. <https://www.afrik.com/madagascar-un-bilan-exceptionnel-pour-la-filiere-cacao-en-2024> — voir aussi VivAfrik (2025) et AllAfrica (2026) sur les recettes d'export estimées à 100 M USD.

³ Madagascar fait partie des 20 pays producteurs exportant exclusivement ou en partie du cacao fin et l'un des 7 pays dont les 100% des exportations sont du cacao fin. (Annexe C de l'Accord international sur le cacao de février 2026).

meilleurs prix⁴. Toutefois, le secteur reste structurellement fragile. En effet, la production provient essentiellement de petites exploitations agricoles familiales souvent isolés géographiquement, faisant face à un déficit d'infrastructures, à un manque d'accès aux crédits et aux formations pour optimiser leurs rendements et la qualité de leurs produits. Ainsi, l'essentiel de la valeur ajoutée continue d'être capté en dehors de Madagascar puisque près de 98 % de la production est exportée sous forme de fèves brutes, non transformées⁵.

Les contraintes évoquées fragilisent certes la filière cacao, mais elles traduisent également un potentiel de production et de transformation locale largement sous-exploité. La création de la valeur ajoutée par la transformation locale du cacao (chocolaterie artisanale et industrielle) et la consolidation des maillons qualité de la chaîne de valeur (fermentation, séchage, certification, contrôle qualité à l'export) appellent des compétences nouvelles ou renouvelées pour

Le cacao à saveur fine est un cacao caractérisé par un profil sensoriel complexe, composé d'attributs de base bien équilibrés avec des notes aromatiques et aromatiques ; les attributs complémentaires peuvent être clairement perçus et identifiés dans l'expression de ses arômes et saveurs ; il résulte de l'interaction entre (a) une composition génétique particulière, (b) conditions de culture favorables dans un environnement ou terroir donné, (c) techniques spécifiques de gestion des plantations, (d) pratiques spécifiques de récolte et de post-récolte, et (e) composition chimique et physique stable, et intégrité du haricot. (Article 2.2 de l'Accord international sur le cacao de 2010 (amendé)).

La part du cacao à saveur fine dans les exportations mondiales totales de fèves de cacao est relativement faible et est actuellement estimée à environ 12 %. L'Amérique latine est la principale région exportatrice de cacao aux arômes fins, représentant 90 % des exportations mondiales de cacao aux arômes fins.

[Fine Flavor Cocoa - Organisation internationale du cacao](#)

optimiser les rendements et la qualité et la constitution d'une main-d'œuvre qualifiée aujourd'hui insuffisamment disponible dans les deux régions concernées. C'est dans ce contexte que s'inscrit la présente étude, dont les résultats alimenteront les décisions d'ingénierie de formation du programme « Compétences pour toutes et tous » pour la mise en place d'une offre de formation répondant aux besoins des producteurs et des transformateurs.

1.4 Définition et périmètre de la filière cacao

La filière cacao se définit comme l'ensemble des activités, des acteurs et des emplois qui contribuent à la production, à la transformation et à la commercialisation du cacao, depuis la culture du cacaoyer jusqu'à la commercialisation des produits finis ou semi-finis (fèves, masse, beurre, poudre, chocolat). Elle se structure en six grandes familles de métiers, de l'amont productif à l'aval commercial : (i) la production et la récolte (conduite de la cacaoyère, taille, récolte des cabosses, souvent conduite en agroforesterie sous couvert d'ombrage) ; (ii) la collecte et la post-récolte (écabossage, fermentation, séchage des fèves, des étapes déterminantes pour la qualité aromatique du produit fini) ; (iii) le transport et le conditionnement primaire ; (iv) la transformation industrielle (broyage, production de

⁴ L'Express de Madagascar (12 février 2026). COMMERCE INTERNATIONAL - Madagascar plaide pour sa filière cacao à la Cruiced

⁵ Agence Ecofin. (2024). Madagascar : nouvelle unité de transformation de cacao à Ambanja. <https://www.agenceecofin.com/cacao/2007-120480-madagascar-nouvelle-unite-de-transformation-de-cacao-a-ambanja> (données FAO 2022 : 98 % de la production exportée sous forme brute).

masse, de beurre et de poudre de cacao) ; (v) la chocolaterie artisanale et industrielle (fabrication de produits finis) ; (vi) la commercialisation, le contrôle qualité, la certification et l'export.

Ces métiers appellent des compétences très différenciées selon le maillon considéré : compétences agronomiques et post-récolte en amont, compétences techniques et de contrôle qualité au stade de la transformation, compétences commerciales et réglementaires (certification, normes export) en aval.

