



Termes de référence

RECRUTEMENT DE CONSORTIUMS D'ACCELERATEURS POUR LA MISE EN ŒUVRE D'UN PROGRAMME D'ACCELERATION POUR LES SECTEURS AGRIBUSINESS ET DIGITAL

1. Contexte

Le Gouvernement Malagasy a obtenu un financement de la Banque mondiale pour une troisième phase du Projet Pôles Intégrés de Croissance (Projet PIC) : le « Projet de Transformation Economique pour une Croissance Inclusive » (PIC 3).

L'objectif du PIC 3 est de soutenir la croissance des Petites et Moyennes Entreprises (PME) dans les régions et les secteurs cibles.

Les secteurs cibles du Projet sont le Tourisme, l'Agribusiness, et le Numérique. Les régions cibles sont Diana, Atsimo-Andrefana, Anosy, le corridor Est du pays incluant les régions Analanjirifo, Atsinanana, Vatovavy, Fitovinany, Atsimo-Atsinanana, et d'autre part, la région Analamanga pour le secteur du numérique.

Les deux (02) indicateurs clés du Projet sont :

- (i) Le pourcentage d'augmentation de revenus des entreprises soutenues par le Projet ;
- (ii) Le nombre de nouveaux emplois créés au sein des entreprises appuyées par le Projet.

Le projet est structuré autour de trois (03) composantes se renforçant mutuellement :

- Composante 1 : Attirer et retenir les investissements privés et lever les principales contraintes pour soutenir la reprise économique ;
- Composante 2 : Lever les contraintes à l'investissement privé et améliorer la compétitivité économique locale pour soutenir la reprise dans les régions et les secteurs cibles ;
- Composante 3 : Soutenir la reprise et la croissance des PME et de l'entrepreneuriat dans les secteurs et les régions cibles.

La composante 3 se décline en deux sous-composantes :

- **La composante 3.1** fournit une assistance directe aux PME et aux entrepreneurs selon leur stade de croissance :
 - *Fenêtre 1 – Phase de démarrage* (Programme Miary) : ces appuis bénéficient aux entrepreneurs existants ou nouveaux qui ont approfondi leurs projets d'entreprise et comblent les lacunes du marché dans les secteurs cibles ou proposent de nouvelles

solutions numériques dans les régions du projet. Ceux-ci pourront demander une assistance technique telles que des formations, des soutiens techniques pratiques ou des orientations vers le marché ; et un soutien financier pour le développement et l'expansion de leurs activités.

- *Fenêtre 2 – Phase d'accélération* : ces appuis sont destinés aux PME un peu plus matures. Ils leur permettront de recevoir des services ciblés d'accélération tel qu'un soutien au modèle économique, un accès aux marchés nationaux et internationaux, une préparation à l'investissement, un soutien juridique, comptable ou technique, et un financement qui visera à renforcer leurs capacités à augmenter leurs ventes et leur productivité, et à lever des fonds privés supplémentaires.
- *Fenêtre 3 – Phase de croissance* (Programme MBIF): ces appuis s'adressent aux entreprises ou entités éligibles qui sont en mesure de fournir un financement équivalent à un pourcentage minimum du budget total du projet soumis. Il s'agit d'une subvention de contrepartie pour financer des sous-projets qui améliorent considérablement la compétitivité des chaînes de valeur cibles de l'agrobusiness et du tourisme.

- **La composante 3.2** fournira un soutien indirect aux entreprises, en améliorant et en renforçant la qualité des services des organisations fournissant un soutien aux entrepreneurs et aux PME.

Le Programme d'Accélération s'inscrit dans la composante 3.1, et plus spécifiquement la fenêtre n°2, s'agissant d'un Programme d'accélération pour des startups et des PME dans les secteurs de l'agribusiness et du digital. Le transfert de compétences entre les accélérateurs internationaux et les accélérateurs nationaux contribue à l'amélioration de la qualité des services des organisations qui soutiennent les entrepreneurs et les PME, et contribue donc aux objectifs de la composante 3.2.

L'accélération peut être définie comme : « *un accompagnement intensif, sur une courte période limitée, destiné à aider des jeunes entreprises déjà créées à croître rapidement. Elle vise à structurer la croissance, valider le modèle économique à grande échelle et préparer la levée de fonds pour permettre aux entreprises de se développer durablement. Elle combine mentorat, formations spécialisées, accès à un réseau d'investisseurs et un financement.* »

Les présents termes de référence sont relatifs à la mise en œuvre du Programme d'Accélération pour lequel le PIC 3 souhaite recruter des consortiums d'Accélérateurs en charge de l'accompagnement des entreprises bénéficiaires dans les zones d'intervention du PIC 3, réparties en deux lots :

Lot 1 : Analamanga, Anosy, Atsimo-Andrefana, Fitovinany, Atsimo-Atsinanana, Vatovavy

Lot 2 : Analamanga, Diana, Analanjirofo, Atsinanana

La région Analamanga est incluse dans les deux lots en raison de son rôle de centre économique, où un volume plus important de candidatures d'entreprises est à prévoir. Les titulaires des lots devront donc s'y répartir les interventions. Dans cette région, seules les entreprises du secteur digital seront éligibles, tandis que dans les autres régions les entreprises des secteurs du digital et de l'agribusiness le seront.

Les Accélérateurs ont la possibilité de soumissionner pour un ou plusieurs lots, à condition de le préciser clairement dans leurs propositions techniques et financières. Néanmoins, l'ensemble des lots ne peut être confié à un seul opérateur. Deux opérateurs seront choisis pour mettre en œuvre cette mission.

