



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**

**Assistance technique pour le soutien à la mise en place de la ZES (zones industrielles) 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.

De plus, 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.

De ce fait, 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 produit une quantité négligeable de coton 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 global que la BAD soutient les opportunités de croissance du secteur TH à Madagascar, à travers le programme PAPI, mis en œuvre par l'EDBM (agence d'exécution), en finançant des activités structurantes et intégrées visant à renforcer la chaîne des valeurs nationale du secteur.

Outre les outils de communication et les road shows internationaux ciblés réalisés, une étude de faisabilité sur la mise en place d'un Fonds d'appui au secteur Textile, ciblant les Très Petites et Moyennes Entreprises (TMPE) non exportatrices a été effectuée en 2018. De cette étude résulte la mise en place d'un Fonds de subvention de financement (Fonds d'Appui à Frais Partagé ou FAFP) d'un montant de 2 000 000 USD, dont l'objectif est d'intégrer les TPME dans la chaîne des valeurs du secteur TH à Madagascar, à travers le renforcement de leurs capacités et l'appui à leur compétitivité.

A cela s'ajoutent :

- l'étude sur les opportunités d'investissement dans le secteur TH à Madagascar réalisée en 2018, traçant la vision à l'horizon 2027 du secteur, mettant en évidence les branches et segments d'activités porteurs, représentant d'importantes opportunités d'investissements pour le pays.
- l'étude de faisabilité sur les ZES (Zones Economiques Spéciales) à Madagascar et deux études de faisabilité de ZES, à savoir la ZES Textile City à Moramanga et la ZES Andrakaka (Diégo).

L'ensemble des études liées au secteur Textile et Habillement, appuyées dans le cadre du PAPI s'inscrivent en droite ligne avec la nouvelle politique de l'Etat, adoptée en janvier 2019, à travers le Plan Emergence de Madagascar, plaçant l'industrialisation du pays au cœur de la relance économique du pays (Velirano N°7). Cette politique de l'industrialisation met en avant la nécessité de créer et mettre en place et de développer des Zones d'Emergence Industrielle en tant que catalyseurs du développement économique dans toute l'île. Le gouvernement, à travers le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (MICA) entend renforcer ainsi le cadre législatif et réglementaire existant, devant permettre la relance accélérée des investissements dans le secteur industriel, à travers le développement de Zones Industrielles (ZI).

Il est par ailleurs, à souligner que l'étude de faisabilité de la mise en place d'une ZES Textile dans la commune rurale d'Ambohibary, dans le district de Moramanga, réalisée en 2018 est en parfaite synergie avec ce défi national. Les résultats de cette étude seront donc exploités pour la concrétisation du projet de Zone industrielle Textile de 600 ha sis à Moramanga. A rappeler également que ce site industriel a vocation de regrouper toute la chaîne de valeur de RMG (Vêtements prêt à porter) : textile, fils, tissus, boutons, fermetures et habillements.

Les sites industriels sont effectivement conçus comme des zones dotées d'infrastructures mutualisées favorisant une concentration géographique d'entreprises. Ils permettent notamment :

- ✓ de bénéficier d'un environnement approprié pour les entrepreneurs
- ✓ de réduire les coûts de transport et d'améliorer la logistique en général
- ✓ d'attirer les investissements nationaux et étrangers
- ✓ de planifier de manière raisonnée le développement urbain et industriel

Dans le cadre du présent document, les Zones économiques Spéciales (ZES) font référence aux zones industrielles, définies dans la PGE. Madagascar entend ainsi initier ses premières zones industrielles. En conséquence, afin de mener à terme ce projet, le PAPI (le Client) prévoit la mise à disposition au gouvernement malagasy, d'un **Assistant Technique international** (le Consultant) **en appui à la mise en place et au développement** de telles zones.

## **II. Objectifs**

La mission de l'Assistant Technique est d'apporter des **conseils stratégiques**, de **l'assistance technique** et de réaliser des activités de **renforcement de capacités** nécessaires à la partie malagasy dans la **mise en place et le développement de zones industrielles (ZI) à Madagascar**. Elle s'inscrit ainsi en appui au développement et à la promotion des investissements à Madagascar, à travers l'EDBM (en tant qu'agence nationale de promotion des investissements et agence d'exécution du PAPI), visant à accélérer l'industrialisation du pays, tout en conciliant croissance économique et protection de l'environnement.

### **III. Missions et attributions**

Pour la conduite de la mission, le consultant est appelé à se conformer aux orientations et directives du gouvernement dans la mise en place de ZI (structure de gouvernance, structure organisationnelle, fonctionnement et synergie entre les autorités de gestion, de régulation et de contrôle, de promotion, feuille de route, ...) en étroite collaboration avec l'ensemble des parties prenantes clés au projet, sans être exhaustif : la présidence, la primature, les ministères sectoriels concernés dont le Ministère en charge de l'industrie en tant que Chef de file du projet, EDBM, l'équipe du projet PAPI, les services techniques déconcentrés et autorités locales, le secteur privé, la société civile, les partenaires ...

