

TERMES DE REFERENCE

RECRUTEMENT D'UN EXPERT DE NIVEAU INTERNATIONAL POUR L'ACCOMPAGNEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL DU CONSEIL NATIONAL DU CACAO (CNC)

Contexte

Relance et valorisation de la filière cacao à Madagascar : bilan et défis

Depuis 2015, le gouvernement malgache, en collaboration avec les acteurs de la filière, a insufflé un nouvel élan à la production cacaoyère du pays à travers le Conseil National du Cacao (CNC). Cette organisation parapublique réunit les six ministères clés et six représentants du Groupement des acteurs du cacao de Madagascar (GACM) - producteurs, transformateurs et exportateurs - pour une gouvernance inclusive et efficace. Le CNC, doté d'un Conseil d'Administration et d'un bureau exécutif, orchestre la mise en œuvre de la stratégie nationale de relance et de valorisation de la filière. Ses actions clés englobent la promotion de la production durable et de qualité, le développement de la transformation et de la commercialisation, le renforcement des capacités des acteurs et la coordination des interventions des parties prenantes. Cette stratégie s'articule autour d'un plan national, le Plan National Cacao (PNC), élaboré en 2018 et visant à doubler la production de cacao d'ici 2025, tout en garantissant un « cacao 100% fin et 100% durable ».

Le bilan des cinq dernières années est positif. Avec l'appui du Projet PIC (Pôles Intégrés de Croissance), plus de 8 000 producteurs ont été accompagnés directement sur les bonnes pratiques de production et de post-récolte, et plus de 30 nouvelles coopératives ont été créées. Cette structuration de la filière s'est également progressé avec la croissance d'une structure faitière de coopératives, l'Union des Coopératives Lazan'ny Sambirano (UCLS), qui dispose d'une grande capacité d'exportation actuellement. Plusieurs interventions techniques et scientifiques ont été menées afin de mettre à disposition des acteurs, des plants de qualité, permettant de garantir l'avenir du cacao d'Ambanja.

Le CNC aussi s'est vu renforcé ces dernières années, à travers des assistances techniques, mais aussi le renforcement de sa cellule exécutive. Le CNC commence à se standardiser aux exigences et attributions que l'ICCO, organisme international qui régit le cacao, attend de lui, dont notamment, le plaidoyer au niveau international sur la qualité exceptionnelle du cacao de Madagascar. En 2023, Madagascar a accueilli la réunion du Panel Cacao fin de l'ICCO. Les experts du Panel ad hoc sur le cacao fin ont confirmé l'intégration de Madagascar dans l'annexe C de l'accord international sur le cacao, et ce à hauteur de 100%. Ce niveau fait de Madagascar le seul pays africain labellisé à 100% cacao fin. Il était important pour le CNC de voir confirmer que le doublement de la production mené depuis 2015 s'est fait sans altérer la qualité du Cacao de Madagascar. Ce maintien de la qualité est essentiellement dû à la mise en place par le CNC d'un Centre d'analyse de la Qualité avec le soutien du Projet PIC.

Le développement de la région de Sambirano s'accélère. La réhabilitation de la piste de Haut Sambirano, axe stratégique de desserte, permettra l'évacuation continue de la production cacaoyère de la zone, qui représente 2/3 de la production. En parallèle, l'électrification rurale se développe via la mise en place de nanoréseaux, contribuant à l'amélioration des conditions de vie des populations locales. La ville d'Ambanja, chef-lieu du district de Sambirano, bénéficie également d'un programme de réhabilitation de ses voiries urbaines, contribuant à la modernisation de l'infrastructure urbaine et à la dynamisation de l'activité économique. Ces différents projets de développement concourent à la transformation socio-économique de la région de Sambirano, en partie grâce à la filière cacao.

Madagascar est de plus en plus présent aussi, ces dernières années à quelques salons agroalimentaires, dont les SIAL, où le cacao et les chocolats sont présentés par les opérateurs malagasys. Madagascar a eu son stand pour la première fois lors du Salon de Chocolat à Paris, le mois de novembre 2023 dernier.

Un impact économique réel

La filière cacao contribue de manière significative au développement économique des zones productrices. L'exportation de cacao a presque triplé entre 2016 et 2023, passant de 6 000 à 17 000 tonnes. Les revenus des producteurs ont également augmenté, avec plus de 16 milliards d'Ariary enregistrés ces dernières années, sur environ 3 000 producteurs témoins. À titre d'information, si le cacao commercial est exporté à près de 15 000 Ar/kg FOB, en 2023, ce cacao est acheté à plus de 14 000 Ar auprès des préparateurs. Il faut noter que le CNC dispose d'une autonomie financière pour son fonctionnement actuellement, et dispose aussi d'un mécanisme pour contrôler la qualité du cacao que Madagascar a exporté grâce au Centre d'analyse de la Qualité.

