

Termes de Référence

RECRUTEMENT D'UN CONSULTANT EXPERT DE NIVEAU INTERNATIONAL POUR APPUYER LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME EN ENTREPRENEURIAT 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 » (PIC3).

Cette nouvelle phase permet d'ajouter, en sus du Tourisme et de l'Agribusiness, le Numérique en tant que nouveau secteur cible du Projet.

Par ailleurs, elle permet d'étendre les zones géographiques d'intervention selon des priorités fixées par le Gouvernement. Aux quatre (04) zones d'intervention au titre du PIC2.2, à savoir les régions Diana, Atsimo-Andrefana, Anosy et l'Île de Sainte-Marie, viennent s'ajouter, au titre du nouveau Projet PIC3, six (06) nouvelles régions d'intervention : d'une part le corridor Est du pays incluant les régions Analanjirofo, Atsinanana, Vatovavy, Fitovinany, Atsimo-Atsinanana, et d'autre part, la région Analamanga pour le secteur du numérique.

Le nouveau projet s'inscrit dans un objectif de contribuer à la relance économique à la suite de la pandémie du COVID-19 qui affecte le pays depuis l'année 2020.

L'objectif du PIC3 est de soutenir la croissance des Petites et Moyennes Entreprises (PME) dans les régions et les secteurs cibles. 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.

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.

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 :
 - o *Fenêtre 1 – Phase de démarrage* (Programme Miary) : ces appuis bénéficieront 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* : 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.

Pour chaque fenêtre, les projets seront sélectionnés de manière compétitive sur la base de concours de plan d'affaires dont le canevas sera fourni dans le manuel du programme.

- **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.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la fenêtre 1 de la composante 3.1, tout en s'appuyant sur la mise en œuvre de programmes similaires dans le cadre du PIC2.2, le Projet lancera le **Programme Miary dans le secteur numérique** et fera appel à des incubateurs pour promouvoir et accompagner les initiatives de création et de développement d'entreprises dans le domaine du numérique dans les régions du projet.

En vue d'appuyer la préparation, le lancement et le suivi de ce nouveau programme, le Projet fait appel à un expert international spécialiste de l'entrepreneuriat digital.

2. Objectifs et étendue de la mission

La mission sera divisée en trois (03) étapes qui sont interdépendantes et peuvent être menées en parallèle. A noter que plusieurs vagues d'appels pourront être lancées successivement. Les activités suivantes sont données à titre non exhaustif :

Etape 1 : Appui et suivi du lancement du programme Miary Digital sur toutes les vagues qui pourront être lancées (30 jours)

- Selon le besoin, revoir / réviser le manuel de procédure qui détaille les principes généraux du programme, les critères d'éligibilité, les populations et projets cibles (femmes, projets cleantech/greentech, tourismtech ; agritech en ligne avec les priorités du Projet PIC3) et les procédures de présélection et de sélection des différentes cohortes de bénéficiaires et les critères détaillés de sélection, les procédures administratives et fiduciaires pour la gestion du programme ;
- Sur la base des leçons apprises à travers les 1ères vagues lancées en amont du recrutement, appuyer le PIC dans le réajustement des termes de référence des incubateurs pour l'exécution du programme. Celui-ci comprendra :
 - ❑ le contenu détaillé du travail à exécuter (formations et durée des programmes, organisation des cohortes (femmes, cleantech, etc.) évènements, demo-days, networking, mentorat, plan de communication), et sa durée ;
 - ❑ les étapes (« milestones ») de performance de paiement du contrat aux incubateurs ;

- les indicateurs et les responsabilités en termes de suivi et évaluation (M&E) au niveau du programme ainsi qu'au niveau des incubés ;
 - les rôles et responsabilités vis-à-vis du PIU (y compris pour le déboursement des subventions aux incubés)
- Organiser des ateliers de capitalisation auxquelles seront invités tous les acteurs (incubateurs, Ministères, ...) pour réajuster, au besoin, le lancement des nouveaux appels d'offre et la poursuite de la mise en œuvre du programme ;
- Faire des réunions d'informations qui pourraient intéressés les acteurs du secteur pour les autres vagues d'appels d'offre à lancer, pour répondre aux questions éventuelles.