De plus, tout au long de sa mission, il tiendra compte des textes et réglementations en vigueur en lien avec le projet (loi sur les zones et entreprises franches, loi sur le Développement Industriel, loi sur le Partenariat Public et Privé,...), ainsi que des réformes en cours et/ou en perspective. Sur cet aspect, il travaillera en étroite collaboration avec la Direction des Réformes et du Développement du Secteur Privé de l'EDBM. Il en est de même pour les politiques et stratégies nationales sectorielles pouvant impacter directement ou indirectement sur son mandat.

Dans ce cadre, il sera chargé de :

***1. Mettre à profit ses expériences et expertises internationales en matière de mise en place, développement de zones économiques (Zones industrielles, zones franches, ZES, ...) en apportant les conseils stratégiques nécessaires au gouvernement malagasy dans la mise en place et le développement de Zones d'Emergence Industrielle à Madagascar***

- ❖ Procéder la revue des documents de cadrage nationaux, prendre en compte le contexte actuel, considérer l'ensemble des études et de données économiques disponibles, en cours et en perspective.
- ❖ Procéder spécifiquement à la revue et à l'analyse approfondie des résultats de l'étude de faisabilité sur les ZES à Madagascar et des deux études de faisabilité de la ZES Moramanga et Andrakaka), de manière à proposer la ou les feuilles de route à adopter par les autorités, en transposant les études par rapport à la priorisation de mise en place et de développement de ZI.
- ❖ Valoriser ses expertise et expériences internationales en matière juridique, technique, management et financière pour les conseils stratégiques au gouvernement, dans les phases prévues de mise en place et de développement de ZI, tout en s'assurant de la mise en œuvre des conditions favorables à la performance des entreprises (zone de développement économique), de la mise en valeur des milieux naturels, la gestion durable des eaux de pluie, les bâtiments durables...(zone de protection de l'environnement) et la mise en place d'un environnement de travail agréable et responsable (zone de bien-être au travail).
- ❖ Apporter des conseils stratégiques et recommandations précises et élaborer des stratégies pertinentes permettant au gouvernement de prendre les décisions pertinentes et éclairées en matière de :
  - ✓ Conceptualisation et mise en place d'une ZI : structure et mode de gouvernance, pilotage de la mise en place, développement et gestion de zones industrielles (structure de pilotage, société de projet, mode opérationnel,...)
  - ✓ Cohérence et synergie entre les différentes entités appelées à travailler dans le cadre d'une ZI : autorités de gestion et de développement, de régulation et de contrôle, de promotion, guichet unique...
- ✓ Développement d'infrastructures et installations de soutien :

- Conseils et orientation globale en matière de planification de l'aménagement nécessaire, en construction d'infrastructures : routes, voie ferrée, port, aéroport, sources d'énergie et ressources hydriques et hydrauliques, réseau de drainage des eaux pluviales, forages, raccordement du site au réseau assainissement, raccordement de la zone au réseau électrique pour l'alimentation de la zone des bureaux de chantier et les forages, construction de bâtiments pour les services d'appui, construction du mur de clôture ...
- Conseils en « modes transactionnelles » ou recrutement de développeurs : modes d'acquisition, mode de gestion de projet, stratégie d'appels à candidature, modèles de propositions techniques et financières, guide sur les clauses contractuelles, stratégie de mise en concurrence du développeurs, conseils et guide sur l'évaluation du contrat avec le partenaire privé, modèles types de DAO et de contrats de partenariats...
- Conseils en schémas juridiques envisageables, ingénierie financière et opérationnelle, choix de procédures de passation de marchés, projet de documentation d'appel d'offres
- Stratégie de développement d'infrastructures sur site et hors site : conseils en demande d'appuis aux agences multilatérales telles que la BAD, BM et en matière de développement de fonds d'infrastructures et de fonds de projets dédiés en se basant sur les meilleures pratiques internationales
- ✓ Marketing et commercialisation : conseils en matière de politique de promotion des ZI : aspects financiers, légaux et commerciaux pour l'approche des négociations pour le développement et les investissements, guide et méthodologie pour le développement d'une ZI (risques globaux,...), modèles de collaboration et de partenariat de gestion possible, modèles de stratégie et plan d'actions marketing (promotion de la ZI, méthodologie de ciblage de développeurs et d'investisseurs potentiels)
- ✓ Conseils en gestion des risques : conceptualisation de la ZI (échelle et taille des locataires investisseurs, catégories d'industries promues, approche par regroupement pour les fabricants à petite et grande échelle) valeur marchande des parcelles (attractivité, suffisance des infrastructures, adéquation des installations, prix attractifs et incitations attractives), risques liés au commerce (non utilisation de parcelles par les locataires), à l'exploitation et à la maintenance (infrastructure commune),
- ✓ Conseils en exploitation, gestion et maintenance : politiques d'entretien et de gestion des infrastructures (remplacement, mutualisation, incubation, etc.), animation des activités professionnelles, sociales ou culturelles du parc, approvisionnement des utilités, exploitation des installations de production, services de gestion des déchets, exploitation des installations de conditionnement d'eau de process et des effluents.
- ❖ Partager les bonnes pratiques internationales et proposer les approches et les outils méthodologiques pertinents aux autorités opérationnelles (au niveau central et local) directement impliqués par le projet de ZI en matière de pilotage, planification, mise en place, développement et gestion de ZI

