



REPUBLIKAN' MADAGASIKARA
Fitiavana - Tanindrazana - Fandrosoana

Présidence de la République

Economic Development Board of Madagascar (EDBM)

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



Termes de Référence

Recrutement d'un Conseiller Spécial - Coaching sur des aspects spécifiques de la promotion des investissements

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.

Dans l'accomplissement de sa mission première de promotion, facilitation et suivi des investissements et dans le cadre de la relance de ses activités à l'issue de sa nouvelle restructuration, l'EDBM se doit d'avoir une équipe opérationnelle maîtrisant toutes les fonctions dévolues au sein d'une agence de promotion des investissements (API), et de disposer d'outils adéquats et des compétences nécessaires.

C'est dans ce cadre que le PAPI a appuyé à compter de 2018, le recrutement d'un Assistant Technique International pour des conseils/coaching sur des aspects spécifiques de facilitation et de promotion des investissements. Cet appui a globalement permis :

- d'élaborer des pistes sur les éléments de la stratégie de promotion, facilitation et suivi des investissements en termes d'image économique, de fonction, de plaidoyer, de secteurs prioritaires
- de procéder à la réorganisation structurelle et fonctionnelle de la direction des services aux investisseurs, incluant le recrutement de nouveaux cadres et le renforcement nécessaire des services d'appui
- de réaliser des coaching collectifs et personnalisés du directeur général de l'EDBM et de l'équipe opérationnelle principalement au niveau de la direction des services aux investissements, sur les services de base aux investisseurs (ciblage, facilitation et suivi), la promotion des investissements
- d'appuyer et accompagner les stratégies sectorielles, la promotion sectorielle (image économique), les services d'after-care
- d'accompagner la préparation et l'organisation de business forums, de road shows ciblés sectoriels
- d'accompagner le projet de mise en place de deux dispositifs déterminants pour la facilitation et la promotion des investissements, à savoir :
 - ✓ l'Investor Tracking System (ITS)
 - ✓ la cellule de veille économique et stratégique (CVES)

Cette phase d'assistance technique prend fin au mois de février 2020. Par souci de capitalisation des acquis, des besoins de renforcer le cadre d'action pour l'investissement à Madagascar et par nécessité de renforcer la performance de l'EDBM impliquant l'ensemble des directions et services opérationnels ainsi que les autres parties prenantes (secteurs public et privé), une deuxième phase d'assistance technique plus pointue et plus transversale est prévue toujours sur les aspects spécifiques de la promotion, facilitation et suivi des investissements. Rappelons que les trois piliers d'une promotion des investissements efficace sont le cadre institutionnel, la stratégie, et les services. Les présents TDR définit les détails de la mission prévue.

II. Objectifs de la mission

Cette mission vise d'une part à **renforcer l'expertise et la performance de l'EDBM** en matière de services aux investissements, en apportant **les conseils stratégiques et l'assistance technique nécessaires** à la coordination, la mise en complémentarité et en synergie des activités et services existants et/ou à mettre en place, le suivi de leur mise en œuvre, en considération de l'environnement (interne et externe) dans lequel l'EDBM évolue ou doit évoluer et d'autre part, à **doter l'EDBM d'une stratégie appropriée de promotion, facilitation et suivi des investissements**, tout en assurant **le transfert de compétences essentielles** avant la fin du PAPI.

De façon plus spécifique, le Consultant est en charge de :

1. définir et faire valider, en étroite collaboration et avec une pleine implication des équipes dirigeante et opérationnelle de l'EDBM, **la stratégie appropriée de promotion, facilitation et suivi des investissements (3 à 5 ans avec budgétisation des moyens de mise en œuvre)** tenant compte du cadre d'investissement de référence (politique d'investissement, politique commerciale, loi, code et réglementation, vision EDBM,...). Cette stratégie sera à décliner en un **cadre logique du projet de promotion, facilitation et suivi des investissements de l'EDBM** permettant de fixer les indicateurs clés de performance et un système de suivi et évaluation au sein de l'EDBM.
2. fournir l'assistance technique nécessaire à une **meilleure coordination des activités de promotion, facilitation et suivi des investissements**, leur **mise en cohérence et en synergie** tout au long du cycle de vie de l'investissement (attraction, entrée et établissement, expansion, liens avec les investisseurs locaux)
3. fournir **les conseils stratégiques appropriés et l'assistance technique nécessaire aux instances dirigeantes, aux directions et services opérationnels de l'EDBM** (CA, direction générale, directions des services aux investisseurs, des réformes et du développement du secteur privé, la communication, le guichet unique, les antennes régionales ...) quant à leurs rôles/attribution respectifs et/ou dans le cadre de projets stratégiques en rapport avec la promotion des investissements (zones économiques, PPP, MoU, projet sectoriel,...) pour renforcer les compétences en plaidoyer, pilotage, planification et mise en œuvre des activités, visant une meilleure performance de l'EDBM
4. présenter les pistes d'actions de **mobilisation de financements et de partenariats** pour la mise en œuvre de la stratégie de promotion, facilitation et suivi des investissements
5. assurer le **transfert de compétences essentielles à l'équipe opérationnelle de l'EDBM**, lui permettant d'optimiser sa capacité à offrir des services de qualité (marketing, information, assistance et plaidoyer).