2. Objectifs de la mission

L'objectif principal de la mission est, dans un premier temps, de sélectionner et pré-accélérer environ 60 entreprises/startups (soit environ 30 par lot), puis, de sélectionner, par le biais d'évaluations

techniques et financières, environ 30 entreprises/startups (soit environ 15 par lot) à accélérer qui se verront octroyer une subvention. À travers cette intervention, il s'agira de :

- Renforcer les capacités des porteurs de projets et de leurs équipes, de stimuler la croissance des entreprises accompagnées,
- Leur donner accès à des espaces de travail et des outils adéquats,
- Améliorer leurs produits et services afin d'assurer la mise à l'échelle et accroître leur performance commerciale et leur potentiel de développement,
- Préparer ces entreprises à l'investissement et mettre les entrepreneurs en relation avec des investisseurs locaux et régionaux,
- Renforcer l'écosystème national de l'entrepreneuriat grâce au transfert de compétences vers les partenaires locaux.

Les Accélérateurs retenus seront pleinement impliqués dans les différentes étapes de mise en œuvre du Programme, en coordination étroite avec les parties prenantes, notamment le PIC 3.

Les objectifs spécifiques de la mission sont les suivants :

- 1) *Sélection des entreprises/startups à pré-acceler* : Identifier, mobiliser et sélectionner des entreprises et startups opérant principalement dans les secteurs de l'agribusiness et du digital, au sein des régions couvertes par chaque lot. Les candidatures présentant une vraie potentialité en termes de croissance seront privilégiées.
- 2) *Mise en œuvre de la phase de pré-accelération* : Accompagner environ 60 entreprises/startups (soit environ 30 par lot) à travers une phase de pré-accelération. Cette étape comprendra un diagnostic approfondi des entreprises, une remise à niveau des capacités techniques et managériales, ainsi que l'élaboration de plans d'accélération individualisés et adaptés aux besoins identifiés de chaque entreprise/startup.
- 3) *Évaluation et sélection des entreprises à accélérer* : Faire une évaluation technique et financière des entreprises ayant complété la pré-accelération afin d'identifier environ 30 entreprises/startups (15 par lot) à accélérer.
- 4) *Déploiement du Programme d'accélération* : Mettre en œuvre un programme d'accélération au profit des 30 entreprises (environ) sélectionnées et les appuyer dans la mise en œuvre de leur projet. Ce Programme devra proposer un accompagnement intensif et individualisé.
- 5) *Appui à l'octroi de subventions* : Soutenir l'équipe du PIC 3 dans le processus d'octroi de subventions. Cela inclut la préparation des dossiers, l'évaluation des performances et la formulation de recommandations objectives.
- 6) *Accompagnement à l'accès au marché* : Fournir un appui aux bénéficiaires afin de faciliter leur accès à de nouveaux marchés.
- 7) *Accompagnement à l'accès au financement* : Accompagner les bénéficiaires dans la recherche de financements complémentaires, en dehors des mécanismes du PIC 3, notamment auprès d'investisseurs ou d'institutions financières.
- 8) *Suivi-évaluation et gestion administrative* : Mettre en place un dispositif rigoureux de suivi-évaluation permettant de mesurer les résultats et les impacts du Programme. Les Accélérateurs devront également assurer le suivi administratif global, incluant la production de rapports réguliers.
- 9) *Promotion du genre* : La promotion du genre constitue une dimension transversale et structurante du Programme d'accélération. Elle vise à renforcer l'inclusion économique des femmes, à réduire les inégalités d'accès aux opportunités entrepreneuriales et à maximiser l'impact social et économique du Programme.
- 10) *Réseautage* : A travers l'organisation d'événements de networking, de mobilisation de l'écosystème entrepreneurial local et la recherche de partenariats à l'international, il s'agit de donner de la visibilité au Programme d'Accélération et aux entreprises/startups bénéficiaires.

- 11) *Transfert de compétences* : Garantir le renforcement de l'écosystème entrepreneurial national et ceux dans les régions par des transferts de compétences d'acteurs internationaux vers les accélérateurs nationaux et leurs partenaires en région.

L'ensemble de ces objectifs vise à garantir un accompagnement structuré et cohérent.

3. Etendue de la mission et activités

Ci-après une liste des activités à réaliser par les Accélérateurs dans le cadre du Programme. Cette liste n'est pas exhaustive et les Accélérateurs pourraient réaliser d'autres tâches en lien avec les objectifs du Programme.

i. Évaluation et sélection d'environ 60 entreprises bénéficiaires de la pré-accélération

Le PIC 3 est en charge de préparer et d'organiser l'appel à projets depuis la communication jusqu'à la réception et le screening initial des candidatures. Les Accélérateurs prendront ensuite le relais sur la suite du processus, notamment le scoring des candidatures et des candidats afin d'aboutir à la shortlist d'environ 60 entreprises/startups (environ 30 par lot) bénéficiaires de la pré-accélération. À ce titre, les activités attendues des Accélérateurs incluent notamment :

- Définir un processus structuré d'évaluation basé sur des critères objectifs. Ces critères seront traduits sous forme de grilles d'évaluation ;
- Établir une shortlist d'environ 60 entreprises/startups (environ 30 par lot) à pré-accélérer, sur la base des résultats du scoring ;
- Transmettre la shortlist au PIC 3, accompagnée d'un tableau de synthèse des résultats d'évaluation, des notes attribuées, des commentaires motivés et, le cas échéant, des réserves formulées, pour validation technique et administrative, et intégrer les éventuels retours avant la poursuite du processus de sélection.