Etape 2 : Accompagnement dans la mise en œuvre et du suivi du programme Miary digital (100 jours)

- Conseiller et appuyer l'équipe dans le choix et la mise en place des différents outils et système de suivi du programme pour capturer les expériences et leçons du programme ;
- Proposer et appliquer un modèle de mesure de la performance des incubateurs et de l'incubation, tout en procédant à un renforcement de capacité de l'équipe dans l'utilisation de ces outils d'évaluation ;
- Suivre et évaluer, au moins, un cycle d'incubation d'une cohorte d'entrepreneurs depuis leur début jusqu'à leur maturation ;
- Maintenir et accroître un réseau de relations et des partenariats éventuels avec d'autres organisations de promotion de l'entrepreneuriat digital susceptibles de compléter ou de poursuivre les appuis du programme Miary digital ;
- Fournir une assistance à l'équipe dans le suivi opérationnel de la mise en œuvre des conventions tant des incubateurs que des bénéficiaires du programme ;
- Prendre part, quand nécessaire, aux réunions de présentation avec la Banque et autres entités concernées par le programme ;
- Assurer que le programme ait une visibilité (blogs, autre contenu numérique), à travers différents mediums (sites, media social, etc.) ;
- Concevoir un programme d'évènements, et soutien à la coordination dans le lancement et différents évènements du programme avec les différents partenaires (PTF, Incubateurs, etc.), notamment pendant entrepreneurship week et d'autres moments phares de l'année pour l'entrepreneuriat et le digital
- De manière générale, agir en tant que conseil et support à l'équipe du Projet sur tous les aspects relatifs au bon déroulement du programme à travers des ateliers de partages et des séances de renforcement de capacité à l'endroit de l'équipe du Projet PIC ainsi qu'aux acteurs du secteur, notamment les agents du / des Ministères concernés ;
- Appuyer (en partie) la mise en œuvre de la sous composante 3.2.

Etape 3 : Background pour programme Miary digital (20 jours)

Cette 3^{ème} étape peut être menée en parallèle avec les 02 précédentes afin d'améliorer et de réajuster la stratégie globale du programme Miary Digital. Cette étape consiste à :

- Mener une évaluation du programme déjà lancé en amont du recrutement visant à :
 - Identifier les opportunités d'affaires dans le secteur du numérique dans les régions cibles du Projet ;
 - Comprendre les besoins et contraintes des bénéficiaires déjà sélectionnés et bénéficiaires potentiels du programme Miary digital, y compris les femmes ;

- ❑ Collecter des données ou informations pertinentes pour le programme ;
 - ❑ Comprendre qui fait quoi actuellement dans le soutien au start-ups numériques :
 - (1) faire un mapping visuel sur une page des différents acteurs opérant dans cet espace (y compris leurs liens à l'international), le nombre d'incubés existants (et le nombre d'incubés gradues), date de début, durée du programme, financement octroyé, etc ;
 - (2) : Dresser une liste des évènements existants dans le secteur, partenaires et dates (compétition, demo days, y compris ceux qui sont fait en collaboration à l'international)
 - ❑ Résumer les expériences internationales et nationales déjà entamer dans le secteur de l'entrepreneuriat digital, notamment les programmes ciblées pour les femmes ;
 - ❑ Procéder à des consultations détaillées avec les incubateurs existant et ceux en contrat avec le Projet PIC : (i) pour connaitre au mieux ce qui marche et ce qui marche moins bien dans l'incubation digitale actuellement, et ce qui manque éventuellement ; (ii) recevoir leur feedback sur le design du programme ;
 - ❑ Etablir une liste de potentielles de collaborations internationales sur ce programme (évènements, formations, etc.) ;
- Appuyer l'identification d'autres candidats potentiels du programme pour les futures vagues d'appels à projet qui pourraient être lancées ;
 - Appuyer la revue de la conception et le lancement des nouvelles vagues d'appels à projet afin de leur permettre de bien préparer leurs dossiers.