1.5 La filière cacao à Madagascar : une filière en croissance et à forte valeur potentielle

Madagascar produit environ 15 000 à 17 000 tonnes de fèves de cacao par an, mobilisant environ 33 000 producteurs⁶. Le pays bénéficie d'un positionnement unique sur le marché mondial : l'intégralité de sa production est reconnue par l'Organisation Internationale du Cacao (ICCO) comme relevant du « cacao fin et aromatique » (fine flavor cocoa), une classification obtenue en 2016 et dont bénéficient très peu de pays producteurs⁷. Ce positionnement qualitatif permet aux fèves malgaches de se négocier à des prix significativement supérieurs aux cours du cacao standard, mais expose également la filière à des exigences élevées de constance qualitative, de traçabilité et de certification de la part des chocolatiers internationaux qui s'approvisionnent à Madagascar.

La transformation locale reste toutefois embryonnaire : seules cinq chocolateries se sont implantées à Madagascar au cours des dernières années⁸, aux côtés d'acteurs historiques comme la Chocolaterie Robert. Plusieurs initiatives récentes (implantation d'une pépinière industrielle à Ambanja dans le cadre du projet « One District One Factory », ouverture d'une chocolaterie-école à vocation formative) traduisent une volonté partagée par les acteurs de la filière, dont le Conseil National du Cacao (CNC), qui en assure la gouvernance, de renforcer la valeur ajoutée captée localement, ce qui suppose de disposer des compétences techniques correspondantes, aujourd'hui rares⁹.

1.6 Les régions Diana et Analamanga : deux pôles complémentaires de la chaîne de valeur

La région Diana, et en particulier le district d'Ambanja dans la vallée du Sambirano, concentre environ 90 % de la production cacaoyère malgache¹⁰. Le climat tropical et les sols volcaniques de la vallée, associés à une tradition d'agroforesterie de plus d'un siècle, y confèrent au cacao ses qualités aromatiques distinctives. C'est également dans cette région que se concentrent les enjeux de

⁶ Agence Ecofin (2024), art. cité (Ambanja : ~90 % de la production nationale) ; L'Express de Madagascar. (2024, 17 février). *Exportation : la filière cacao s'affirme* (~33 000 producteurs). <https://www.lexpress.mg/2024/02/exportation-la-filiere-cacao-saffirme.html>

⁷ Organisation Internationale du Cacao (ICCO). (2016). *ICCO panel recognizes 23 countries as fine and flavour cocoa exporters*. <https://www.icco.org/icco-panel-recognizes-23-countries-as-fine-and-flavour-cocoa-exporters/>

⁸ Newsmada. (2023, 10 août). *Filière Cacao : les opportunités de la transformation demeurent sous-exploitées*. <https://newsmada.com/2023/08/10/filiere-cacao-les-opportunites-de-la-transformation-demeurent-sous-exploitees/>

⁹ L'Express de Madagascar (2024), art. cité (projet « One District One Factory », pépinière industrielle Ambanja, chocolaterie-école Edenia).

¹⁰ CNUCED. (s.d.). *Le secteur cacao : Examen National de l'Export Vert (ENEV) de Madagascar* [Présentation]. https://unctad.org/system/files/official-document/Presentation_Cacao_Mina.pdf

renouvellement des plantations vieillissantes et de structuration des pratiques post-récolte (fermentation, séchage), qui conditionnent directement la qualité du produit exporté.

La région Analamanga, autour d'Antananarivo, concentre les principales unités de transformation, les chocolateries artisanales et industrielles, ainsi que les acteurs de la commercialisation, de la certification et de l'exportation. Ces deux régions forment ainsi les deux extrémités complémentaires d'une même chaîne de valeur, production et collecte d'un côté, transformation et exportation de l'autre, dont les besoins de formation ne se recoupent que partiellement et appellent une analyse différenciée.