Les Accélérateurs seront chargés de la sélection opérationnelle, car ils seront les premiers responsables de la qualité des entreprises qu'ils accompagneront. Le PIC 3 sera chargé du screening au début du processus d'évaluation, et ensuite, assurera un rôle de supervision, de revue et de validation des résultats à chaque étape clé du processus.

A l'issue de cette phase, il est attendu que les (environ) 60 entreprises/startups (environ 30 par lot) bénéficiaires de la pré-accélération soient sélectionnés.

ii. Diagnostic, pré-accélération et élaboration des Plans d'Accélération Individuels (PAI)

Les principales activités à réaliser par les Accélérateurs dans cette phase sont les suivantes :

- Pour initier la phase de pré-accélération, organiser un bootcamp de remise à niveau à Antananarivo pour une durée maximum d'une semaine. L'objectif est de renforcer les fondamentaux et faciliter l'intégration (onboarding) des entreprises dans la phase de pré-accélération.
- Réaliser un diagnostic rapide de chaque entreprise afin de connaître, ses contraintes et les besoins en matière d'accélération/accompagnement. Le diagnostic rapide permettra aussi de définir les baselines des indicateurs à suivre durant le Programme.
- Produire des notes de due diligence rapide, synthétisant les principaux constats.
- Co-construire avec chaque entreprise/startup un Plan d'Accélération Individuel (PAI) basé sur le diagnostic rapide et le projet de développement de l'entreprise/startup. Le PAI inclura : la note de due diligence, une analyse de marché, la stratégie de développement, les besoins d'accompagnement, un plan d'action détaillé de l'accompagnement répondant aux besoins de

l'entreprise, les indicateurs de performance (KPI), les projections financières et surtout le plan d'utilisation des subventions (catégories de dépenses éligibles, les montants et le calendrier d'utilisation des fonds, etc.).

- Accompagner les promoteurs dans la structuration de leur présentation pour les sessions de pitch permettant de sélectionner les lauréats du Programme d'Accélération.
- Documenter, à l'issue de la pré-accélération, les résultats obtenus par chaque entreprise/startup, afin d'alimenter les évaluations techniques et financières qui serviront de base à la sélection finale des bénéficiaires de l'accélération.

Ces activités doivent permettre de tester la motivation des promoteurs, de sécuriser la qualité des entreprises retenues et de poser des bases solides pour la suite du Programme.

iii. Sélection d'environ 30 (environ 15 par lot) bénéficiaires finaux de l'accélération

Dans le cadre de la sélection des bénéficiaires finaux de l'accélération, les Accélérateurs devront conduire un ensemble d'activités permettant d'identifier, de manière rigoureuse et objective, les entreprises qui intégreront la cohorte finale :

- Planifier et organiser des sessions de pitch selon un format de sessions en ligne ou en présentiel (dépend des contraintes logistiques) et coordonner la participation des différentes parties prenantes.
- Mobiliser de manière ponctuelle des experts spécifiques dans les domaines pertinents pour constituer une équipe interne d'évaluateurs.
- Réaliser les évaluations techniques approfondies consistant à analyser la faisabilité technique des projets, la pertinence des marchés ciblés, la solidité des stratégies commerciales, le réalisme des plannings de mise en œuvre et les capacités des équipes,
- Réaliser les évaluations financières consistant à examiner la rentabilité des projets, la cohérence des budgets proposés, la pertinence des investissements envisagés ainsi que la crédibilité des projections financières.
- Produire pour chaque entreprise une fiche d'évaluation incluant une notation technique et financière, conformément à des grilles de notation validées par le PIC 3, ainsi que des recommandations, conditions ou réserves éventuelles de celui-ci.
- Établir la liste définitive des entreprises retenues pour le Programme, en veillant à l'équilibre entre les deux secteurs et à l'alignement avec les objectifs du Programme. Le principe directeur est la sélection prioritaire fondée sur le mérite, la qualité des projets et le potentiel de croissance.

En tout, environ 30 entreprises/startups seront retenues, soit environ 15 par lot. Idéalement, les entreprises seront réparties de manière équilibrée entre les deux secteurs (digital et agribusiness). La répartition finale entre régions résultera prioritairement du classement issu des évaluations techniques et financières, sous réserve du respect des critères d'éligibilité du Programme.

iv. Accélération proprement dite

L'accompagnement proposé dans le cadre du Programme d'accélération est structuré en deux phases successives et complémentaires. La durée ainsi que le contenu de l'accompagnement sont ajustés en fonction des besoins et du rythme propres à chaque entreprise, mais pour un maximum de 12 mois d'accélération.