Et toutes autres tâches en lien avec ses expertises et compétences qui serait confiées par le Coordonnateur National du Projet PIC.

3. Durée et organisation de la mission

La durée totale de l'intervention est estimée à cent (150) hommes/jours étalés jusqu'en novembre 2024, suivant une période d'essai sur 30 jours. Le/la consultant(e) interviendra, à partir de juillet 2022, et ses performances seront évaluées tous les 6 mois par le Coordonnateur National du Projet PIC, avec le soutien de l'équipe de la Banque mondiale.

4. Livrables

Le/la consultant(e) remettra au PIC les livrables ci-après :

- A trente jours du démarrage de la mission :
 - Des améliorations au manuel de procédure pour la gestion du programme et détaillant les principes généraux du programme : amendement aux critères d'éligibilité, procédures de présélection et de sélection des bénéficiaires, ... ;
 - Un réajustement des TDRs des incubateurs comprenant le contenu détaillé du travail à exécuter (formations et durée des programmes, organisation des cohortes (femmes, cleantech, etc.) évènements, demo-days, networking, mentorat, plan de communication), et sa durée ; les étapes (« milestones ») de performance de paiement du contrat aux incubateurs ; les indicateurs et les responsabilités en termes de suivi et évaluation (M&E) au niveau du programme ainsi qu'au niveau des

- incubés ; les rôles et responsabilités vis-à-vis du PIU (y compris pour le déboursement des subventions aux incubés) ;
- 2 mois après le démarrage de la mission :
 - Un rapport d'étude décrivant les opportunités d'affaires dans le secteur du numérique à Madagascar et plus particulièrement dans les régions cibles du Projet, incluant un état des lieux des besoins et contraintes auxquelles se heurtent les entrepreneurs de ce secteur ;
 - A environ 3 mois après le démarrage de la mission :
 - Un premier rapport de capitalisation de la 1^{ère} vague lancée incluant des recommandations sur le lancement et la mise en œuvre générale du programme dans le but d'améliorer les prochaines vagues d'appels d'offre ;
 - Un planning sur les différents évènements à organiser ou à assister afin d'assurer la visibilité du programme. Ce planning sera à mettre à jour périodiquement tout au long de la durée de la prestation du/de la consultant(e) ;
 - A l'issue de chaque évènement, une liste de bénéficiaires potentiels cibles du programme ;
 - A partir du 5^{ème} mois
 - Des rapports réguliers de l'évolution de la situation des entrepreneurs accompagnés et des accompagnements réalisés par les incubateurs ;
 - A la fin du contrat :
 - Un rapport final, valable en cas de rupture de contrat, qui récapitulera l'ensemble des interventions et résultats obtenus par le/la Consultant(e) durant sa mission ainsi que les leçons apprises et les recommandations préconisées.

5. Qualifications et profil requis

Le/la candidat(e) doit disposer des qualifications ci-après :

- Titulaire d'un diplôme universitaire de Master ou Grandes Ecoles en Entrepreneuriat, Management, Informatique ou tout autre domaine pertinent ;
- Au minimum 10 années d'expériences professionnelles dans le domaine de l'entrepreneuriat numérique ;
- Très bonne connaissance opérationnelle des diverses procédures des bailleurs de fonds (passation de marche notamment) ; avoir travaillé sur un projet de la Banque mondiale sur ces thématiques serait un atout considérable ;
- Expérience dans la gestion d'une start-up et/ou d'une entreprise numérique serait souhaitée
- Expériences dans la gestion des programmes de promotion de l'entrepreneuriat avec des incubateurs ;
- Une bonne maîtrise des réseaux sociaux et des connaissances de bases en HTML, CSS et design ;
- Connaissance du contexte entrepreneurial de Madagascar serait un plus ;
- Maîtrise parfaite du français. Une bonne maîtrise de l'anglais est nécessaire ;
- Sens de l'initiative, de la rigueur et du travail d'équipe.