



REPUBLIKANI MADAGASIKARA
Fitiavana - Tahindrazana - Fandrosoana



Présidence de la République

Economic Development Board of Madagascar (EDBM)

Projet d'Appui à la Promotion des Investissements (PAPI)

Termes de Référence

Etude de faisabilité sur la mise en place d'un centre de formation professionnelle pour le développement et la promotion du secteur Textile & Habillement à Madagascar

I. Contexte et justification

La République de Madagascar a obtenu des prêts du Groupe de la Banque Africaine de Développement (BAD) en vue de financer la mise en œuvre du Projet d'Appui à la Promotion des Investissements (PAPI), ci-après dénommé « le Projet ». Le Projet vise à soutenir les efforts du Gouvernement à créer les conditions d'une croissance économique forte, inclusive et soutenable à travers l'impulsion de l'investissement privé dans les secteurs prioritaires, et la mise en place d'un cadre de partenariat public-privé (PPP) permettant de mobiliser les ressources nécessaires au développement et à la modernisation des infrastructures.

Etant l'outil institutionnel du Gouvernement pour concevoir et mettre en œuvre la stratégie nationale en matière d'accroissement des investissements privés, l'Economic Development Board of Madagascar (EDBM) s'est vu confier le rôle d'organe d'exécution du Projet.

En effet, le secteur du textile et l'habillement (TH) constituent le premier secteur manufacturier de Madagascar et le plus grand employeur de main-d'œuvre après l'agriculture. Il contribue pour 19,35% au PIB et 30% des exportations totales du pays. L'industrie textile est le deuxième secteur des investissements après le secteur minier et représente 7% des IDE totaux. L'âge moyen de la population du pays est de 19 ans, avec une population urbaine de 35% et une population active de 13 millions d'habitants. La population malgache et la disponibilité de main-d'œuvre qualifiée devraient être mobilisées pour le développement futur de l'industrie textile-habillement du pays.

Les exportations malgaches de textile-habillement ont augmenté depuis 2010, passant de 411 millions USD en 2010 à 683 millions USD en 2016 avec un taux de croissance de 9%. Bien que l'Union Européenne reste la première destination des exportations de vêtements de Madagascar, le rétablissement du régime AGOA en 2014 a entraîné une augmentation des exportations vers les États-Unis. Madagascar est devenu l'un des plus gros exportateurs de vêtements de l'Afrique subsaharienne et le deuxième exportateur vers les États-Unis grâce à l'AGO, avec des exportations atteignant 159 millions de dollars américains en 2017. Les principaux produits exportés de Madagascar incluent les pantalons et les fibres synthétiques et pull-overs / pull-overs en laine, coton et polyester.

La chaîne de valeur du textile malgache cible la production et l'exportation de prêt-à-porter. En raison de l'absence d'une industrie textile forte, la confection dépend de l'importation de tissus. Madagascar ne produit qu'une quantité insignifiante de coton par rapport aux besoins de production ce qui rend le pays dépendant des importations de matières premières. Les importations de textile-habillement à Madagascar ont augmenté régulièrement, avec un TCAC de 8% et 21% respectivement, pour atteindre 561 millions de dollars en 2016. Le développement d'une chaîne de valeur textile intégrée (de la filature aux produits finis) est un défi majeur pour le pays et nécessite une planification à long terme, face à un commerce mondial du TH en croissance constante, prévoyant 1 030 milliards de dollars US d'ici 2027.

C'est dans ce cadre que la BAD appuie les opportunités de croissance du secteur TH, visant l'accroissement des investissements privés à travers l'EDBM, en finançant des activités structurantes visant à renforcer la chaîne des valeurs de ce secteur. Outre les outils de communication et les road shows internationaux ciblés réalisés ces dernières années, une étude pour la mise en place d'une ZES Textile à Moramanga a été réalisée. L'étude de la mise en place d'un Fonds Textile, ciblant les TMPE (non exportatrices) dans le secteur TH est également finalisée et la mise en place du Fonds d'Appui à Frais Partagé (FAFP) suit son cours, en visant particulièrement l'intégration des TPME dans la chaîne de valeur TH.

Dans le même contexte, une étude sur l'évaluation des opportunités d'investissement du secteur TH a été également réalisée en 2018. Les résultats de cette étude mettent en évidence la compétitivité et la dextérité de la main d'œuvre malgache comme étant un des avantages concurrentiels du pays. Il y est également précisé que la démographie favorable du pays et les compétences existantes pourraient encore être utilisées pour le développement futur de l'industrie du TH à Madagascar. A cela s'ajoute les opportunités offertes à travers l'accès préférentiel du pays aux marchés de l'Union européenne et aux Etats Unis, et l'identification de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe comme des destinations clés pour un sourcing futur. De ce fait, le potentiel de croissance est largement démontré dans la vision 2027 proposée dans ce même rapport.