III. Etendue de la mission

Le Consultant devra travailler avec les équipes managériales et opérationnelles de l'EDBM pour traiter toutes les questions qui surgissent que la Direction Générale, ou la Direction des Services aux Investisseurs de l'EDBM considèrera comme prioritaire et les autres parties prenantes (ministères, secteur privé, autres). Ceci afin de permettre d'atteindre aussi bien les objectifs principaux spécifiques au Projet que ceux assignés à l'EDBM par le Gouvernement dans le cadre de sa mission, et accélérer ainsi l'investissement inclusif par le secteur privé dans les secteurs prioritaires de l'économie malgache.

Les activités définies ci-après définissent le cadre d'intervention de la mission, sans être exhaustives :

1. définir et faire valider, en étroite collaboration et avec une pleine implication des équipes dirigeante et opérationnelle de l'EDBM, **la stratégie appropriée de promotion, facilitation et suivi des investissements (3 à 5 ans avec budgétisation des moyens de mise en œuvre)** tenant compte du cadre d'investissement de référence (politique d'investissement, politique commerciale, loi, code et réglementation, vision EDBM,...). La stratégie doit considérer à la fois :
 - ✓ la fidélisation et la protection des investisseurs présents
 - ✓ l'amélioration du climat des investissements
 - ✓ l'attraction de nouveaux investisseurs (locaux et IDE)

Cette stratégie sera à décliner en un **cadre logique du projet de promotion, facilitation et suivi des investissements de l'EDBM** permettant de fixer les indicateurs clés de performance et un système de suivi et évaluation au sein de l'EDBM.

- a) Diagnostic de l'existant et définition des priorités
- b) Elaboration d'une proposition de cadre logique de facilitation et de promotion des investissements, en fixant les indicateurs de performance clés de l'EDBM (en tant qu'API)
- c) Validation du cadre logique
- d) Mise en place le tableau de bord et mesurer les progrès accomplis

¹« L'expérience internationale montre qu'il est indispensable que les API aient une stratégie claire. Cette stratégie doit découler de la vision ou stratégie nationale en matière de développement économique et de rôle du secteur privé et des IDE dans ce développement, mais doit être plus pratique et opérationnelle que la stratégie nationale. La stratégie de l'API doit être une véritable « feuille de route » qui guidera tous ses moyens humains et financiers vers la réalisation des objectifs que le gouvernement lui a fixés. Sans une stratégie bien articulée, une API pourrait se focaliser démesurément sur des objectifs à court terme, être vulnérable aux pressions politiques, et déployer ses ressources de manière inefficace »

2. fournir l'assistance technique nécessaire à une **meilleure coordination des activités de promotion, facilitation et suivi des investissements, leur mise en cohérence et en synergie** tout au long du cycle de vie de l'investissement (attraction, entrée et établissement, expansion, liens avec les investisseurs locaux) et à différents niveaux (Conseil d'Administration ou CA, direction générale, directions en charge des services aux investisseurs, des réformes et du développement du secteur privé, de la communication, services de guichet unique, antennes régionales, administration publique, secteur privé, etc.)
 - a) Analyse préliminaire de la performance de l'EDBM dans les trois domaines : promotion, facilitation et suivi des investissements (à l'issue de la première phase d'assistance technique)
 - b) Etablissement d'un panorama des parties prenantes à la promotion des investissements, de leur rôle respectif en la matière et analyse de la cohérence des activités de promotion des investissements

¹ « Revue du Cadre de Politique et de Promotion de l'Investissement Direct Etranger (IDE)- Cas du Niger (Juillet 2019) »