Phase	Intitulé	Durée indicative	Objectifs principaux
Phase 1	Mise en œuvre du plan d'Accélération Individualisé (PAI) et élaboration d'un business plan	8 à 10 mois	<ul style="list-style-type: none"> • Valider le concept et obtenir des quick wins • Finaliser l'étude de marché et le market sizing • Accélérer la croissance et la structuration de l'entreprise • Renforcer les capacités du dirigeant et de l'équipe • Accompagner l'accès au marché, notamment à l'international • Aider à mettre en place un système de gestion performant • Accompagner l'élaboration d'un business plan réaliste et faire son évaluation technique et financière
Phase 2	Préparation à la levée de fonds	Jusqu'à 2 mois	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer les entreprises à l'investissement • Renforcer la capacité à dialoguer avec les financeurs • Renforcer l'éducation financière • Faciliter l'accès à des financements adaptés

La Phase 1 consiste essentiellement à mettre en œuvre les PAI co-construits et à élaborer un business plan avec les entreprises/startups. Pour assurer l'équité, la méthodologie d'accompagnement se fera essentiellement en présentiel et « sur mesure ». Il est exigé des Accélérateurs de varier l'approche en incluant :

- *Formation et renforcement de capacités* : cela se fera via des formats variés (ateliers, masterclass, bootcamps), favorisant échanges et pratique. Adaptée aux besoins identifiés, la formation combine présentiel et distanciel. Afin de garantir un taux de participation élevé tout au long du Programme, les Accélérateurs doivent présenter, dès le démarrage de l'accompagnement, un catalogue et un calendrier prévisionnel des ateliers et formations couvrant les douze mois à venir, avec une mise à jour prévue à mi-parcours. Les entreprises/Startups peuvent choisir les modules les plus adaptés à leurs enjeux, tout en respectant une obligation de participation minimale.
- *Mission de consultance ponctuelle* : Le Programme propose des missions de consultance ponctuelle pour répondre à des besoins techniques spécifiques des entreprises/startups. Ces appuis ciblés couvrent divers domaines (stratégie, finance, RH, opérations) et mobilisent des experts qualifiés. Chaque mission de consultance est calibrée sur une durée moyenne de 10 à 15 jours-hommes. Un point d'attention majeur concerne la qualité des experts mobilisés. Les profils des consultants doivent être validés à la fois par le PIC 3 et par les entreprises bénéficiaires avant le démarrage de chaque mission, afin d'éviter le recours à des ressources inadaptées ou insuffisamment expérimentées.
- *Mentorat et/ou coaching* : Le mentorat offre un accompagnement individuel fondé sur l'expérience de chefs ou de dirigeants d'entreprise expérimentés. Chaque entreprise accompagnée peut bénéficier de 1 à 3 heures de rendez-vous personnalisés par mois avec un ou plusieurs mentors, en fonction de ses besoins.
- *Lieux physiques* : au niveau de chaque région, les Accélérateurs doivent assurer la fourniture d'une ou plusieurs salles facilement accessibles, équipées du matériel informatique (et connexion internet stable) et bureautique nécessaire, et adaptées à l'organisation de formations, d'ateliers, de sessions de travail collectif ou de rendez-vous individuels. En complément, des infrastructures virtuelles sont à prévoir et doivent garantir un accès à distance à l'ensemble des services des Accélérateurs.

- *Evènements* : il s'agit notamment d'évènement de réseautage (ex : anticiper les discussions avec les acteurs du financement) et de peer learning (partage d'expérience).
- *Comité de suivi mensuel* : Suivi des indicateurs et des réalisations, recommandations et réorientation stratégique.

Pour la Phase 2, il s'agit de préparer activement les entreprises à une logique d'« investissement readiness », en renforçant leurs capacités à dialoguer avec des financeurs. Même si cette étape marque la transition entre l'accompagnement opérationnel et l'ouverture vers des financements externes, des éléments de sa mise en œuvre doivent être anticipés avant même la fin de la Phase 1 pour garantir la réussite de la recherche de financement auprès des acteurs classiques (institutions financières, investisseurs, etc.). Il s'agit, par exemple, d'anticiper des premiers rendez-vous avec ces acteurs, de comprendre leurs offres et exigences, de cocher des critères recherchés, etc.

v. L'appui au PIC 3 dans l'attribution et le processus de décaissement des subventions

- Accompagner les entreprises/startups dans la préparation des dossiers de déblocage de subvention auprès du PIC 3 et/ou d'autres bailleurs et organismes financiers ;
- Rédiger les conventions de financement entre les bénéficiaires de subventions et le PIC 3;
- Appuyer l'équipe du PIC 3 en amont sur les aspects fiduciaires, environnementaux et sociaux concernant les subventions ainsi que de l'approbation des conventions et des décisions de décaissement. ;
- Appuyer le PIC 3 dans le suivi de la mise en œuvre des projets en documentant l'état d'avancement technique et financier, en vérifiant l'atteinte des jalons convenus et en transmettant au PIC 3 une recommandation motivée sur l'opportunité de procéder, ou non, au décaissement de la tranche suivante (en coordination avec le PIC 3 et avis de non objection de la Banque mondiale).

vi. Suivi-évaluation du Programme d'accélération

Les Accélérateurs renseigneront le système de suivi-évaluation du Programme avec une fréquence de mise à jour trimestrielle. Lors de la phase de pré-accélération, une situation de référence (« baseline ») de chaque entreprise/startup sera établie (au cours du diagnostic rapide).

