

---

**TERMES DE RÉFÉRENCE SUR L'ETUDE DE MISE A JOUR DE LA STRATEGIE DE FINANCEMENT DU CENTRE RISIKA  
(2<sup>ème</sup> RELANCE en date du 2 décembre 2025)**

**1. Contexte et justification**

**1.1 Historique**

la Caritas Antsirabe avait lancé en 2017 avec l'appui de ces partenaires notamment le Secours Catholique Caritas France, une étude sur le modèle économique du centre RISIKA dans une perspective d'améliorer sa part de financement à ses projets et dans le but de générer de revenus à travers le prolongement des filières de formation existantes au sein du centre de formation professionnelle AKANY RISIKA. Cette étude consistait à élaborer un modèle économique de l'ECP Akany Risika adapté à son statut et sa mission en valorisant ses propres potentialités. L'étude s'appuyait sur l'analyse des éléments internes et externes susceptible d'être des facteurs ou des leviers de croissance.

A l'issu de cette étude, les activités vélo et Agroalimentaire ont chacun un business model car ce sont ces deux activités qui assuraient 81% de revenu du centre RISIKA (modèle économique RISIKA, 2017). D'autres filières comme la structure métallique et « la production de formation » ont été aussi spécifiquement examiné durant l'étude. Le revu financier du centre RISIKA avançait que l'activité vélo générerait 75% de revenu du centre si 22% étaient des subventions venant principalement de SCCF. Les restes proviennent de la vente de jus de pommes et des autres produits transformés. La durabilité financière du centre se montrait un peu plus complexe notamment sans la prise en compte des subventions.

En 2019, Le CA et la Direction de la Caritas ont élargi le cercle de réflexion et a pu concrétiser toutes les recommandations de l'étude ainsi que celles du diagnostic Institutionnel et organisationnel qui avait eu lieu un an avant l'étude c'est-à-dire en 2016, par la mise en place et l'opérationnalisation d'une démarche innovante et inclusive appelée « économie sociale et solidaire » (ESS) pour atteindre l'objectif d'augmenter la capacité de la Caritas à soutenir ses propres activités.

La performance de l'ESS est attendue à travers deux approches complémentaires :

L'une, la catégorisation des centres de responsabilité en :

- Catégorie « **croisières** » : qui regroupe les activités de montage et vente de vélo et de la production et vente de jus de pommes.
- Catégorie « **à développer** » : regroupe les activités SM, OMB, CCB, production des autres produits agro.
- Catégorie « **espace de vie** » : coiffure, cyber, HR, superette

A Chaque catégorie correspond des facteurs de succès bien défini mais toutes tendent vers un seul objectif : augmenter la rentabilité des activités par des gains quantifiables et non quantifiables, direct et indirect qui va dans le sens de l'augmentation des chiffres d'affaires, l'augmentation des apports des organisations de base (SFK/OP), la réduction des coûts de production et de l'approvisionnement, la qualité des services offerts, satisfaction des clients et enfin l'efficacité du management.

Et l'autre, la réforme sur les pratiques de gestions et opérationnelles permettant :

- La mise à jour des documents de références : procédures, des fiches de post, revu de la structure de l'équipe exécutive etc.,
- l'élaboration des documents qui manque : code de conduite et d'éthique, etc.

- systématisation des audits et renforcement des services de contrôle,
- mise en place des services de vente, marketing et du système d'approvisionnement
- construction des infrastructures, acquisition des matériels et équipement.

A la suite de ces efforts, la Caritas a enregistré des avancées significatives dans divers domaines, entre autres sa notoriété, sa visibilité, sa crédibilité et sa capacité à générer de revenu pour financer une partie de ses propres projets : constructions, secours d'urgence, co-financement des formations des jeunes, subvention d'acquisition de vélos pour les collégiens et lycéens, participation au fonctionnement du diocèse d'Antsirabe etc.