- c) Proposition d'un mécanisme de coordination visant à intégrer les interactions entre les différentes directions et services pour une meilleure performance (adéquation des services aux besoins d'amélioration de l'environnement des affaires, mécanisme efficace d'after-care, promotion ciblée) de l'EDBM et tenant en compte les autres initiatives et perspectives de promotion des investissements des autres parties prenantes
 - d) Proposition d'un tableau de bord global permettant de piloter, planifier, mettre en œuvre et assurer le suivi des activités de l'EDBM et mesure la performance de l'institution
3. fournir *les conseils stratégiques appropriés et l'assistance technique nécessaire à l'instance dirigeante, aux directions et services opérationnels de l'EDBM* (CA, direction générale, directions des services aux investisseurs, des réformes et du développement du secteur privé, la communication, le guichet unique, les antennes régionales ...) quant à leurs rôles/attributions respectifs et/ou dans le cadre de projets stratégiques en rapport avec la facilitation et la promotion des investissements (zones économiques, PPP, MoU, projet sectoriel,...) pour renforcer les compétences en pilotage, planification et mise en œuvre des activités, visant une meilleure performance

a) **en matière de promotion des investissements :**

- ciblage proactif d'investisseurs potentiels (nationaux et internationaux) et d'événements sectoriels, conférences, forums, sur les opportunités d'investissement
- révision des documents, supports, guides et outils de communication en lien avec le développement et la promotion des investissements (outils promotionnels essentiels pour générer des prospects d'investissements- marketing pays- stratégies sectorielles,...)
- assistance technique dans la recherche d'opportunités d'investissements, dans le ciblage et la mise en relation avec les investisseurs cibles (road shows)
- appui/ conseils et assistance technique dans la préparation l'organisation, le suivi de « road shows » de promotion des investissements
- stratégie de promotion des investissements axés sur les secteurs prioritaires en faveur d'un développement durable (en lien avec l'objectif spécifique N°3)
- assistance dans les projets stratégiques du gouvernement en lien avec les investissements privés et la mobilisation de l'EDBM (zones industrielles, zones économiques, projets présidentiels ...)
- assistance technique dans la mise en place d'indicateurs de performance, de tableaux de bord,...et dans la fixation d'objectifs réalistes en termes d'investissements nationaux et d'IDE

A côté de la promotion ciblée sur des secteurs spécifiques, le Consultant travaillera avec l'équipe opérationnelle de l'EDBM pour aider aux préparations des événements divers visant à promouvoir aussi bien une image positive de Madagascar en tant que destination d'investissement de choix en Afrique, que les opportunités d'investissement qu'offre le pays. Ceci inclura l'identification des sociétés à haut potentiel dans les pays hôtes des événements ainsi que ceux aux alentours ou dans la même région pour être invitées à participer ; la préparation de matériels de promotion en collaboration avec l'équipe de la Communication conjointement avec celle des Investment Managers sectoriels concernant des opportunités d'investissement spécifique à envoyer à ces sociétés avant chaque événement ; la préparation de présentations générales ou personnalisées/individualisées et d'autres matériels à partager à ces événements.

Cet exercice sera également réalisé pour tout autre événement auquel l'EDBM est sollicité en tant qu'organisateur ou simple participant, aussi bien à Madagascar qu'à l'étranger.

b) en matière de facilitation des investissements

Il s'agit de convertir l'intérêt des investisseurs potentiels en une décision d'investissement et ensuite à un projet opérationnel, », de mieux plaider en faveur de réformes prioritaires en réponse aux besoins des investissements, de rassembler et maintenir des informations de qualité à destination des investisseurs.

- assistance technique pour une meilleure structuration des services et interaction des directions et services opérationnels, en lien avec le dispositif d'ITS (investment tracking system) et la cellule de veille économique et stratégique (CVES)
- appui/ conseils stratégiques de l'EDBM et le cas échéant des autres parties prenantes à la promotion des investissements sur :
 - ✓ orientation et analyse du cadre d'investissement (réformes,...) : loi sur les investissements, loi sur les industries, réformes sectorielles,...
 - ✓ orientation sur les réformes prioritaires et cohérentes à l'amélioration de l'environnement des affaires
 - ✓ assistance technique et appui à la coordination entre d'une part, les directions et services opérationnels dans le domaine de l'environnement des affaires, de la facilitation et de promotion des investissements de l'EDBM et d'autre part avec les autres parties prenantes des secteurs public et privé
- accompagnement et coaching (collective et individuelle) du personnel des directions opérationnelles (coordination, cohérence, synergie)
- appui à la mise en place des procédures nécessaires et cohérentes des services aux investisseurs à l'EDBM
- Contribution aux analyses sectorielles : agri-business, tourisme, industrie légère, TIC, énergie renouvelable, : tendances, collecte et mise à jour d'informations en lien avec les investissements, élaboration de notes sectorielles...

c) en matière de suivi des investissements : ITS, aftercare,...