Le suivi-évaluation sera mené à 2 niveaux. Les indicateurs listés ci-après sont donnés à titre d'exemples :

- Principaux indicateurs du Programme :
 - Nombre d'emplois directs créés (dont femmes)
 - Variation de la croissance des chiffres d'affaires (dont des entreprises détenues ou dirigées par des femmes)
 - Montant des capitaux privés mobilisés grâce au co-investissement des PME soutenues
 - Nombre de personnes formées (dont femmes)
 - Bénéficiaires satisfaits que les activités liées aux subventions répondaient à leurs besoins
 - Montant de financement levés et/ou facilités
- Autres indicateurs :
 - Nombre de formations dispensées
 - Nombre d'heures de coaching et de mentorat
 - Nombre d'entreprises/start-ups ayant bénéficié de subvention (dont des entreprises détenues ou dirigées par des femmes)

- Nombre de clients payants
- Nombre d'emplois indirects créés
- Nombre d'évènements, ateliers, séminaires, etc. organisés
- Taux d'abandon (« attrition rate »)

Le suivi de ces indicateurs seront alimentés par des données qualitatives et quantitatives collectés auprès des bénéficiaires et du PIC 3.

Des indicateurs relatifs aux des transferts de compétence en faveur des écosystèmes entrepreneuriaux au niveau national et dans les régions cibles seront également suivis.

4. Résultats attendus et livrables

Les résultats suivants sont attendus de la mission :

- Un processus de sélection rigoureux mené à bien, aboutissant à une shortlist d'environ 60 entreprises/startups pour intégrer la Phase de pré-accélération (environ 30 par lot). Cette shortlist est validée techniquement et administrativement, en tenant compte des aspects environnementaux et sociaux.
- Une phase de pré-accélération réalisée pour environ 60 entreprises/startups (environ 30 par lot), incluant l'organisation de bootcamps de remise à niveau et la réalisation de diagnostics rapides.
- L'élaboration et la validation de Plans d'Accélération Individuels (PAI), co-construits avec les entrepreneurs durant la phase de pré-accélération.
- La sélection finale d'environ 30 entreprises/startups bénéficiaires de l'accélération et des subventions (15 par lot), sur la base de pitches et d'évaluations documentées (fiches d'évaluation technique et financière) garantissant la transparence et la qualité du processus.
- L'atteinte d'au moins 80% des indicateurs dans le PAI pour chaque entreprise, notamment une croissance visible et mesurable du chiffre d'affaires des entreprises/startups bénéficiaires du Programme et qui est basée sur l'amélioration des produits/services, le renforcement de l'accès au marché, une meilleure structuration organisationnelle, etc.
- Des conventions de subvention sont signées et accompagnées d'un planning technique et financier détaillé de mise en œuvre.
- Des business plan solides et réalistes sont élaborés durant la phase d'accélération.
- Au moins 50% des entreprises/startups accompagnés ont réussi à lever des financements additionnels aux subventions du PIC 3 en utilisant leur business plan comme outil principal.
- Un dispositif de suivi-évaluation et de reporting opérationnel est déployé, incluant la production régulière de rapports techniques, la traçabilité des décisions et la mise à disposition de données fiables sur l'ensemble du processus de sélection et d'accompagnement des bénéficiaires.

Les Accélérateurs doivent assurer l'intégration systématique de la considération du genre à toutes les étapes du Programme : sélection, accompagnement, financement, suivi-évaluation et communication. À Madagascar, les femmes entrepreneures font face à des contraintes spécifiques : accès limité au financement, réseaux professionnels restreints, charge domestique plus élevée, stéréotypes de genre. Cela justifie la mise en place de mesures ciblées et différenciées.

Ci-dessous l'ensemble des livrables attendus dans le cadre de la mission, ainsi que le contenu détaillé requis pour chacun d'eux, afin d'assurer une mise en œuvre structurée, un suivi rigoureux et une capitalisation efficace des résultats du Programme d'accélération.

Livrable n°1 - Note de cadrage

- Présentation détaillée de la méthodologie d'intervention incluant la préparation, la sélection et évaluation des entreprises, l'accompagnement et le suivi de l'accélération.
- Plan de mise en œuvre (phases, activités, calendrier détaillé).
- Présentation des outils d'évaluation des entreprises/startups aux différentes phases de sélection (grille d'analyse des candidatures alignée au Manuel des opérations, outil de diagnostic individuel, fiche d'évaluation technique et financière des projets, etc.).
- Organisation des équipes (rôles, responsabilités, experts mobilisés).
- Dispositif de coordination avec le PIC 3 et les parties prenantes, incluant la répartition des rôles.
- Le mécanisme de transfert de compétence prévu entre les accélérateurs.

Livrable n°2 - Rapport sur l'évaluation des candidatures et la pré-sélection (format PowerPoint)

- Analyse quantitative (nombre de candidatures, répartition géographique et sectorielle).
- Présentation des critères et de la méthodologie d'évaluation utilisés.
- Résultats du scoring des dossiers, accompagnés d'un tableau de synthèse des résultats d'évaluation portant (notes attribuées, commentaires motivés, etc.).
- Présentation des entreprises/startups présélectionnées pour la phase de pré-accélération.
- Principaux constats et enseignements du processus et recommandations pour la suite du Programme.

Livrable n°3 - Note de due diligence, PAI et fiche d'évaluation par entreprise/startup

- Résultats du diagnostic rapide (promoteurs, équipe, organisation, performance commerciale et financière, produit/service, etc.)
- Analyse SWOT.
- Analyse de marché et positionnement stratégique.
- Co-construction du Plan d'Accélération Individuel (PAI) (besoin, activités d'accélération, calendrier).
- Besoins de financement et plan d'utilisation des subventions du PIC 3.
- Hypothèses de croissance.
- Indicateurs de performance (KPI), baselines des indicateurs, et résultats attendus du Programme d'accélération.
- Fiche d'évaluation technique et financière à l'issue des pitches et recommandations.

