

TERMES DE RÉFÉRENCE

RESPONSABLE DU VOLET ENTREPRENEURIAT

POUR LE PROJET DE TRANSFORMATION ÉCONOMIQUE POUR UNE CROISSANCE INCLUSIVE (PIC3)

1. Contexte

Le Gouvernement malgache a obtenu un financement de la Banque mondiale pour financer une troisième phase du Projet Pôles Intégrés de Croissance dans le cadre du projet intitulé « Projet de Transformation Économique pour une Croissance Inclusive » (PIC3). Le Projet a pour objectif de soutenir la croissance des petites et moyennes entreprises dans les régions et les secteurs cibles de Madagascar.

Plus spécifiquement, le Projet soutient la croissance durable du Tourisme, de l'Agribusiness et du numérique dans les régions Diana, Atsimo-Andrefana, Anosy, Analanjirofo incluant l'Île de Sainte-Marie, Atsinanana, Vatovavy, Fitovinany, Atsimo-Atsinanana, et dans la région Analamanga pour le secteur du numérique.

L'approche intégrée du Projet l'amène à intervenir sur plusieurs axes complémentaires, dont :

- L'amélioration de l'environnement des affaires au niveau national ;
- Des appuis transversaux ou régionaux aux secteurs économiques cibles ;
- La réhabilitation d'infrastructures liées aux secteurs cibles ;
- Le renforcement de la gouvernance locale ;
- Des programmes de soutien financier et technique à l'entrepreneuriat et aux PME.

Les deux (02) indicateurs clés du Projet sont :

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

Les composantes du projet sont les suivantes :

- Composante 1 : Attirer et retenir les investissements privés et lever les contraintes clés
- Composante 2 : Lever les contraintes aux investissements privés 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 :
 - o *Fenêtre 1 – Phase de démarrage* (Programmes Miary) dont les 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. Ces programmes consistent, d'une part, à renforcer les compétences des entrepreneurs sélectionnés à

bâtir des entreprises qui croissent et, d'autre part, à octroyer des subventions à certains de ces entrepreneurs afin de soutenir leurs projets s'ils sont évalués comme ayant un fort potentiel de croissance, et à accompagner les entrepreneurs bénéficiaires de ces subventions dans la mise en œuvre de leurs projets.

- *Fenêtre 2 – Phase d'accélération* dont les 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* dont les 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'agribusiness 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 Projet PIC3 recrute un « Responsable du volet entrepreneuriat » pour coordonner et mettre en œuvre la Composante 3.1 - fenêtres 1 et 2, et la Composante 3.2. Les présents Termes de Références (TDR) décrivent les missions, les responsabilités et les qualifications requises.

2. Objectif de la mission

Le Responsable du volet entrepreneuriat aura pour mission de coordonner, de concevoir et de mettre en œuvre toutes les activités du Projet PIC3 qui ont pour objectif de promouvoir l'entrepreneuriat à Madagascar. Cela inclut les Programmes existants tels que les MIARY (Tourisme/Agri et Digital), ainsi que le Programme d'Accélération de PME, et les activités de soutien à l'Ecosystème Entrepreneurial à Madagascar, selon les modalités établies dans le Document de Projet (PAD), l'Accord de Financement, et les discussions et décisions prises par les ministères impliqués et la Banque mondiale. Le Responsable devra travailler en étroite collaboration avec tous les responsables de volets techniques au niveau central et régional du PIC3, ainsi que les partenaires de mise en œuvre du projet, plus particulièrement les ministères impliqués et la Banque mondiale. La mission consiste principalement à forger un écosystème dynamique pour favoriser la création et la croissance d'entreprises.