- coaching personnalisé et collectif du personnel de l'EDBM en charge du suivi
 - appui à la mise en coordination de données de l'ITS, de la CVES et autres données et indicateurs clés de l'EDBM et à leur valorisation
 - appui à la digitalisation de la création d'entreprise au niveau du guichet unique
 - diagnostic des guichets uniques régionales prioritaires et recommandations en termes de structuration, de mise en place de services prioritaires, coaching des chefs d'antenne...
4. présenter les pistes d'actions de ***mobilisation de financements et de partenariats*** pour la mise en œuvre de la stratégie de promotion, facilitation et suivi des investissements : il s'agira d'appuyer l'EDBM dans la recherche de partenariats pour le financement du projet de facilitation et de promotion des investissements (stratégie)
- « En ce qui concerne le budget et le financement, les leçons de l'expérience internationale sont que les API ont besoin de budgets suffisants et soutenus dans le temps (pas moins de 3 à 5 ans) pour mettre en œuvre leur mandat et avoir un véritable impact »²*
5. assurer le ***transfert de compétences essentiel à l'équipe opérationnelle de l'EDBM***, lui permettant d'optimiser sa capacité à offrir des services de qualité (marketing, information, assistance et plaidoyer).

² Idem (source)

- a) outiller l'équipe de l'EDBM dans ses fonctions de promotion, facilitation et de suivi des investissements par des méthodologies, approches, guides, procédures...en matière de plaidoyer, ciblage, accueil, préparation de business forum, B to B, business intelligence, data room, ...
- b) assurer les coachings collectif et individuel visant l'atteinte des indicateurs clés

IV. Résultats attendus

Meilleure coordination des activités de promotion, facilitation et suivi des investissements, leur mise en cohérence et en synergie

- ✓ Le panorama des parties prenantes à la promotion et à la facilitation des investissements est dressé et de meilleures interaction et coordination sont définies
- ✓ Un mécanisme de coordination des actions de promotion des investissements est validé et opérationnel
- ✓ Un tableau de bord de coordination permettant le suivi au niveau de l'EDBM est validé et est opérationnel

Conseils stratégiques appropriés et l'assistance technique nécessaire à l'instance dirigeante, aux directions et services opérationnels de l'EDBM en matière de promotion, facilitation et suivi des investissements

- ✓ Le rôle de plaidoyer en termes de facilitation et de suivi d'investissements au sein de l'EDBM est clairement défini par niveau (instance de décision, directions et services opérationnels)
- ✓ Le ciblage d'investisseurs potentiels et d'évènements de promotion des investissements est clairement défini et les suivis de la mise en place et en œuvre sont assurés
- ✓ Les outils et supports de promotion sont pertinents, à jour et disponibles
- ✓ Des méthodologies, procédures, guides ou tous autres supports sont développés pour l'organisation, la préparation ou la participation efficaces de l'EDBM lors des évènements à caractère ciblés de promotion des investissements (road shows, conférences, World Investment Forum,)
- ✓ EDBM bénéficie de l'expertise internationale pour la promotion des projets stratégiques du gouvernement mobilisant des investissements privés
- ✓ Les objectifs réalistes de l'EDBM en termes d'investissements privés sont définis et les indicateurs de performance clés sont définis
- ✓ Les directions opérationnelles travaillent en synergie et en complémentarité
- ✓ La direction des réformes et du développement du secteur privé améliore sa performance structurelle et opérationnelle
- ✓ Les compétences en termes de plaidoyer et de priorisation de réformes sont renforcées
- ✓ Les procédures internes pour les services aux investisseurs sont définies et mise en œuvre
- ✓ Les dispositifs, mécanismes et outils utilisés dans le cadre de la facilitation et de la promotion des investissements sont cohérents pour permettre une meilleure efficacité des services de l'EDBM et sa meilleure performance
- ✓ Les données en matière de promotion, facilitation et suivi des investissements sont coordonnées et mieux structurées

Stratégie appropriée de promotion, facilitation et suivi des investissements (3 à 5 ans avec budgétisation des moyens de mise en œuvre) et mobilisation de financements et de partenariats

- ✓ EDBM est dotée d'une stratégie de promotion, facilitation et suivi des investissements dûment validée par le Conseil d'Administration
- ✓ La stratégie est déclinée en un « projet d'appui à la promotion, facilitation et suivi des investissements », soutenu par un cadre logique qui permettra de lever des partenariats pertinents et efficaces pour la mise en œuvre de la stratégie
- ✓ EDBM est doté d'un système opérationnel de suivi-évaluation de ses activités

Transfert de compétences essentielles à l'équipe opérationnelle de l'EDBM

- ✓ le personnel est renforcé en compétences techniques et managériales avec un focus sur les services aux investisseurs, incluant les réformes nécessaires à un environnement des affaires bénéfique aux investissements privés
- ✓ le personnel bénéficie de coachings personnalisés et collectifs

V. Livrables

Le consultant fournira les livrables ci-après suivant un calendrier qu'il proposera à valider dûment par le Client.