Néanmoins, il s'avère que Madagascar souffre d'un manque de travailleurs qualifiés à tous les niveaux de la chaîne de valeur de production, à savoir les cadres intermédiaires, les agents de maîtrise, les ingénieurs spécialisés, les merchandisers, et les designers textiles. Il est aussi largement constaté l'inadéquation de l'offre de formation à la demande de professionnels du secteur TH avec des offres de formations limitées, où les entreprises doivent assurer elles-mêmes la formation de leurs personnels. Des investissements forts dans les ressources humaines sont ainsi indispensables pour réaliser cette vision.

Ainsi, pour pouvoir tirer parti de ces opportunités, et afin de préserver les avantages concurrentiels du pays, prévoir les besoins en compétences requises du secteur TH à l'horizon 10 ans devient primordial. Il convient ainsi de mettre en place une structure d'encadrement pour la production de compétences en adéquation à la fois aux besoins actuels du secteur et en perspectives des besoins du développement du secteur, en complémentarité avec les dispositifs et initiatives existants.

Il s'agira donc de lancer une étude de faisabilité (technique, financière et économique) sur le projet de mise en place d'un centre de formation professionnelle pour le secteur TH à Madagascar, en s'inspirant des modèles économiques existant, dont notamment les initiatives et modèles de centre Textile (Bangladesh, TIDI en Ethiopie, Kenya, Indonésie, Maurice, CETTEX en Tunisie,...), etc. Il existe également l'initiative louable du secteur privé malgache sur la création de l'Ecole Supérieure des Technologies de l'Information (ESTI), à Madagascar, qui priorise la formation en alternance en Technologies d'informations et dont les programmes de formation ont été identifiés sur la base des besoins exprimés par le secteur privé et les investisseurs du secteur.

Certains pays ont aussi investi dans le développement des compétences spécifiques du TH. C'est ainsi que l'Inde a mis en place un programme intégré de développement des compétences pour le secteur TH et compte près de 207 centres répartis dans 85 villes spécialisées en confection. Le gouvernement éthiopien a créé 4 instituts de développement de l'Industrie du Textile. L'iART ou Institute of Apparel REsearch & Technology de Bangladesh, accompagne les industries du textile du pays à travers des services ciblés de recherche et développement, de formation, d'amélioration de compétences et de mise à niveau.

C'est dans ce cadre que le PAPI recrute un cabinet ou une firme ou un groupement de firmes en charge de réaliser **l'étude de faisabilité sur la mise en place d'un projet de centre de formation professionnelle du secteur TH à Madagascar**, en lien d'une part, aux politiques et stratégies nationales en matière de formation professionnelle et promotion du secteur THA (Textile Habillement et Accessoires) et d'autre part, en adéquation aux besoins et perspectives de développement du secteur, tout en tenant compte des dispositifs existants appuyés par les partenaires techniques et financiers dans le secteur de la formation professionnelle en particulier.

II. Objectifs

La présente mission aura pour **objectif global** de renforcer la chaîne de valeur de l'industrie du TH à Madagascar, à travers l'accompagnement des investissements privés, en visant la mise en place d'un centre de formation professionnelle TH, à l'issue de la présente étude de faisabilité, prévoyant la disponibilité de compétences techniques et managériales et la mise en place de programmes de formation et de renforcement des compétences en adéquation aux besoins et perspectives de développement du secteur à Madagascar.

Plus spécifiquement, cette étude visera à concevoir et proposer **le modèle économique pertinent sur la mise en place d'un centre de formation professionnelle du secteur TH**, partant du diagnostic de l'existant et de l'analyse des besoins et du marché, **l'identification de programmes et de modules de formation adaptés**. Il s'agira également de proposer **les modèles de financement institutionnel du centre**, en ciblant et identifiant les cibles potentiels (investisseurs privés, les partenaires potentiels). L'élaboration d'une **feuille de route opérationnelle et du modèle de cahier des charges du centre de formation professionnelle** est attendue de cette expertise, devant permettre le lancement de l'opportunité de création du centre de formation professionnelle TH à Madagascar, à l'issue de cette étude.