1.7 Un déficit de compétences documenté

Le Conseil National du Cacao (CNC), lors de l'élaboration du Plan National Cacao (PNC) 2018-2025¹¹, avait diagnostiqué de manière approfondie les déficits de compétences de la filière en mettant l'accent sur l'absence d'offres de formation et de modules sur la vulgarisation des bonnes pratiques agricoles, l'agroforesterie, la sélection de matériel végétal, etc. ; la démarche qualité pour les planteurs et préparateurs et la professionnalisation du métier de préparateur de fèves : la maîtrise des techniques de fermentation et de séchage, déterminante pour la qualité finale, mais encore inégalement maîtrisées par les producteurs¹² ; les compétences de transformation et de chocolaterie artisanale, pour lesquelles l'offre de formation reste quasi inexistante en dehors d'initiatives ponctuelles portées par des acteurs privés¹³ ; les compétences de contrôle qualité, de certification (biologique, commerce équitable) et de conformité aux normes export, de plus en plus déterminantes pour l'accès aux marchés à haute valeur ajoutée ; et les compétences agronomiques liées au renouvellement des plantations, alors que la station de recherche FOFIFA d'Ambanja appelle à un triplement du nombre de pépinières villageoises pour répondre aux besoins¹⁴. Ce déficit est aggravé par l'absence de référentiel de métiers et de compétences propre à la filière cacao, et par le fait que l'offre de formation professionnelle existante, pour l'essentiel des formations courtes proposées par les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) à destination de professionnels déjà en activité, n'est pas articulée avec une offre de formation initiale ETFP dédiée, aujourd'hui inexistante dans les deux régions.

1.8 Genre et emploi dans la filière cacao

La dimension de genre traverse l'ensemble de la chaîne de valeur cacao. Dans la région Diana, les femmes jouent un rôle structurel dans les opérations de récolte, de fermentation et de séchage des

¹¹ Conseil National du Cacao, Secrétariat Exécutif (2018). *Plan National Cacao 2018-2025*.

¹² CNUCED. (s.d.). *Le secteur cacao : Examen National de l'Export Vert (ENEV) de Madagascar* [Présentation]. https://unctad.org/system/files/official-document/Presentation_Cacao_Mina.pdf

¹³ ¹³ Newsmada. (2023, 10 août). *Filière Cacao : les opportunités de la transformation demeurent sous-exploitées*. <https://newsmada.com/2023/08/10/filiere-cacao-les-opportunites-de-la-transformation-demeurent-sous-exploitees/>

¹⁴ L'Express de Madagascar (2024), art. cité (station FOFIFA Ambanja, besoin de tripler le nombre de pépinières villageoises).

fèves, des étapes pourtant déterminantes pour la qualité du produit¹⁵. Elles restent cependant largement sous-représentées dans les fonctions à plus forte valeur ajoutée de la filière : contrôle qualité, certification, gestion de coopératives, transformation artisanale en chocolat, commercialisation à l'export¹⁶. Cette situation reflète des freins similaires à ceux documentés dans d'autres filières agricoles du programme (normes sociales, mobilité, accès aux équipements et aux responsabilités de gestion), que l'étude devra documenter spécifiquement pour la filière cacao.

1.9 Justification et valeur ajoutée de l'étude

La filière cacao présente une singularité qui justifie une attention particulière car les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) sont déjà actives dans la formation continue des professionnels actifs dans la filière. L'étude devra donc se focaliser prioritairement sur la formation initiale de l'ETFP à destination de jeunes qui constituent la cible prioritaire du programme « Compétences pour toutes et tous ». Cette distinction structure l'ensemble de l'analyse de l'offre de formation existante et des recommandations relatives aux dispositifs à créer ou à adapter, l'enjeu central pour Expertise France étant d'identifier la valeur ajoutée spécifique d'une offre de formation initiale ETFP par rapport à l'offre CCI existante, non de s'y substituer.

- Le

4. Champ de l'étude

4.1. Champ géographique

L'étude porte sur deux régions complémentaires de Madagascar. La région Diana est appréhendée à travers le district d'Ambanja et la vallée du Sambirano, principal bassin de production cacaoyère du pays. La région Analamanga est appréhendée à travers Antananarivo et son agglomération, principal pôle de transformation, de chocolaterie et d'exportation. Des entretiens avec des acteurs institutionnels nationaux (ministères, Conseil National du Cacao, fédérations professionnelles) seront également conduits à Antananarivo.

4.2. Champ sectoriel et filières

Le champ sectoriel couvre l'ensemble de la chaîne de valeur cacao, appréhendée de l'amont productif à l'aval commercial : (i) la production et la récolte (conduite de la cacaoyère, agroforesterie, récolte des cabosses) ; (ii) la collecte, la fermentation et le séchage des fèves ; (iii) le transport et le conditionnement primaire ; (iv) la transformation industrielle (masse, beurre, poudre de cacao) ; (v) la chocolaterie artisanale et industrielle ; (vi) la commercialisation, la certification et l'export. Une attention particulière est portée aux maillons où les exigences de qualité à l'export sont les plus

¹⁵ Terrakoa. (s.d.). *De Madagascar à Marseille, l'histoire d'un chocolat d'exception*. <https://www.terrakoa.fr/> ; Helvetas. (s.d.). *Une chaîne d'approvisionnement traçable, durable et résiliente de cacao fin — Madagascar*.

¹⁶ Idib.

déterminantes, où les besoins en formation qualifiante sont les plus importants, et aux fonctions accessibles aux jeunes femmes.