Le cacao et le chocolat de Madagascar sont reconnus pour leur qualité exceptionnelle et remportent régulièrement des prix prestigieux auprès de *l'International Chocolate Awards* (<https://www.internationalchocolateawards.com/>) et aussi du *Academy of Chocolate Awards* (<https://academyofchocolate.org.uk/>). Cette reconnaissance internationale est une source de fierté pour les acteurs de la filière malgaches et contribue à la promotion du pays même.

Des défis à relever

En dépit des résultats encourageants obtenus dans la filière cacao de Madagascar, de nombreux défis persistent et entravent son développement optimal. Le retard dans la mise en œuvre de certaines actions clés du Plan National Cacao (PNC) se fait sentir. Le recensement exhaustif des producteurs et la certification de la production, deux volets importants du plan, accusent un retard considérable. Cette situation limite l'entière traçabilité du cacao et ralentit la mise en place d'une stratégie de valorisation efficace.

Des dysfonctionnements dans le contrôle de la qualité du cacao pénalisent également la filière. Des prix d'exportation non conformes à la hauteur de la qualité du produit apparaissent. Par ailleurs, les opérateurs exportateurs doivent redoubler d'efforts pour mieux valoriser le cacao malgache sur le marché international. La renommée du cacao 100% fin ne suffit pas à garantir des prix rémunérateurs. Des actions concrètes doivent être entreprises pour mettre en avant les caractéristiques uniques du cacao malgache et obtenir des prix plus justes.

La filière cacaoyère malgache doit également faire face à de nouvelles exigences internationales. De nouvelles mesures concernant la déforestation importée et le respect des normes de certification des coopératives agricoles apparaissent, pour ne citer que cela. L'adaptation à ces exigences est indispensable pour garantir l'accès aux marchés internationaux et la pérennité de la filière. La filière cacaoyère malgache dispose d'un fort potentiel de développement, mais il est crucial de relever les défis qui l'entourent. La mise en œuvre diligente des actions du PNC, le renforcement des capacités des acteurs de la filière et l'adaptation aux nouvelles exigences internationales sont autant de facteurs clés pour garantir la pérennité et la prospérité de la filière.

L'engagement du PIC3 à poursuivre son soutien à la filière cacao à Madagascar

Le cacao est un secteur stratégique pour l'économie malgache, avec un fort potentiel de développement. Le Projet de Transformation Economique pour une Croissance Inclusive ou PIC3¹ s'appuie sur une approche participative pour accompagner les acteurs de la filière cacao vers une croissance durable et inclusive. Le PIC3, pour rappel, est un projet du Gouvernement de Madagascar, mis en place avec le soutien de la Banque Mondiale pour accroître les investissements privés et le développement des Petites et Moyennes Entreprises dans des régions cibles à Madagascar. C'est un projet adoptant une approche intégrée et multisectorielle pour la création d'emplois et la croissance inclusive. Les indicateurs principaux de performance du PIC3 sont (i) la croissance des ventes des entreprises bénéficiaires (ii) le nombre d'emplois créés par les entreprises appuyées et (iii) la valeur des investissements du secteur privé générés par le Projet. Sur le volet Agribusiness, un des secteurs-clés du projet, les indicateurs spécifiques sont (a) l'augmentation de la valeur d'exportation des filières sélectionnées, (b) l'augmentation des revenus auprès des producteurs bénéficiaires et (c) le nombre de ménages ayant de nouvelles relations commerciales. Le PIC3 suit les mêmes principes que les anciens projets Pôles Intégrés de

¹ www.pic.mg

Croissance et Corridors (PIC2.1 et PIC2.2), en accentuant la promotion de l'entrepreneuriat et le partenariat avec le secteur privé.

Bref, le manque de compétences et d'expertises au sein de la cellule exécutive du CNC limite sa capacité à répondre à ces défis. La relance de la filière cacao à Madagascar est en bonne voie, mais de nombreux défis restent à relever. Le CNC, en collaboration avec tous les acteurs de la filière, doit poursuivre ses efforts pour améliorer la production, la qualité et la commercialisation du cacao malgache, et lui permettre de jouir pleinement de sa renommée internationale. D'où le recours à une assistance technique pour son accompagnement stratégique et opérationnel, par rapport à ces défis.

Objectifs de la mission

La mission a pour objectifs principaux de :

- (i) Faire un bilan objectif sur la filière cacao et le CNC ;
- (ii) Accompagner le CNC à définir une vision claire et ambitieuse à moyen et long terme pour la filière cacao ;
- (iii) Accompagner le CNC sur la mise en œuvre du plan d'action stratégique ;
- (iv) Renforcer la capacité du CNC sur le plan technique et organisationnel.

Tâches du consultant

La méthodologie proposée par le consultant sera discutée et validée avec le Projet PIC3 et le CNC. L'approche privilégiée sera participative et inclusive, associant l'ensemble des parties prenantes de la filière, tant du secteur public que privé, au niveau régional et national.