III. Missions et attributions

Le centre de formation professionnelle TH aura pour mission d'assurer l'accompagnement et le soutien techniques aux entreprises du secteur TH, dans leur développement technique, managérial et organisationnel, en assurant le perfectionnement et le recyclage technique du personnel, et autres services connexes à moyen et long terme (vocation d'observatoire du secteur TH...).

Sans être exhaustif, les activités à réaliser ci-après sont données à titre indicatif. Le Consultant est invité à proposer la démarche méthodologique appropriée, permettant d'atteindre de manière efficace les objectifs susmentionnés.

La mission du cabinet consiste à :

1. Concevoir et proposer le modèle économique pertinent (business model) pour la création du centre de formation professionnelle

- ❖ Analyse et revue documentaire : études et données sur le secteur Textile, dont prioritairement l'étude sur les opportunités d'investissement dans le secteur TH (PAPI) et les documents sur le secteur de la formation professionnelle à Madagascar
- ❖ Analyse des besoins en compétences professionnelles du secteur TH par catégorie (main d'œuvre, dirigeants de PME de confection, cadres, en vue d'un système d'information crédible sur le marché de l'emploi du secteur
- ❖ Réalisation de l'étude de marché sur la formation professionnelle existant et dans le secteur en particulier :
 - ✓ analyse conjoncturelle, analyse concurrentielle, tendances, besoins immédiats, à moyen et long terme, perspectives, politiques et stratégies actuelles, typologies du marché de la formation (organismes privés, institutions publiques ou parapublique,...)
 - ✓ « benchmarking » au niveau régional et international : modèles de centres de formation professionnelle TH
- ❖ Définition des objectifs stratégiques, commerciaux et financiers du centre : champs de programme, structures et modalités de fonctionnement possibles
- ❖ Proposition de la structure juridique et opérationnelle du centre
 - ✓ Revue des textes législatifs et règlements (secteurs du TH et de la formation professionnelle) et des politiques et stratégies (FFPM, partenariat avec le secteur privé sur l'école du numérique ESTI, ...)
 - ✓ Choix du statut juridique approprié (ou scénarii)
 - ✓ Proposition d'organigramme structurel (directeur du centre, responsable de formation, responsable pédagogique, chargé de communication et du marketing, formateurs et enseignants, responsable administratif et financier,...)

- ❖ Evaluation technique et financière des besoins (pour la création du centre)
 - ✓ mobiliers et immobiliers : bâtiment (bureaux, salles de formation en piquage, en coupe, en maintenance de machines, bibliothèque, cafeteria, salle informatique, laboratoire,...), matériels et équipements (machines à coudre ou machines spécifiques aux métiers du TH, ordinateurs, logiciels,...)
 - ✓ en compétences : suivant l'organigramme proposé, élaboration des fiches de poste et des profils de candidature pour chaque poste (projet de TDR)
 - ✓ en production, exploitation technique, commercialisation,...
 - ✓ coût de création du centre : dépenses d'investissement, installation des locaux
 - ✓ coûts de fonctionnement du centre : dépenses nécessaires à l'exécution de son programme, dépenses pour le personnel et pour les services de soutien.
- ❖ Evaluation des pistes de ressources financières du centre : coût des formations, services à mettre en place (formation en développement des compétences, cartographie des compétences pour évaluer le déficit de compétences, laboratoire d'essais, à terme fournir des services techniques et de conseil aux industries du TH, observatoire du secteur...), subventions de fonctionnement, recettes, subventions éventuelles des frais de formation, ...
- ❖ Finaliser le business plan (viabilité technico-financière du projet de mise en place du centre)

A moyen et long terme, le centre pourrait servir d'Observatoire qui pourrait également analyser l'évolution des marchés textile, mode et luxe d'un point de vue économique et marketing, tant au niveau de l'offre que de la demande (élaboration de tableau de bord conjoncturel du secteur, centre de veille et de ressources informationnelles, structuration en services d'appui aux entreprises du secteur, analyses économiques capitalisation, recherche et diffusion d'information, ...).