4.3. Acteurs concernés

Les acteurs concernés par l'étude sont : (i) les acteurs économiques de la filière (producteurs et coopératives cacaoyères de la région Diana, unités de première transformation, chocolateries artisanales et industrielles d'Analamanga, exportateurs, organismes de certification) ; (ii) les acteurs de la formation (établissements ETFP publics et privés, Chambres de Commerce et d'Industrie de Diana et d'Analamanga, initiatives privées de

À titre indicatif, et non exhaustif, les structures suivantes, actives dans la formation, la vulgarisation ou la structuration de la filière cacao dans la région Diana, seront sollicitées car elles disposent déjà de plusieurs données sur la filière : le Conseil National du Cacao (CNC) et le Groupement des Acteurs du Cacao de Madagascar (GACM) ; le FOFIFA (station d'Ambanja) et son partenariat avec le Cirad ; l'OSDRM et l'Union des Coopératives Lazan'i Sambirano (UCLS/ADAPS) ; l'ONG Helvetas ; les établissements de formation agricole existants (ESTA Pro, ESSA/ESSA-Agro) ; côté transformation à Analamanga, la chocolaterie-école Edenia et la Chocolaterie Robert.

formation à la chocolaterie) ; (iii) les partenaires et bailleurs (Conseil National du Cacao, ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle et ses directions régionales, Fonds Malgache de Formation Professionnelle, programmes et initiatives connexes de la filière cacao) ; (iv) les bénéficiaires et la société civile (jeunes en emploi ou en recherche d'emploi dans la filière, avec un ciblage explicite des jeunes filles et femmes.

5. Méthodologie attendue

Le consultant ou le bureau d'études proposera une méthodologie mixte, combinant analyse documentaire, collecte qualitative et quantitative de terrain, et restitution participative, en intégrant systématiquement une lecture genre des données collectées. La méthodologie devra être détaillée et adaptée par le soumissionnaire dans son offre technique ; le déroulé indicatif ci-dessous structure les quatre phases attendues.

5.1. Phase 1 : Cadrage de l'étude

La phase de cadrage débute par une réunion avec l'équipe projet Expertise France pour :

- Clarifier les attentes du projet CPTT par rapport à l'étude (finalité, objectifs, résultats attendus, livrables, contraintes, etc.) ;
- Valider conjointement le champ de l'étude et les axes prioritaires de l'étude ;
- Ajuster la méthodologie ;
- Valider le chronogramme et les livrables ;
- Définir les modalités de suivi (notamment les points d'étapes) et de validation des livrables ;

- Identifier la documentation nécessaire à mettre à disposition, dont le Plan National Cacao (PNC) 2018-2025.¹⁷
- Production de la note de cadrage (**Livrable 1**) avec, en annexe, un plan de rapportage indicatif pour le rapport intermédiaire de l'étude.

NB : Durant cette phase de cadrage, la documentation prioritaire sera identifiée pour éviter aux consultants d'investir beaucoup de temps pour collecter des données qualitatives et quantitatives déjà existantes.

5.2. Phase 2 : Collecte de données qualitatives et quantitatives

5.2.1 Analyse documentaire et des données secondaires

Cette phase comprend :

- L'analyse de la documentation identifiée sur la filière cacao et sur l'offre de formation ;
- L'analyse des données secondaires ;

Au vu des données collectées dans cette sous-phase, la méthodologie sera affinée si nécessaire.

5.2.2. Collecte de données auprès des publics et acteur.rice.s concerné.e.s

Données qualitatives :

- **Dans la région de Diana :** entretiens et focus groups avec les producteurs et les coopératives cacaoyères, les agents de collecte, les structures de première transformation, la CCI Diana, les acteurs de l'ETFP, et les jeunes avec une attention particulière aux jeunes filles et femmes en situation de vulnérabilité ;
- **Dans la région Analamanga :** entretiens et focus-groups avec les unités de transformation, chocolateries artisanales et industrielles, les exportateurs, les organismes de certification, la CCI Analamanga. Des entretiens ciblés sont conduits avec des jeunes femmes en emploi ou en recherche d'emploi dans la filière, afin de documenter les freins vécus.

Données quantitatives :

L'enquête sera conduite auprès d'un échantillon représentatif des groupes d'acteurs de chaque maillon de la chaîne de valeur pour les métiers identifiés, mais également des acteurs de l'ETFP, ainsi que des jeunes filles et femmes des deux régions. Toutes les données individuelles collectées sont ventilées par sexe et traitées conformément au plan de gestion des données et aux exigences éthiques selon les normes d'Expertise France.