Livrable n°4 - Rapports d'avancement trimestriels (format PowerPoint)

- État d'avancement des activités d'accompagnement par rapport au planning initial.
- Résultats atteints au cours du trimestre (indicateurs clés) avec des analyses par région, par secteur.
- Suivi de la performance des entreprises accompagnées (progression, difficultés, indicateurs clés).
- Activités réalisées (formations, mentorat, coaching, etc.).
- Problèmes rencontrés et mesures correctives proposées.
- Points de coordination avec les parties prenantes, notamment le PIC 3 pour l'octroi des subventions.
- Plan d'actions pour le trimestre suivant.

Livrable n°5 – Rapport de transferts de compétences en faveur de l'écosystème entrepreneurial national et dans les régions

- Rappel des enjeux liés au renforcement des capacités des Accélérateurs nationaux et des objectifs visés en matière de montée en compétences.
- Cartographie des acteurs bénéficiaires incluant à la fois les Accélérateurs Nationaux et aussi les partenaires en région (SAE, incubateurs, etc.).
- Description des dispositifs de transfert mis en œuvre : formations, mentorat, co-accompagnement, ateliers pratiques, immersion, outils partagés, etc.
- Compétences et savoir-faire transférés, notamment les détails des thématiques abordées : méthodologie d'accélération, sélection de startups, structuration de programmes, suivi de performance, accès au financement, animation d'écosystème, etc.
- Évaluation qualitative et quantitative des progrès réalisés par les acteurs locaux (amélioration des pratiques, autonomisation, appropriation des outils, etc.).
- Difficultés rencontrées, leçons apprises et identification des facteurs de succès ou d'échec.
- Recommandations et perspectives de pérennisation et d'alignement continu avec les standards internationaux.

Livrable n°6 - Rapport final

- Présentation globale de la mission et rappel des objectifs.
- Synthèse des activités réalisées par phase (sélection, pré-accélération, accélération) et résultats obtenus.
- Analyse de la performance des entreprises accompagnées et de la réalisation des PAI et des Business Plans.
- Synthèse des principaux résultats obtenus des transferts de compétences en faveur de l'écosystème entrepreneurial national, notamment les accélérateurs nationaux.
- Évaluation de l'impact du Programme (économique, sectoriel, territorial).
- Principaux défis rencontrés et leçons apprises.
- Recommandations pour la pérennisation et l'amélioration du Programme.
- Banque de photos et de vidéos.

5. Durée et calendrier

La mission commencera en septembre 2026 et s'étalera sur un maximum de 15 mois comprenant (i) la présélection d'une 1ere shortliste d'entreprises/startups à l'issue de l'appel à projet mené par le PIC 3 (1 mois) (ii) la pré-accélération et la sélection finale qui durera 2 mois et (iii) l'accompagnement à l'accélération de 9 à 12 mois selon les besoins et le rythme de chaque entreprise/startup. Par ailleurs, il est attendu des Accélérateurs de faire un suivi post-programme jusqu'à la fin de PIC 3 en janvier 2028, consistant à solliciter auprès des bénéficiaires et remonter auprès de PIC 3 des indicateurs informant sur l'évolution de la situation des entreprises/startups après le Programme d'accélération.

Le calendrier prévisionnel des livrables est présenté ci-dessous :

Livrables	Calendrier de la mission
1. Note de cadrage	1 semaine après la signature du contrat
2. Rapport sur l'évaluation des candidatures et la sélection (format PowerPoint)	1 mois après la signature du contrat
3. Note de due diligence, PAI et fiche d'évaluation par entreprise	3 mois après la signature du contrat

4. Rapports d'avancement trimestriels (format PowerPoint)	Tous les 3 mois
5. Rapport final	Au plus tard 15 mois après la signature du contrat

6. Profils des Accélérateurs

La mise en œuvre de chaque lot du Programme d'Accélération repose sur la sélection d'un **Consortium d'Accélérateurs** composé d'un duo complémentaire associant un Accélérateur international et un Accélérateur national. Ce modèle vise à combiner, d'une part, une expertise alignée sur les standards internationaux en matière d'accélération et, d'autre part, un ancrage territorial fort garantissant la pertinence, la proximité et l'efficacité de l'accompagnement. Une attention particulière sera portée à l'équilibre des rôles entre les deux parties ainsi qu'à la mise en place de mécanismes concrets de transfert de compétences.

i. Profil de l'Accélérateur international

L'Accélérateur international apporte une expertise alignée sur les standards mondiaux en matière d'accélération. Il contribue à structurer les méthodologies, renforcer les capacités du partenaire national, à améliorer la qualité de l'exécution du Programme et ouvrir l'accès à des réseaux internationaux (mentors, investisseurs, marchés). Il joue un rôle clé dans l'internationalisation, la levée de fonds et la montée en qualité des startups, et le transfert de compétences vers l'écosystème local.