1. **Rapport sur le mécanisme de coordination des actions de promotion des investissements** impliquant l'ensemble des parties prenantes identifiées (incluant les résultats de l'analyse préliminaire de la performance de l'EDBM, le panorama et le rôle de l'ensemble des parties prenantes ; le tableau de bord de suivi au niveau de l'EDBM)
2. Sur la base de la planification mensuelle proposée par le Consultant dûment validé par le Client, **rapports mensuels sur les activités réalisées** en lien direct avec chacun des résultats attendus identifiés pour l'objectif spécifique N°2
3. **Rapport intermédiaire** sur la stratégie de promotion, facilitation et suivi des investissements pour validation par le Client
4. **Rapport final** sur la stratégie de promotion, facilitation et suivi des investissements
5. **Cadre logique** du projet de promotion, facilitation et suivi des investissements
6. **Rapport détaillé sur les coaching personnalisé et collectif**
7. **Rapport final sur le transfert de techniques et managériales** avec un focus sur les services aux investisseurs, incluant les réformes nécessaires à un environnement des affaires bénéfique aux investissements privés
8. A la fin du contrat, **rapport final consolidé** mettant en évidence l'ensemble des éléments clés de l'intervention du Consultant et les principales recommandations pour l'EDBM.

VI. Calendrier et organisation du projet

Le consultant sélectionné devra travailler sur un total d'environ 110 hommes-jours sur neuf mois.

80% du temps seront passés à Madagascar. Certaines tâches seront réalisées à distance et occuperont les 20 % du temps restant.

La langue de travail est le français.

VII. Qualifications du Consultant

Le consultant doit justifier qu'il/elle a les qualifications requises suivantes :

- Diplôme d'études supérieures (minimum Bac+5), en Administration des affaires, Management, Economie ou autres domaines pertinents en lien avec la mission
- Au moins trois (3) références en matière prestations similaires (conseils stratégiques et assistance technique de haut niveau)
- Ayant conduit au moins deux (2) missions de renforcement de capacités/coaching
- Disposant de solides connaissances de l'environnement des affaires
- Expériences professionnelles avec des API³
- Aptitude à travailler de façon autonome et en équipe. Le consultant doit démontrer également sa capacité à travailler efficacement avec des interlocuteurs de très haut niveau dans l'administration (ministres, conseillers spéciaux, ...) et dans le secteur privé (Présidents de groupements professionnels, d'associations patronales...)

³ Agences de Promotion des Investissements

VIII. Procédures de recrutement

Le recrutement se fait en deux étapes :

- La Qualification du candidat
- L'évaluation technique

(i) Critères de qualification du candidat

Critères	Note maximale
Diplôme d'études supérieures (minimum Bac+5), en Administration des affaires, Management, Economie ou autres domaines pertinents en lien avec la mission	10
Au moins trois (3) références en matière prestations similaires (conseils stratégiques et assistance technique de haut niveau)	20
Ayant conduit au moins deux (2) missions de renforcement de capacités/coaching	10
Disposant de solides expériences de l'environnement des affaires	10
Expériences professionnelles avec des API	10
Total (Q)	60

Les trois premiers candidats qualifiés seront invités à présenter une proposition technique comprenant méthodologie et un planning de travail par rapport aux livrables demandés.

(ii) Evaluation technique : adéquation et qualité de la méthodologie proposée par rapport à la mission, et plan de travail conforme aux termes de référence (TDR)

Total de points pour le critère (Nt) = 40

Le classement général est fonction des notes technique (Nt) et de la qualification (Q) combinées en utilisant la formule : $N = Nt + Q$

Le candidat ayant obtenu la note générale combinée plus élevée sera invité à négocier le contrat.

IX. Type de 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 aux résultats suscités avec un chronogramme d'activités mensuel bien défini et validé par les deux parties. Ainsi, les prestations seront facturées mensuellement et seront payées suivant les fiches de présence et les rapports d'activités validés par le Client.