2. Sur la base des résultats de la première étape, élaborer les programmes et curricula de formations (formation initiale, formation continue, en alternance, duale,...) en adéquation aux besoins et compétences requises et autres services pertinents du centre

(En lien avec le point 1)

- ❖ Rencontre avec les ministères sectoriels clés (en charge de la formation professionnelle, de l'industrie,...), le secteur privé, les organisations intermédiaires d'appui au secteur privé (groupements professionnels, CCI,...), les PTF ciblés, les centres de formation existant dans le secteur TH,...
- ❖ Sur la base de l'analyse de marché supra : Prévoir les catégories de formations : continue, en alternance, de courte durée,... de manière à répondre à la vaste palette de compétences requises
- ❖ Identification des programmes et initiatives similaires dans d'autres secteurs et/ou complémentaires en matière de développement des compétences (centre de formation professionnelle, Fonds Malgache pour la Formation Professionnelle, initiative du secteur privé, laboratoire textile,...)
- ❖ Conception des programmes et curriculum de formation : apprentissage, stratégie pédagogique, supports didactiques, contenus matières et disciplinaires, résultats attendus, modalités d'évaluation, modalités de gestion du curriculum de formation (continue, initiale, en alternance, ...), syllabus

A titre indicatif : pour les industries de confection : formation de base de l'opérateur de couture, design de mode, broderie, fonctionnement de machines, opérateurs de coupe, superviseur de ligne de production, ingénierie industrielle, système d'assurance qualité, normes de conformité sociale, planification, analyse de marché, merchandising, management, marketing, couture en 3D, impression textile, ...

Encourager les programmes tendant à l'innovation, tout en tenant compte de la révolution industrielle 4.0, avec l'usage massif des technologies de collecte et du traitement des données (smart factories ou usines intelligentes), transformant au quotidien et significativement les filières économiques, sur l'ensemble de leur chaîne de valeur

- ❖ Élaboration des profils des formateurs
 - ❖ Estimation du coût global de mise en place et en œuvre des programmes de formation et intégration dans le business plan
 - ❖ Elaboration d'un plan type de communication sur le centre (en vue du lancement) : éléments de langage...
 - ❖ Identification des perspectives d'actions de coopération internationale (co-diplomation,...)
3. **Proposer les modèles sur le schéma de financement institutionnel (du centre)**
(sur la base des éléments supra)
- ❖ Proposition du plan de financement
 - ❖ Elaboration d'un document succinct de présentation du projet de mise en place du centre (but promotion/marketing)
 - ❖ Elaboration d'un mapping des entités cibles pour le financement de la création du centre
4. **Organiser et préparer (sur les plans technique et logistique) les réunions de démarrage, d'avancement et de restitution de l'étude, en étroite collaboration avec les équipes de l'EDBM et de PAPI.**
- ❖ Réunion de démarrage
 - ❖ Réunions d'avancement
 - ❖ Atelier de restitution
 - i. Proposer la liste des participants à inviter : secteur public, secteur privé, universités et centres de formation professionnelle ciblée, PTF, ...
 - ii. Organiser, avec l'EDBM et PAPI, l'agenda et le déroulement de l'atelier sur le fonds et la forme
 - iii. Elaborer un résumé exécutif et un communiqué de presse sur les résultats de l'étude
- (A présenter lors de l'atelier de restitution : business plan, programmes et curricula de formations, schéma de financement institutionnel, plan d'actions opérationnel, modèle de cahier des charges du centre)*
5. **Proposer un plan d'actions (étapes) et un calendrier prévisionnel pour la mise en œuvre du projet de création et de mise en place du centre, en soulignant les conditions nécessaires à la réussite du projet et en proposant un modèle de cahier des charges du centre.**

IV. Résultats attendus et livrables

Les **résultats attendus** de la mission sont :

1. Le **business plan** du centre de formation est **disponible** et **recueille les recommandations clés** de l'ensemble des parties prenantes lors de l'atelier de restitution
2. Les **programmes et curricula de formations** sont **en adéquation aux besoins du secteur** et **détaillés (sur les plans technique et budgétaire)**
3. Le **modèle de schéma de financement institutionnel** du centre est disponible et les **potentiels investisseurs et partenaires** de la mise en place effective du centre **sont identifiés et sensibilisés**
4. Le **plan opérationnel, incluant le calendrier** de mise en œuvre du projet est **partagé**, et le **cahier des charges du centre de formation professionnelle** est **disponible**

Il est à préciser que la langue de travail utilisée dans le cadre de cette mission est le français.