Le modèle d'économie sociale et solidaire vise un triple objectif :

**a) Augmenter la capacité de production de la population rurale**

Avec comme stratégie principale la mise à disposition des activités économiques autour de l'agriculture et de l'artisanat, soutenues par des formations thématiques adaptées à leurs besoins.

**b) Permettre et Faciliter l'insertion socio professionnelle des jeunes en difficulté dans la ville d'Antsirabe et ses environs immédiats**

Avec comme stratégie principale la mise à disposition d'une formation professionnelle qualifiante et la création des activités économiques diversifiées autour des filières de formation proposées dans l'ECP du centre Risika: transformation, vente, production des matériels agricoles (Charrue, etc..)

**c) Promouvoir le Commerce équitable en faveur des SFK (OP/GF/Coopérative) et les jeunes défavorisés de l'ECP Akany Risika**

Les Principales stratégies sont :

- Le commerce équitable de la Caritas consiste à aider les SFK/OP/GF à écouler leurs produits agricoles et artisanaux à un prix équitable.
- Les producteurs établissent un compte d'exploitation qui fournit toutes les dépenses qu'ils ont engagées (semence, engrais, insecticide, rémunération diverse, etc.)
- La définition des prix de vente et les marges d'exploitation sont établies conjointement par Caritas et les groupements des paysans.
- Ces produits sont par la suite exposés au central d'achat de l'ESS de la Caritas et vendus avec une marge bénéficiaire équitable.
- Les bénéfices sont partagés entre la Caritas et les producteurs.

**1.2 Attente de l'étude de mise à jour du modèle ESS**

Le programme ESS a été initialement prévu opérer en deux phases : la première phase qui s'est focalisée sur l'installation et la pose des infrastructures a duré pendant 5 ans. Elle va se terminer en cette année 2025. Et la deuxième devra commencer dès l'année prochaine (2026) qui sera beaucoup plus axée sur l'idée de disposer une trésorerie suffisante afin d'assurer la stabilité, le développement et la pérennisation des activités.

La poursuite de l'expérience nécessite un renforcement des acquis. La Caritas comptait s'appuyer sur la documentation des bonnes pratiques qui ont amené les résultats obtenus. Sur ce, elle souhaite :

- Analyser les actions de soutien aux activités en croisière, la façon dont elle a encadré la production et a amélioré la qualité des produits
- Mesurer l'efficacité des mécanismes de développement de marchés, de choix des nouveaux/ gammes de produits et l'impact des investissements « équipements » par rapport aux gains estimés en haut.
- Evaluer les méthodes de veille sur la qualité de services, l'esthétique des lieux et l'intérêt du regroupement des activités sur un site.
- Capitaliser les facteurs de succès et de blocage durant la phase une afin de renforcer et mieux soutenir les opérations

- Identifier des nouvelles pistes d'opportunité pour diversifier les ressources
- Définir les indicateurs de succès pour mesurer la performance de la stratégie

## **2. Le projet de montage d'une stratégie de financement du centre RISIKA**

### **2.1 Objectif général**

Élaborer une stratégie de financement du centre RISIKA adaptée, viable et durable permettant d'assurer la stabilité et la pérennisation de ses activités et l'accroissement des impacts socio-économiques.

### **2.2 Objectifs spécifiques**

- Analyser le fonctionnement organisationnel, opérationnel et financier actuel de l'AGR en examinant les paramètres internes comme les ressources, les compétences et externe tels que le marché, la concurrence, les partenaires et les opportunités
- Proposer une stratégie d'optimisation et de mutualisation du modèle, nouveaux marchés, diversification de produits/services, innovation, partenariats stratégiques en analysant les leviers de croissance des activités, et les zones de risques.
- Analyser et cartographier les liens économiques du centre RISIKA avec les autres services de la Caritas : VATSY/ Projets de développement SFK, et leur impact sur la performance globale.
- Créer un modèle économique actualisé et optimisé
- Formuler des recommandations pratiques pour renforcer l'autonomie financière et la durabilité économique du Centre RISIKA, à travers la mise à jour et l'optimisation de son modèle économique