Critères impératifs :

- Disposer d'une expérience avérée d'au moins 7 ans dans la conception et la mise en œuvre de programmes d'accélération de startups, idéalement dans des contextes similaires (pays en développement, Afrique, marchés émergents).
- Avoir accompagné, en accélération, un nombre significatif de startups (au moins 150) au cours des cinq dernières années avec des résultats mesurables en termes de croissance, levée de fonds ou accès au marché.
- Expérience dans des programmes multi-régionaux ou à grande échelle.
- Ayant mis en œuvre au moins 3 programmes d'accélération de grande envergure au cours des cinq dernières années prouvant la maîtrise des méthodologies d'accélération structurées, éprouvées et documentées, incluant des outils pédagogiques, des frameworks d'accompagnement et des dispositifs de suivi de performance.
- Démontrer une expérience significative dans la gestion de **programmes multi-sites, multi-régionaux ou à large échelle**, impliquant la coordination de plusieurs partenaires, experts et bénéficiaires.
- Justifier une expertise spécifique dans les secteurs du digital et/ou de l'agribusiness en ayant accompagné au moins 100 entreprises/startups dans ces secteurs sur les cinq dernières années et dans un contexte similaire à Madagascar.
- Au moins cinq références au cours des cinq dernières années prouvant la capacité à mobiliser des opportunités concrètes d'internationalisation (missions économiques, foires, partenariats commerciaux).
- Au moins cinq références prouvant la capacité à gérer des montants significatifs de subventions à l'entrepreneuriat pour le compte de bailleurs internationaux.
- Expertise avancée en levée de fonds (capital-risque, investisseurs internationaux, structuration de deals) ;
- Disposer d'un réseau international actif de mentors, d'experts, d'investisseurs et de partenaires commerciaux mobilisables dans le cadre du Programme. Ils doivent justifier d'une

expérience significative, idéalement dans des contextes similaires (Afrique ou pays émergents).

Atouts :

- Expérience préalable d'intervention à Madagascar ou en Afrique sub-saharienne, notamment dans le secteur du digital et de l'agribusiness.
- Démontrer une expérience en matière de formation des formateurs, en structuration de dispositifs de transfert de compétences et en renforcement de capacités de structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat locales (transfert de compétences).
- Capacité à structurer des programmes intégrant fortement les dimensions d'accès sur la promotion du genre.
- Expérience dans des environnements à contraintes logistiques, institutionnelles ou de marché, avec capacité démontrée à adapter des méthodologies internationales à des écosystèmes entrepreneuriaux émergents.

ii. Profil de l'Accélérateur National

L'Accélérateur national assure l'ancrage territorial du Programme en mobilisant sa connaissance fine du contexte local, des acteurs et des dynamiques économiques. Il facilite l'identification des bénéficiaires, la mise en œuvre opérationnelle des activités et l'accompagnement de proximité, tout en renforçant la confiance avec les entrepreneurs et les partenaires locaux.

Critères impératifs :

- Être une structure légalement établie à Madagascar depuis au moins cinq ans, à la date de soumission
- Ayant une expérience significative dans l'accompagnement d'entreprises ou de startups dans les secteurs digital et agribusiness. Au moins 20 entreprises accompagnées par secteur au cours des trois dernières années.
- Disposer d'au moins 5 références au cours des cinq dernières années de missions mobilisant l'écosystème entrepreneurial malgache, notamment dans les régions d'intervention du Programme.
- Avoir accompagné un nombre significatif d'entrepreneurs (au moins 100 au cours des trois dernières années) sur l'obtention de financement pour leur projet avec des résultats documentés (types de financements obtenus, des montants mobilisés, des mises en relation abouties avec des investisseurs, banques, institutions financières, des dispositifs de subvention, etc.).
- Démontrer une capacité opérationnelle à déployer des activités dans les régions relatives à chaque lot du Programme, soit à travers des antennes propres, soit via des partenariats locaux structurés.
- Être en mesure de mettre à disposition ou de mobiliser des infrastructures physiques adaptées (espaces de formation, coworking, connectivité) dans les régions relatives à chaque lot du Programme pour l'exécution des activités
- Justifier d'un réseau national d'experts, de mentors et de consultant, des prestataires techniques et des partenaires locaux mobilisables rapidement au service des entreprises accompagnées.
- Au moins trois références prouvant l'expérience dans la gestion de programmes financés par des bailleurs internationaux et la gestion de fonds selon des processus de subvention dans un cadre fiduciaire rigoureux.

- Démontrer une capacité à assurer un suivi rapproché et régulier des entreprises accompagnées, à collecter les données de performance, à documenter les avancées et à contribuer au système de suivi-évaluation du Programme.
- Démontrer une capacité à travailler en consortium avec un partenaire international, dans une logique de coordination, de complémentarité des rôles et d'apprentissage mutuel.

Atouts :

- Ayant accompagné des entreprises/startups dans le projet d'internationalisation avec des résultats tangibles et documentés.
- Capacité à mobiliser des acteurs publics et privés au niveau local, régional et national, y compris les collectivités, chambres de commerce, associations professionnelles, institutions financières, universités et opérateurs privés.
- Expérience dans l'organisation d'événements entrepreneuriaux (bootcamps, hackathons, forums).
- Disposer d'un accès à des ressources utiles pour le Programme (infrastructures, débouchés, partenaires B2B) en étant, par exemple, membre d'un groupe ou d'un réseau d'entreprises.
- Capacité à structurer des programmes intégrant fortement les dimensions d'accès sur la promotion du genre.
- Expérience de travail réussie avec le PIC 3 au cours dans l'entrepreneuriat, l'agribusiness et le digital au cours des cinq dernières années. Capacité à absorber et adapter les méthodologies proposées par l'Accélérateur international, et à contribuer à leur contextualisation dans l'environnement malgache.

iii. Exigences communes au Consortium

- Présenter une organisation claire et équilibrée du partenariat, avec une répartition explicite des rôles et responsabilités entre les deux Accélérateurs.
- Démontrer la complémentarité des expertises et la valeur ajoutée du partenariat.
- Proposer un mécanisme structuré de transfert de compétences entre l'Accélérateur international et l'Accélérateur national.
- Intégrer des approches solides en matière d'accès au marché et d'éducation financière dans leur méthodologie d'accompagnement.
- Assurer la mise en place de dispositifs de suivi-évaluation robustes, incluant la collecte et l'analyse de données de performance.
- Capacité à combiner accompagnement présentiel et outils digitaux performants.