NB1 : les questionnaires de l'enquête doivent permettre de faire ressortir, au moment de l'analyse des besoins en compétences, les effectifs par poste et par sexe, les postes vacants, les compétences

¹⁷ Et si disponible, son bilan de mise en œuvre sur la période 2018-2025, notamment sur les cibles chiffrées de formation et de professionnalisation des acteurs.

recherchées à court et moyen terme, par maillon ou métier), les freins aux recrutements et au maintien en emploi des jeunes femmes, établis par croisement entreprises / jeunes femmes ;

NB2 : Pour la région Diana, l'échantillonnage devra distinguer, dans la mesure du possible, le Haut Sambirano et le Bas Sambirano qui présentent des écarts significatifs d'accessibilité, de structuration des producteurs et de productivité.

5.3. Phase 3 : Analyse des données et identification des besoins en compétences

Cette phase consiste à analyser les données collectées afin de :

- Identifier les besoins actuels et émergents (projection à court et moyen termes) en compétences des entreprises et coopératives de la filière cacao dans les deux régions, au regard des dynamiques de certification, des marchés premium à l'export et des investissements dans la transformation locale sur les métiers de la filière) ;
- Appréhender la pertinence de l'offre de formation initiale de l'ETFP existante au regard des besoins en compétences identifiés, en la distinguant de l'offre CCI, les écarts qualitatifs et quantitatifs (skills gap analysis) entre la demande et l'offre. Cette analyse intègre une approche genre transversale afin d'identifier les disparités d'accès aux parcours de formation et aux emplois des métiers identifiés, et d'évaluer les options d'adaptation des dispositifs existants ou de création de nouveaux parcours favorables à l'intégration du genre ;
- Formuler des recommandations d'adaptation de l'offre de formation avec une priorisation des établissements de formation selon les métiers et les besoins en compétences retenus, ainsi que les acteurs clés à mobiliser et des conditions de mise en œuvre ;
- Produire le rapport intermédiaire (**Livrable 2**) qui sera soumis à la relecture de l'équipe du projet pour d'éventuelles observations à prendre en compte avant la restitution.

5.4. Restitution participative et priorisation des métiers à appuyer et options de formation

Les résultats provisoires de l'étude seront présentés aux parties prenantes (CCI, coopératives, établissements ETFP, administration, partenaires) lors d'un atelier de restitution dans chaque région.

Donc 2 ateliers au total dont un à Diana et un à Analamanga¹⁸.

Les recommandations seront discutées en vue de pouvoir prioriser :

- Les métiers porteurs dans les filières de formation ;
- Les options en matière d'offre de formation avec l'identification des établissements et/ou des centres de formation les plus adaptés ;
- Les activités connexes à mener pour renforcer l'attractivité des formations pour les jeunes filles et femmes.

¹⁸ L'atelier régional d'Analamanga aura la particularité de regrouper des acteurs régionaux, mais souvent de dimension nationale.

Les observations et recommandations seront intégrées au rapport final (**Livrable 3**).

NB : Répartition de la logistique des ateliers :

Expertise France assure la mobilisation des participants et prend directement en charge la logistique collective des ateliers de restitution, notamment la salle, les pauses et/ou la restauration, ainsi que les équipements collectifs nécessaires. Le cas échéant, les frais de déplacement ou de participation des personnes invitées pourront être pris en charge par Expertise France selon les modalités préalablement validées par le projet.

Le prestataire assure la préparation méthodologique et technique, l'animation et la facilitation des ateliers. Son offre financière inclut l'ensemble des frais propres à son équipe et nécessaires à l'exécution de ces activités, notamment les honoraires, déplacements, hébergement, per diem, assurances, communications, matériels et supports de facilitation ainsi que, le cas échéant, les besoins de traduction ou d'interprétariat.

6. Livrables attendus

Trois livrables sont attendus :