Le consultant sera amené à:

- **Faire un diagnostic des lieux de la filière.** Un diagnostic de la filière servira de base à une analyse qui doit permettre de dégager (a) les performances sur le plan économique, organisationnel, agronomique, technique et environnemental, (b) les contraintes et (c) les opportunités de développement. Le diagnostic prendra en compte l'impact des politiques nationales et internationales sur la filière. Cet état des lieux inclura en outre une évaluation de la mise en œuvre du Plan National Cacao.
- **Réaliser une analyse organisationnelle du CNC.** L'analyse devra permettre d'évaluer la pertinence de la mission, l'approche, le modèle économique, la planification, la gestion et les ressources du CNC. Elle devra permettre d'identifier les ajustements à apporter et déboucher sur un plan d'action incluant un plan de renforcement des capacités.
- **Accompagner le CNC dans l'affinement de la vision de long terme pour la filière et la mise à jour du Plan National Cacao.** Cette activité doit permettre de construire la stratégie de la filière face aux enjeux nationaux et internationaux et aboutir à une mise à jour du Plan National Cacao assorti d'un plan d'action budgétisé et du cadre de suivi-évaluation qui en découlent. Ces documents seront rédigés par le consultant et devront recevoir la validation de toutes les parties prenantes.
- **Dresser un plan de renforcement de capacités du CNC et en appuyer la mise en œuvre.** L'objectif est de s'assurer que le CNC dispose des tous les moyens nécessaires (ressources humaines et outils) pour mettre en œuvre et assurer le suivi du PNC. Le consultant pourra être amené à réaliser lui-même certaines formations.

Cette liste n'est pas exhaustive et peut être sujette à modification en fonction de l'évolution des besoins du CNC et du contexte de la filière cacao.

Méthodologie

L'approche privilégiée sera participative et inclusive, associant l'ensemble des parties prenantes de la filière, tant du secteur public que privé, au niveau régional, national et international.

La mission du consultant inclura : (i) des rencontres et échanges avec les partenaires et acteurs clés de la filière, afin de recueillir leurs points de vue et d'établir un diagnostic précis de la situation (ii) des missions de terrain pour la collecte de données, permettant d'alimenter l'analyse et de valider les informations collectées (iii) des séances de restitution pour partager les résultats de l'analyse et les recommandations formulées.

La méthodologie proposée par le consultant sera discutée et validée par le CNC et le Projet PIC3. Toutefois il faut noter qu'en dehors de la consultation d'autres parties prenantes, l'analyse organisationnelle du CNC en particulier inclura une démarche participative de réflexion interne de la structure menée à travers des ateliers de travail collectifs impliquant membres et équipe exécutive, et/ou questionnaires.

Livrables

Le prestataire remettra les livrables présentés dans le tableau ci-dessous en langue française. Les comptes-rendus de toutes les réunions seront en annexe de tous les livrables, quand pertinents.

Livrable	Descriptif	Echéance
L1 : Rapport d'établissement	Méthodologie de travail détaillée accompagnée des guides d'enquête par catégorie d'interlocuteur envisagé. Chronogramme de la mission.	15j après signature du contrat
L2 : Rapport intermédiaire 1	Etat des lieux de la filière et identification des enjeux stratégiques Evaluation de la mise en œuvre du PNC	90 j après signature du contrat
L3 : Rapport intermédiaire 2	Rapport de l'analyse organisationnelle du CNC, propositions d'ajustements et plan d'action incluant un plan de renforcement des capacités.	180 j après signature du contrat
L4 : Rapport intermédiaire 3	Nouveau Plan National Cacao. Plan d'action budgétisé et cadre de suivi-évaluation.	360 j après signature du contrat
L5 : Rapport final	Rapport sur la mise en œuvre du plan du renforcement des capacités du CNC Capitalisation de l'intervention.	18 mois après la signature du contrat

Durée de la mission

La durée de la prestation est estimée à 100 hommes-jours répartis sur 18 mois. La prestation se fait à distance, mais devra inclure des missions et descentes sur terrains, à Madagascar, dans la capitale et les bassins de productions, à convenir avec le CNC et le Projet.

Profil requis

Le Consultant devra remplir les conditions suivantes :

- Être titulaire d'un diplôme de niveau Master (Bacc+5) en Economie, Agroéconomie, Développement rural, ou domaines associés pertinents ;
- Avoir plus de 10 ans d'expérience dans l'analyse des filières agricoles ;

- Avoir réalisé au moins une prestation similaire pour une filière de rente au cours des 10 dernières années ;
- Excellente maîtrise du français.
- Disposer d'excellentes capacités de communication et de relations interpersonnelles, de travail en équipe et de transmission des savoirs.

Seront considérés comme atouts majeurs :

- Avoir au moins une expérience professionnelle dans un pays producteur et exportateur de cacao
- Avoir une connaissance avérée de la filière cacao au niveau international
- Avoir une maîtrise de l'anglais