**2. Apporter des conseils stratégiques et l'assistance technique nécessaire au gouvernement malagasy sur la mise en place et le développement de la ZI pilote Textile Moramanga**

Sur ce deuxième volet, l'Assistant technique international sera chargé de :

- ❖ apporter son expertise en appui à la coordination du projet zone industrielle Textile Moramanga, visant une démarche cohérente et en synergie de l'ensemble des parties prenantes clés au projet, dont notamment la présidence, le MICA, l'EDBM, le secteur privé, les développeurs et investisseurs potentiels,...ainsi que toutes autorités et/ou entités appelées à intervenir dans le cadre de ZI
- ❖ apporter les conseils et orientations nécessaires dans le pilotage de la mise en place de zone industrielle,...

- ❖ apporter les conseils et assistance technique nécessaires en matière de développement des infrastructures de soutien, de marketing et commercialisation de la zone, de recrutement du développeur, d'exploitation, de gestion et de maintenance, pour les phases prévues
- ❖ élaborer et/ou apporter les révisions nécessaires aux TDR sur les études préalables à la mise en place de la zone industrielle, prévues dans le cadre du PAPI :
  - ✓ évaluation stratégique environnementale et sociale de la zone, en étroite collaboration avec l'Office Nationale de l'Environnement (ONE)
  - ✓ étude sur la mise en place d'un Guichet Unique pour la zone
  - ✓ étude sur la conception d'un manuel de régulation et de contrôle pour l'usage des autorités compétentes
  - ✓ étude sur la conception détaillée des infrastructures sur site et hors site : routes d'accès, lignes électriques, conduite d'eau et d'électricité, mur d'enceinte, bâtiment administratif
  - ✓ appui pour les conseils en transaction (recrutement de développeur)
- ❖ assister le coordonnateur de projet dans la supervision et le suivi de la réalisation de l'ensemble des activités préalables à la mise en place de la ZI Moramanga sus-présentées
- ❖ apporter tous conseils qu'il juge pertinent et utile aidant à la mise en place du projet

**3. Assurer les formations techniques nécessaires et le transfert des compétences aux équipes impliquées dans le processus de développement de ZES (zones industrielles, dont prioritairement la présidence, le ministère en charge de l'industrie, autres à identifier) tout en accompagnant les équipes au niveau de l'EDBM.**

- ❖ identifier les équipes directement impliquées dans le processus de mise en place de ZI (par ministère et/ou entité clés)
- ❖ identifier les besoins en formation, proposer et réaliser le plan de formations par thèmes identifiés en assurant le transfert de compétences en matière de mise en place et développement de zones industrielles
- ❖ autres attributions en lien avec le renforcement de capacités

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

#### **IV. Résultats attendus de la mission**

Les **résultats attendus** se résument comme suit :

- Le gouvernement dispose d'un cadre global standard de pilotage, de mise en place et de développement d'une zone industrielle
- Des orientations et conseils stratégiques adaptés, en matière technique, juridique, financière sont disponibles en vue de la mise en place, du développement, de la transaction et de la gestion de ZI à Madagascar
- La cohérence et la synergie entre les différents organes et entités impliquées dans le cadre de mise en place de ZI sont en évidence
- Le gouvernement et les directions opérationnelles des entités directement impliqués par les ZI tirent profit des meilleures pratiques internationales en matière de développement de zones industrielles et sont outillés sur les plans « stratégies » et « méthodologies »
- La feuille de route de mise en place et de développement de la zone Textile Moramanga intègre et prend en compte les conseils stratégiques et bénéficie de l'assistance technique internationale
- Les TDR sur les études préalables à la mise en place de la zone Textile Moramanga tiennent compte des meilleures pratiques internationales
- La réalisation des activités prévues bénéficie de l'expertise technique internationale et donc des meilleures pratiques

- Les équipes directement impliquées dans le processus de mise en place de ZI au niveau de l'administration publique et de l'EDBM sont formés et le transfert de compétences en matière de mise en place et développement de zone industrielle est assuré