Livrables	Contenu détaillé	Délais
L1. Note de cadrage	Méthodologie détaillée et validée ; base de sondage des entreprises (nombre ciblé par maillon de la chaîne de valeur de la filière cacao, taille, région) ; taux d'échantillonnage minimal retenu par maillon ; questionnaire entreprises et guide d'entretien avec les jeunes femmes ; calendrier opérationnel détaillé de la collecte, sommaires indicatifs du rapport de diagnostic et du rapport final de l'étude.	J+15
L2. Rapport intermédiaire (Pas un rapport pour chaque région, mais un seul rapport intégrant les résultats des deux régions dans une logique de chaîne de valeur)	Trois parties correspondant aux résultats attendus : (i) Identification des métiers porteurs de toute la chaîne de valeur de la filière cacao, diagnostic de leurs déficits en compétences et identification de leurs besoins en compétences actuels et émergents ; liste des métiers prioritaires présentant l'écart de formation le plus significatif, les principaux freins d'accès et de maintien pour les filles/femmes dans ces métiers ; (ii) Recensement et analyse de l'offre de formation existante et de l'inadéquation de cette offre avec les besoins actuels et émergents des métiers prioritaires identifiés ; les principaux freins d'accès et d'achèvement de la formation pour les filles/femmes ; (iii) Recommandations pour une meilleure adéquation de l'offre de formation aux besoins en compétences de la filière : piste de dispositif (création ou adaptation de curricula), établissements porteurs pressentis, ordre de grandeur de coût, calendrier indicatif, mesure d'inclusion genrée ; En annexe les différents comptes rendus des rencontres, les questionnaires et guides d'entretien.	J+55
NB	Pour préparer les ateliers de restitution dans les deux régions, les experts contribueront à la production de la note de cadrage de restitution en fournissant des éléments de contenu sur les résultats et en contribuant à la réflexion sur la forme des	J+65

	résultats à présenter et sur le format des deux ateliers de restitution.	
L3. Rapport final intégrant une note de synthèse opérationnelle	Il comprend deux éléments : • Le rapport intermédiaire intégrant les observations et recommandations issues des ateliers de restitution dans les deux régions ; • Une note de synthèse opérationnelle de 10 pages maximum. Cette note est destinée aux décideurs du programme et des partenaires ETFP : métiers porteurs identifiés, principaux freins pour les jeunes femmes, liste priorisée des recommandations de formation avec ordre de grandeur de coût — formulée pour appuyer une décision d'appui ou de financement. En annexe : compte-rendu des deux ateliers régionaux de restitution (avis des établissements ETFP et partenaires, ajustements intégrés) et base de données de l'enquête entreprises (brute et apurée, anonymisée, format Excel).	J+80

7. Calendrier et délais

Durée totale de la mission : 3 mois à compter de la notification du contrat.

Le calendrier précis sera arrêté avec l'équipe projet lors de la réunion de cadrage, en tenant compte des contraintes saisonnières (période de récolte du cacao en Diana) et de la disponibilité des acteurs de terrain.

8. Profil des expertises recherchées

La prestation est ouverte à des bureaux d'études ou des groupements d'experts. L'équipe doit être composée au moins de trois consultant.es pour les compétences requises. Une composition associant de l'expertise internationale et nationale est fortement recommandée.

8.1. Composition recommandée de l'équipe

L'équipe sera composée **au minimum** des profils suivants complémentaires :

- Un(e) chef(fe) de mission / expert(e) sénior international.e de la filière cacao avec au minimum 10 ans d'expérience, dont 5 en Afrique subsaharienne ou à Madagascar, maîtrisant les perspectives d'évolution et les enjeux de la filière et leurs incidences sur les compétences de toute la chaîne de valeur cacao ;
- Un(e) expert(e) national(e) malagasy avec au minimum 7 ans d'expérience, une bonne maîtrise de l'ETFP dans la filière cacao et une bonne connaissance du contexte des régions Diana et Analamanga ;
- Un(e) expert(e) national en genre avec au minimum 5 ans d'expérience avec une bonne connaissance de la formation professionnelle et/ou emploi des femmes.

8.2. Compétences requises

Chef.fe de mission :

- Expertise avérée dans l'analyse de filières agroalimentaires ou de chaînes de valeur agricole en contexte africain, notamment sur la filière cacao ou des filières de rente comparables (café, vanille, girofle) à Madagascar ou en Afrique (obligatoire) ;
- Connaissance des certifications d'export (agriculture biologique, commerce équitable, fine flavor cocoa) et de leurs implications en compétences ;

Expert ETFP et cacao :

- Connaissance du système ETFP malgache ou de systèmes comparables en Afrique subsaharienne, et bonne compréhension de l'offre de formation continue portée par des acteurs comme les CCI ;
- Bonne connaissance du contexte institutionnel de la filière cacao malgache (atout déterminant) et expérience de travail à Madagascar, en particulier dans la région Diana.
- Expérience de missions similaires pour des bailleurs institutionnels (UE, AFD, Banque mondiale).

Expert.e Genre

- Connaissance du système ETFP malgache et la problématique du genre et de l'inclusion ;
- Maîtrise des méthodes mixtes (quantitatif et qualitatif) et de l'analyse genre appliquées à l'ETFP ;
- Connaissance de la problématique genre dans la filière cacao malgache (atout déterminant) et expérience de travail dans les deux régions.