7. Composition de l'équipe clé

L'équipe clé du Consortium d'Accélérateurs se composera au moins des profils suivants :

Poste	Attributions générales pour la mission	Exigences en matière de profil
Chef de mission (de l'Accélérateur international)	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la supervision globale de la mission et garantir la qualité des livrables ; • Définir et structurer la méthodologie d'accélération en alignement avec les standards internationaux ; • Coordonner les interventions entre les partenaires du consortium et les parties prenantes du Programme ; • Superviser les phases clés (sélection, pré-accélération, accélération) ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Diplôme supérieur (niveau Bac+5 minimum) en management, entrepreneuriat, finance ou domaine connexe ; • Expérience d'au moins 10 ans dans la gestion de programmes d'accélération dans des contextes internationaux, idéalement en Afrique ou marchés émergents ; • Expérience d'au moins 10 ans dans la gestion de subventions pour le compte de PME/Startups dans l'agribusiness et le digital ;

Poste	Attributions générales pour la mission	Exigences en matière de profil
	<ul style="list-style-type: none"> • Appuyer l'évaluation des entreprises et la sélection finale ; • Jouer le rôle de point focal principal avec le PIC 3 et la Banque Mondiale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise des méthodologies d'accélération et des enjeux liés à la croissance des startups ; • Solides compétences en gestion de projet complexe et coordination multi-acteurs ; • Expérience en accompagnement à la levée de fonds ; • Expérience en accompagnement sur l'accès aux marchés internationaux ; • Excellentes capacités de communication et leadership ; <p>Expériences dans la capacité de mobilisation des acteurs public et privé</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maitrise du français.
Responsable des opérations (de l'Accélérateur national)	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la coordination opérationnelle quotidienne du Programme au niveau national ; • Planifier et suivre la mise en œuvre des activités dans les différentes régions ; • Superviser les coachs régionaux et les partenaires locaux ; • Assurer la logistique des activités (bootcamps, formations, mentorat, événements) ; • Suivre l'avancement des entreprises/startups et remonter les informations au chef de mission ; • Assurer la coordination avec les équipes du Consortium et les parties prenantes locales ; • Contribuer au reporting et au suivi-évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diplôme supérieur (niveau Bac+5 minimum) en gestion, entrepreneuriat, économie ou domaine connexe • Expérience d'au moins 5 ans dans la gestion de projets ou programmes d'accompagnement de PME/Startups dans l'agribusiness et le digital ; • Expérience de travail avec le PIC 3 serait un atout ; • Bonne connaissance de l'écosystème entrepreneurial dans les régions du PIC 3 ; • Expérience en coordination d'équipes et gestion multi-sites ; • Compétences en planification, organisation et suivi opérationnel • Bonnes capacités de communication et de gestion des parties prenantes <p>Expériences dans la capacité de mobilisation des acteurs public et privé</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maitrise du français et du malgache.
Coachs permanents régionaux (un par région)	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer l'accompagnement de proximité des entreprises dans chaque région ; • Réaliser le suivi régulier des bénéficiaires des subventions ; • Appuyer la mise en œuvre des Plans d'Accélération Individuels (PAI) ; • Identifier les besoins spécifiques des entreprises et mobiliser les ressources appropriées ; • Faciliter les relations avec les acteurs locaux (partenaires, institutions, marchés) • Contribuer à la collecte de données pour le suivi-évaluation ; • Participer à l'animation des activités locales (ateliers, formations, événements). 	<ul style="list-style-type: none"> • Diplôme supérieur (Bac+3 minimum) en gestion, entrepreneuriat ou domaine connexe • Expérience d'au moins 3 ans dans l'accompagnement d'entreprises ou de projets entrepreneuriaux ; • Bonne connaissance du tissu économique local de la région d'intervention ; • Compétences en coaching, l'obtention de certification en la matière serait un atout ; • Autonomie, réactivité et sens de l'organisation • Maîtrise du français, du malgache et des dialectes dans les régions d'intervention serait un atout.

La composition de l'équipe présentée ci-dessus constitue le minimum requis pour la mise en œuvre de la mission. Les Consortiums sont toutefois attendus pour proposer des ressources complémentaires

qu'il juge pertinentes pour garantir la qualité et l'efficacité de l'accompagnement. En plus de l'équipe interne, ils pourront s'appuyer sur des structures locales partenaires, des prestataires spécialisés ainsi que sur un réseau d'experts et de mentors. La capacité à structurer une équipe élargie, à mobiliser des compétences externes de manière flexible et à coordonner efficacement ces ressources constituera un critère important d'évaluation des propositions.

8. Type de contrat

Il s'agira d'un contrat forfaitaire payé par jalons, pour une durée de 15 mois.

9. Démarche des Accélérateurs

Les Accélérateurs soumettront au Projet PIC 3 une proposition qui comprendra l'approche méthodologique, y compris un planning détaillé, les curriculum vitae du personnel affecté à la mission, et une proposition financière.