## V. Les livrables

Le consultant remettra les livrables ci-après :

- Un **rapport de démarrage**, incluant la méthodologie adoptée et le chronogramme d'intervention détaillée, à l'issue de la réunion de démarrage avec le Client
- Conformément au chronogramme d'intervention mensuel dûment validé, **un rapport d'activités mensuel**. Le rapport mensuel devra intégrer les éléments ci-après, et ce conformément au chronogramme et sans être exhaustif :
  - ✓ document de cadre global standard de pilotage, de mise en place et de développement d'une ZI (structure et mode de gouvernance, pilotage, programme d'activités, planification,...)
  - ✓ rapport-guide sur les orientations et conseils stratégiques adaptés, en matière technique, juridique, financière sont disponibles en vue de la mise en place, du développement, de la transaction et de la gestion de ZI à Madagascar
  - ✓ documents sur les stratégies sur les modes d'acquisition et de gestion de ZI, sur le développement d'infrastructures, sur la politique de promotion/marketing des ZI
  - ✓ modèles types de DAO de mise en place de ZI (transaction), de contrats de partenariat, plans d'actions marketing
  - ✓ plan de formations/ transferts de compétences et rapports sur les formations réalisées, incluant la liste des participants, le calendrier de formation, les thèmes de formation...
  - ✓ orientations, conseils stratégiques et recommandations sur le cadre logique et la feuille de route de mise en place et de développement de la ZI Textile Moramanga
  - ✓ TDR sur les études préalables :
    - évaluation stratégique environnementale et sociale de la zone Moramanga
    - étude sur la mise en place d'un Guichet Unique pour la zone
    - étude sur la conception d'un manuel de régulation et de contrôle pour l'usage des autorités compétentes
    - étude sur la conception détaillée des infrastructures sur site et hors site : routes d'accès, lignes électriques, conduite d'eau et d'électricité, mur d'enceinte, bâtiment administratif
    - appui pour les conseils en transaction (recrutement de développeur)
  - ✓ appuis/conseils dans la réalisation des études susvisées ou autres études en lien avec son mandat

## VI. Durée et organisation de la mission

La durée de la mission est estimée à neuf mois à compter de la notification de l'ordre de service sur un total de 135 hommes- jours. 80% du temps seront passés à Madagascar à raison de 15 à 20 hommes jours par voyage avec un total de 7 à 9 voyages Certaines tâches seront réalisées à distance et occuperont environ 20% de la totalité des prestations.

## VII. Qualifications du consultant

- Etre titulaire d'un diplôme Minimum Bac+5 en Management ou Gestion ou Finances ou Economie ou Business Administration ou autre domaine pertinent avec la mission
- Avoir au minimum 10 ans d'expériences professionnelles de conseils en stratégie ou en management
- Avoir réalisé au moins deux références en conception et mise en place de zones à vocation économique, zones économiques spéciales ou zones industrielles ou zones franches d'exportation. L'expérience en Afrique est considérée comme un atout.

- Avoir une expérience sur l'environnement des affaires favorables aux investissements privés, y compris le développement de zones économiques
- Justifiant au moins de trois missions en tant que chef de mission/directeur/ coordonnateur de projet dans le domaine de conseils stratégiques PPP ou autres formes juridiques similaires.
- Expérience d'au moins trois missions en matière de formations et/ou transfert de compétences

### **Procédure de recrutement**

---

Le recrutement de l'assistant technique se fait sur la base des CV dont la notation est répartie comme suit :

Critères	Note maximale
Diplôme Minimum Bac+5 en Management ou Gestion ou Finances ou Economie ou Business Administration ou autre domaine pertinent avec la mission	10
Expériences professionnelles de conseils en stratégie ou en management	20
Références en conception et mise en place de zones à vocation économique, zones économiques spéciales ou zones industrielles ou zones franches d'exportation.	25
Expériences sur l'environnement des affaires favorables aux investissements privés, y compris le développement de zones économiques	15
Missions en tant que chef de mission/directeur ou coordonnateur de projet dans le domaine de conseils stratégiques PPP ou autres formes juridiques similaires	20
Mission en matière de formations et/ou transfert de compétences	10

Le candidat ayant obtenu la note plus élevée sera invité à soumettre sa proposition financière en vue de la négociation du contrat.

Type de contrat : Le Consultant retenu sera payé suivant un contrat à rémunération au temps passé. Sur la base des fiches de présence préparées par le Consultant et approuvées par le Client conformément aux présents termes de référence et au chronogramme d'activités mensuel validé par les deux parties avant chaque mission. Outre le rapport de démarrage, les prestations seront facturées mensuellement et seront payées suivant les rapports d'activités validés par le Client.