Pour toute l'équipe :

- Maîtrise des méthodes mixtes (quantitatif et qualitatif), des méthodologies d'anticipation des besoins en compétences et de l'analyse genre (méthodes de collecte sensibles au genre, ventilation des données par sexe).
- Expérience de missions similaires pour des bailleurs institutionnels (UE, AFD, Banque mondiale).
- Maîtrise du français (obligatoire) ; connaissance du malgache (atout).
- Capacité de production de livrables de haute qualité rédactionnelle en français, et rigueur méthodologique et déontologique.

9. Budget indicatif

Le montant global forfaitaire de l'étude est de 39 500 Euros TTC comprenant :

- Les honoraires des experts internationaux et nationaux ;
- Les voyages internationaux et domestiques,
- L'hébergement et les per diem ;
- Les frais divers (enquêteurs, traitement de données, traduction, etc.).

- Assurances, frais administratifs et toutes dépenses nécessaires à l'exécution complète des prestations mises à la charge du prestataire

Le montant estimatif correspondant hors taxes devra être précisé en fonction du régime fiscal applicable.

Le marché sera conclu à prix global et forfaitaire sur la base de l'offre financière retenue, dans la limite de l'enveloppe maximale indiquée.

10. Grille de sélection et de pointage

La sélection du consultant ou du bureau d'études s'effectue sur 100 points, répartis entre l'évaluation de l'offre technique (70 points) et l'évaluation de l'offre financière (30 points).

10.1. Évaluation de l'offre technique (70 points)

L'évaluation technique est réalisée en deux étapes :

Étape 1 – Évaluation de l'offre technique écrite : 55 points

Les offres sont évaluées sur la compréhension de la mission, la méthodologie, l'expérience sectorielle, l'expérience géographique ainsi que le profil et l'organisation de l'équipe.

Seuls les soumissionnaires ayant obtenu une note minimale de **33/55** à l'évaluation de l'offre technique écrite sont invités à l'entretien technique.

Étape 2 – Entretien technique : 15 points.

L'entretien vise à apprécier la maîtrise effective par l'équipe proposée du contenu de son offre, des enjeux de la mission et de la méthodologie présentée.

L'entretien ne peut conduire à une modification substantielle de l'offre technique, de la composition de l'équipe, du périmètre des prestations ou de l'offre financière. Les entretiens sont organisés dans des conditions identiques pour tous les soumissionnaires concernés.

La note technique finale correspond à la somme de la note obtenue sur l'offre écrite (/55) et de la note obtenue à l'entretien (/15), soit un total de 70 points.

Critère	Sous-critères	Points
Compréhension de la mission	Pertinence de l'analyse du contexte, identification des enjeux clés, des risques et des défis propres à la filière cacao	10 points
Méthodologie proposée	Cohérence et faisabilité de l'approche, qualité des outils de collecte, intégration du genre dans la démarche, réalisme du plan de travail	10 points
Expérience sectorielle	Expériences similaires en études de filières / chaînes de valeur agroalimentaire ou de formation professionnelle	20 points

Critère	Sous-critères	Points
Expérience géographique	Connaissance de la filière cacao à Madagascar et des régions ciblées (Diana et Analamanga)	5 points
Profil de l'équipe et organisation de la prestations	Qualifications, complémentarité des profils mobilisés, parité homme/femme au sein de l'équipe proposée Répartition des responsabilités détaillée	10 points
Réelle maîtrise du contenu de la proposition technique¹⁹	• Connaissance de la filière cacao et ses enjeux ; • Connaissance du système de formation professionnelle ; • Maîtrise de l'approche et des outils méthodologiques proposés	15 points
Sous-total offre technique		70 points

Seuil technique :

- 33/55 minimum à l'évaluation de l'offre technique écrite pour être invité à l'entretien ;
- 42/70 minimum après l'entretien pour être admis au classement final.

Les offres n'atteignant pas le seuil de 33/55 à l'étape 1 ne sont pas invitées à l'entretien. Après entretien, toute offre obtenant une note technique finale inférieure à 42/70 est écartée du classement final.

10.2. Évaluation de l'offre financière (30 points)

Critère	Modalité	Points
Rapport qualité/prix	Évaluée sur la base du coût total TTC proposé, rapporté à l'offre la plus compétitive. Les offres sont notées proportionnellement selon la formule : $(\text{Prix minimum} / \text{Prix de l'offre}) \times 30$	30 points

11. Modalités de soumission des offres

A. Offre technique

L'offre technique devra comporter, a minima : une note de compréhension de la mission et des enjeux propres à la filière cacao ; une proposition méthodologique détaillée et un calendrier prévisionnel ; les CV de l'ensemble des membres de l'équipe proposée (deux pages maximums chacun) ; des références sur des missions similaires réalisées au cours des cinq dernières années.