### **2.3. Contributeurs au processus de montage de la stratégie**

Le processus de montage de la stratégie de financement du centre RISIKA est une démarche participative. A titre non exhaustif, il y a :

- Au sein de la Caritas : l'équipe exécutive : la direction, les responsables des projets, le responsable commerciale, responsable suivi évaluation, responsables communication et marketing, les chefs d'ateliers.  
Les membres du CA (17 personnes)  
Les représentants des organisations de bases (25 personnes)  
Les clients potentiels (10 personnes)
- SCCF: chargée de partenariat (1 personne).
- Velafrica (1 personne).
- CH -Mada (1 personne)
- E&F (1personne).

### **2.4. Destinataires finaux**

Les destinataires finaux de la stratégie sont d'abord les contributeurs susmentionnés, ainsi que les équipes actuelles et futures de la Caritas, afin qu'elles puissent cadrer leur travail/ intervention et appuyer l'organisation Caritas dans sa perspective. Plus largement, cette stratégie s'adresse également aux autres partenaires financiers, aux autres Caritas diocésaines et à tout autre acteur intéressé par la thématique.

### **2.5. Production attendue**

Le document produit est essentiellement à usage interne. Il sert de référence pour toute l'équipe de la Caritas, leur permettant de se situer et de suivre les directives/pratiques. Les partenaires techniques et financiers s'en serviront également afin d'ajuster leur appui à l'endroit de la Caritas.

En fin de consultance, un webinaire sera organisé afin de partager aux autres acteurs : commissions diocésaines, organisations partenaires de secours Catholiques à Madagascar, dans l'océan indien, et en Afrique continentale les recommandations de la consultance.

Une fiche synthétique sera publiée sur les canaux de la Caritas afin que les autres Caritas et autres acteurs intéressés puissent y accéder

### **3. Cadre méthodologique**

#### **3.1. Pilotage et animation**

Le pilotage du processus est assuré par, la direction de la Caritas et l'équipe consultante. La chargée de partenariat au sein du SCCF sera en appui le long du processus et rattaché à chaque étape.

La réalisation des entretiens / Animation d'ateliers participatifs, l'équipe Consultante avec le support de l'équipe de la Caritas Antsirabe.

#### **3.2. Méthodologie**

La méthodologie proposée est interactive et participative, en privilégiant une dimension « innovation » proposée notamment par l'équipe consultante.

- **Revue documentaire**

Analyse approfondie des documents existants en lien avec la stratégie de financement du centre RISIKA. Il s'agira d'identifier les éléments clés, les pratiques mises en œuvre et les défis rencontrés afin d'alimenter les étapes suivantes du processus.

- **Réunions de cadrage**

Une ou deux réunions en ligne seront organisées pour définir l'approche, clarifier les objectifs, les attentes, le cadre méthodologie et choisir la question/axe principal du processus, avec la participation des personnes ayant pris part à l'expérience.

- **Entretiens et focus group**

Conduite d'entretiens individuels et de groupes de discussion avec les acteurs clés impliqués dans l'expérience. Ces échanges permettront d'approfondir la compréhension des pratiques mises en œuvre, des difficultés rencontrées et des solutions proposées.

- **Ateliers participatifs**

Organisation d'un atelier en présentiel avec les parties-prenantes afin de revenir sur l'expérience, la raconter, s'interroger sur les points de basculement (« comment on a fait »), identifier les éléments clés; explorer les approches adoptées en fonction des enjeux internes et externes

Le lieu sera déterminé en fonction de la méthodologie adoptée par l'équipe consultante et des contraintes logistiques.

- **Production des livrables et restitution aux parties-prenantes.**

Finalisation des livrables en intégrant les retours et recommandations des acteurs impliqués.

Organiser une restitution avec une équipe restreinte pour présenter les résultats de l'étude et échanger sur les points obscurs.