Les livrables sont décrits comme suit :

- Un **rapport initial**, un mois après le démarrage de la mission incluant:

- ✓ la méthodologie, le calendrier d'intervention retenus et les différents points issus de la réunion de démarrage avec le Client
 - ✓ les premières constatations, les progrès enregistrés, les difficultés rencontrées et/ou prévues dans l'avancement de la mission
 - ✓ les résultats de l'analyse et l'évaluation des besoins en compétences et de l'étude de marché sur la formation professionnelle du secteur
 - ✓ la proposition de structure organisationnelle du centre
- Un **rapport intermédiaire**, deux mois après la validation du rapport initial, mettant en évidence:
 - ✓ les programmes et propositions de curricula de formations
 - ✓ le schéma de financement institutionnel du centre
 - ✓ le business plan intégrant la création, la mise en place et l'exploitation du centre
 - ✓ la liste des partenaires potentiels identifiés pour la mise en place du centre
 - ✓ le plan d'actions et le calendrier prévisionnel de mise en œuvre du projet de création du centre
 - ✓ un guide pratique de mise en œuvre du centre
 - ✓ les PV des réunions, le compte-rendu des différentes rencontres, ...
 - Un **rapport sur l'atelier de restitution de l'étude**, cinq jours après la tenue de l'atelier, présentant l'organisation et le déroulement général de l'atelier et retraçant l'ensemble des remarques et recommandations clés des parties prenantes
 - Un **rapport final d'activités**, à la fin de la mission, incluant tous les rapports suscités, enrichis par l'ensemble des éléments issus de l'atelier de restitution.

V. Durée de la mission

La durée de la mission est estimée à quatre-vingt-dix (90) jours répartie sur 4 mois.

VI. Qualification du consultant

Le Consultant est un cabinet/firme ou groupement de firmes disposant d'une expertise en matière de modélisation économique et dans le domaine du développement des compétences spécifiques sectorielles (centre de formation professionnelle) :

- Ayant exécuté au moins cinq missions de conception et développement d'un centre de formation professionnelle ou d'une université
- Ayant exécuté au moins deux (02) missions dans la conception de programmes ou plans de renforcement de capacités adaptés à un secteur ou filière donnés, de préférence dans le textile ;

Le Consultant doit disposer au minimum d'un pool d'experts clés ayant les qualifications détaillées ci-après :

- ❖ Un **Chef de projet, économiste principal** chargé du pilotage et de la gestion du projet dont le profil minimum requis est le suivant :
 - ✓ Bacc+5 en Economie, Gestion, ou équivalent
 - ✓ Au moins 5 années d'expériences en gestion de projets de développement économique ou pilotage/coordination de projets ; des expériences probantes dans le domaine de développement des compétences seront un atout
 - ✓ Connaissances du secteur économique à Madagascar et du secteur textile en particulier
- ❖ Un formateur principal, spécialiste en élaboration de programmes de formations professionnelles, ayant réalisé au moins trois missions en matière de conception de programmes de formation professionnelle et de développement des compétences des cadres intermédiaires, des agents de maîtrise, des ingénieurs spécialisés, des merchandisers, et des designers ;
- ❖ Un formateur conseiller spécialisé dans le domaine du Textile et Habillement, disposant au moins de 5 ans d'expériences en renforcement de capacités, dont notamment des adultes (Andragogie).

En plus de ces personnels-clés, le consultant est libre de proposer le personnel d'appui qu'il juge utile pour atteindre les résultats attendus de la mission.

Indications utiles (sans être exhaustives)

Globalement, le centre aura pour vocation de :

- former une main d'œuvre qualifiée pour les secteurs d'exportation et domestiques de l'habillement ;
- améliorer les compétences techniques pour améliorer la qualité, la productivité et l'efficacité des entreprises du secteur ;
- répondre aux besoins de main-d'œuvre qualifiée en textiles, confection et segments connexes, y compris l'artisanat, le tissage manuel, la sériciculture, le jute, les textiles techniques, etc.

A moyen et long terme, le centre pourrait servir d'Observatoire qui pourrait également analyser l'évolution des marchés textile, mode et luxe d'un point de vue économique et marketing, tant au niveau de l'offre que de la demande (élaboration de tableau de bord conjoncturel du secteur, centre de veille et de ressources informationnelles, structuration en services d'appui aux entreprises du secteur, analyses économiques capitalisation, recherche et diffusion d'information, ...).

Les métiers du textile ci-après sont donnés à titre indicatif : chimie des matières textiles, filatures et filage, moulinage et texturation, tissage, tricotage, non-tissés, teinture, impression et apprêts, et pour toutes les applications (habillement, ameublement, textiles techniques).

Formateurs : ingénieurs maîtrisards, techniciens supérieurs, modélistes professionnels, chef de coupe, ...

Modules : contrôle qualité, modélisme, amélioration de la qualité, méthodes et organisation de la production, maîtrise de l'énergie, maintenance, ...