¹⁹ L'entretien vise à apprécier la capacité de l'équipe proposée à expliciter, défendre et mettre en œuvre l'approche présentée dans son offre technique, ainsi qu'à vérifier sa maîtrise effective des enjeux et méthodes nécessaires à la bonne exécution de la mission

B. Offre financière

L'offre financière devra être présentée en EUR HT et TTC, détaillée par poste de dépense conformément à la structure du budget indicatif de la section 9.

C. Pièces administratives

Le soumissionnaire devra joindre à son offre, selon son statut juridique et son pays d'établissement :

- ✓ un extrait récent du Registre du Commerce et des Sociétés (RCS), Kbis ou document équivalent attestant de son existence légale ;
- ✓ les statuts à jour de la structure, le cas échéant ;
- ✓ les documents d'identification fiscale applicables : NIF, STAT ou équivalent ;
- ✓ un relevé d'identité bancaire (RIB) au nom du soumissionnaire

En cas de groupement, l'offre devra également préciser la composition du groupement, identifier le mandataire et produire tout document établissant les pouvoirs qui lui sont conférés par les autres membres.

La langue de soumission est le français.

Les offres devront être déposées sur la plateforme Gestmax d'Expertise France

Date limite de soumission des offres : 18/09/2026 à 17H00 heure de Madagascar (UTC+3).

Toute offre reçue après la date et l'heure limites de soumission pourra être déclarée irrecevable.

Documents de référence

- [1] Délégation de l'Union européenne à Madagascar. (2026). Compétences pour toutes et tous : Approche projet [Fiche programme en ligne]. <https://ue-madagascar.org/projects/370-competences-pour-toutes-et-tous-approche-projet>
- [2] Afrik.com. (2025, 17 janvier). Madagascar : un bilan exceptionnel pour la filière cacao en 2024. <https://www.afrik.com/madagascar-un-bilan-exceptionnel-pour-la-filiere-cacao-en-2024> — voir aussi VivAfrik (2025) et AllAfrica (2026) sur les recettes d'export estimées à 100 M USD.
- [3] Agence Ecofin. (2024). Madagascar : nouvelle unité de transformation de cacao à Ambanja. <https://www.agenceecofin.com/cacao/2007-120480-madagascar-nouvelle-unite-de-transformation-de-cacao-a-ambanja> (données FAO 2022 : 98 % de la production exportée sous forme brute).
- [4] Agence Ecofin (2024), art. cité (Ambanja : ~90 % de la production nationale) ; L'Express de Madagascar. (2024, 17 février). Exportation : la filière cacao s'affirme (~33 000 producteurs). <https://www.lexpress.mg/2024/02/exportation-la-filiere-cacao-saffirme.html>
- [5] Organisation Internationale du Cacao (ICCO). (2016). ICCO panel recognizes 23 countries as fine and flavour cocoa exporters. <https://www.icco.org/icco-panel-recognizes-23-countries-as-fine-and-flavour-cocoa-exporters/>
- [6] Newsmada. (2023, 10 août). Filière Cacao : les opportunités de la transformation demeurent sous-exploitées. <https://newsmada.com/2023/08/10/filiere-cacao-les-opportunites-de-la-transformation-demeurent-sous-exploitees/>
- [7] L'Express de Madagascar (2024), art. cité (projet « One District One Factory », pépinière industrielle Ambanja, chocolaterie-école Edenia).
- [8] CNUCED. (s.d.). Le secteur cacao : Examen National de l'Export Vert (ENEV) de Madagascar [Présentation]. https://unctad.org/system/files/official-document/Presentation_Cacao_Mina.pdf
- [9] L'Express de Madagascar (2024), art. cité (station FOFIFA Ambanja, besoin de tripler le nombre de pépinières villageoises).
- [10] Terrakoa. (s.d.). De Madagascar à Marseille, l'histoire d'un chocolat d'exception. <https://www.terrakoa.fr/> ; Helvetas. (s.d.). Une chaîne d'approvisionnement traçable, durable et résiliente de cacao fin — Madagascar.
- [11] Conseil National du Cacao, Secrétariat Exécutif (2018). Plan National Cacao 2018-2025.

Documents consultés

Délégation de l'Union européenne à Madagascar et Expertise France. (2024). Fiche projet « Compétences pour toutes et tous à Madagascar » — Initiative Équipe Europe #InvestirDansLaJeunesse, Global Gateway. <https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/2024/FICHE%20PROJET%20Comp%C3%A9tences%20pour%20toutes%20et%20tous.pdf>