#### **3.3 Livrables attendus**

- Rapport de mise à jour et optimisation du modèle économique contenant notamment:
  - une cartographie des liens économiques du centre RISIKA avec les autres services de la Caritas (VATSY/ Projets de développement SFK),
  - un modèles de mutualisation (infrastructures, ressources, marchés communs) du centre RISIKA avec les autres services de la Caritas (VATSY/ Projets de développement SFK),
  - un modèle économique actualisé,
  - plan d'action vers l'autonomisation à partir des recommandations.

### **3.4. Calendrier**

- Avis de l'appel à manifestation d'intérêt (2<sup>ème</sup> relance) : **2 décembre 2025**
- Date limite de soumission des offres : **21 décembre 2025 à 17h00 heure de Madagascar**
- Dépouillement des offres reçues et sélection du consultant : **22 décembre 2025**
- Processus de contractualisation avec le soumissionnaire retenu : **du 28 décembre au 31 décembre 2025**
- Phase de lancement (finalisation du plan de travail, revue documentaire et réunions de cadrage) : **semaine du 5 janvier 2026**
- Ateliers participatifs (séance en présentiel, entretiens, focus group): **semaine du 19 janvier 2026**
- Production des livrables provisoires : **9 février 2026**
- Validation et ajustements : **semaine du 16 février 2026**
- Production des livrables définitifs et restitution : **du 23 février au 13 mars 2026**
- Remise des livrables : **13 mars 2026**
- Fin du projet : **fin mars 2026**
- Accompagnement de la Caritas dans la mise en œuvre du plan d'action : **Avril à Décembre 2026**

### **3.4. Moyens humains**

L'équipe consultante sélectionnée collaborera avec:

- 1 chargée de partenariats SCCF
- Le STAFF de la direction de la Caritas

### **3.5. Profil du/de la.e consultant.e chef.fe de mission**

- Diplômé des universités dans les spécialisations économie, gestion, commerce, création d'entreprise, développement des affaires ou toute discipline pertinente
- Expérience confirmée dans des missions similaires (élaboration de modèles économiques, développement d'affaires, business plan, études et développement de marché)
- Bonne connaissance des approches et principes de l'Économie Sociale et Solidaire.
- Expérience probante dans le domaine de développement communautaire et bonne connaissance de la structuration rurale et les activités génératrices de revenus (AGR).
- Excellentes capacités de rédaction, d'analyse et de communication.

### **3.6. Propositions techniques et financières**

- Synthèse d'une page maximum de la compréhension du mandat en soulignant les attentes de la Caritas et de ses partenaires.
- Présentation de l'approche méthodologique, un détail des outils et techniques envisagés (ateliers participatifs, entretiens, analyse documentaire, etc.), ainsi qu'une proposition des formats de restitution des résultats (rapport, supports visuels, etc.).
- CV du/ de la chef.fe de mission et son STAFF clé soulignant les expériences personnelles dans les domaines concernés.
- Plan de travail avec un calendrier.
- Travaux, productions, exemples de réalisations antérieures de même types (ainsi que des recommandations sont les bienvenus) et 3 références si possible et certificat de bonne fin
- Proposition de budget, toutes taxes comprises, avec répartition détaillée (honoraires et autres frais).

### **3.7 Budget**

Le budget maximum disponible pour cette consultance s'élève à 20 000 €. L'enveloppe contient tous les frais relatifs à l'étude, donc les honoraires, la logistique pour les différentes réunions, les déplacements etc.

### **3.8. Modalités de candidatures**

Seuls des **consultants dûment enregistrés ou des cabinets de consultants** peuvent répondre.

Les offres sont à envoyer uniquement par mail sous format PDF à l'adresse suivante **offres@caritasantsirabe.org** en copie **siham.benmamar@secours-catholique.org** - **michel.ranaivo@caritasantsirabe.org** avec pour objet : «recrutement d'un cabinet ou consultant stratégie de financement RISIKA» sous référence : **214/CA/ME/2025** au plus tard le **21 décembre 2025 à 17h00** (heure de Madagascar).