3. Description de la mission

Sous la supervision directe du Coordonnateur National du Projet PIC, le Responsable du volet entrepreneuriat aura pour responsabilités principales de :

3.1. Leadership stratégique des programmes entrepreneuriaux PIC dans leur ensemble

- Appuyer l'initiative de l'Etat dans l'élaboration de vision stratégique pour chaque programme d'appui à l'entrepreneuriat dans le projet PIC ;
- Etablir et entretenir des partenariats stratégiques avec les ministères et autres organismes ;

- Travailler avec les autorités locales et nationales pour promouvoir des politiques favorables à l'entrepreneuriat ;
- Être l'interlocuteur principal technique entre l'Unité de Gestion du Projet et la Banque mondiale sur la composante 3 : MIARY, ACCELERATION et ECOSYSTEME, pour discuter, entre autres, du progrès des activités, des changements nécessaires, de la programmation des nouvelles activités et des validations de documents (manuels, TDRs, entre autres) ;
- Coordonner la collaboration avec les autres entités (Banques/Fihariana, Chambres de commerce, Centres d'affaires, comités régionaux, etc...) ;
- Superviser et coordonner les réunions des Comités de Validation ;
- Etablir un réseau de relations et des partenariats éventuels avec d'autres organisations de promotion de l'entrepreneuriat et de l'investissement ou des institutions financières susceptibles de compléter ou de poursuivre les appuis des Programmes ;
- Assurer la coordination avec les Responsables techniques de chaque fenêtre et l'équipe administrative et fiduciaire de la composante 3
-

3.2. Leadership opérationnel et technique de la mise en œuvre des programmes entrepreneuriaux du Projet

3.2.1. Elaboration et Préparation du lancement de chaque Programme de la composante 3

- Mener l'élaboration technique des manuels de procédures de chaque Programme de la composante 3 (sauf MBIF) qui détaillera les principes généraux, les critères d'éligibilité et les procédures de présélection et de sélection des bénéficiaires, les montants et les niveaux de fonds de contrepartie par fenêtre, les procédures administratives et fiduciaires pour la gestion, la mise à disposition et le décaissement des fonds, les procédures de gestion des réclamations et plaintes, etc. ;
- Accompagner les études préalables visant à identifier les opportunités d'affaires et les « gaps » à combler dans les secteurs et zones cibles du PIC ; à comprendre les besoins et les contraintes des bénéficiaires potentiels des différents programmes ; ou encore à collecter des données ou des informations pertinentes pour les Programmes ;
- Appuyer la mise en place des différentes structures ou entités qui seront impliquées dans la mise en œuvre du Programme, en particulier les comités régionaux de validation, les pré-incubateurs, les incubateurs et les experts évaluateurs techniques et financiers ;
- Collaborer avec les Centres de Développement des Affaires (Centres d'affaires) ou/et les pré-incubateurs et/ou les incubateurs mis en place ou travaillant avec le PIC dans les pôles et qui assisteront notamment les bénéficiaires dans la finalisation des plans d'affaires et/ou assureront les volets liés à la formation et au coaching des bénéficiaires ;
- Concevoir et mettre en œuvre le plan de communication lié à l'entrepreneuriat avec le Responsable Communication du Projet PIC ;
- Identifier et prospector de manière proactive des entreprises privées, candidats potentiels aux Programmes dans les secteurs cibles ;
- Capitaliser les outils de formation, d'accompagnement et de coaching entrepreneurial mis en place, développés et expérimentés sous les phases précédentes du Projet, ainsi que les bonnes pratiques internationales et proposer les améliorations nécessaires pour la conception de nouveaux programmes entrepreneuriaux ;

- Préparer et lancer les concours ou les appels à projets pour chaque programme, en collaboration avec les préincubateurs, incubateurs et autres entités impliquées ;

3.2.2. Management de la mise en œuvre de chaque Programme de la composante 3

- Superviser et coordonner de manière pro active toutes les phases opérationnelles de chaque programme, selon les Manuels de procédures ;
- Coordonner et superviser l'analyse des projets et des plans d'affaires ainsi que les procédures de diligence raisonnables avec l'équipe administrative et fiduciaire de la Composante 3, selon les manuels de procédures de chaque programme ;
- Superviser et être le garant de la bonne mise en œuvre générale des programmes et de l'atteinte des résultats et impacts escomptés ;
- Coordonner la mise en œuvre des activités liées à l'entrepreneuriat et les appuis aux PME avec les responsables des volets agribusiness, tourisme et digital ;
- Superviser les équipes opérationnelles qui comprendront, entre autres, l'Assistant Technique en entrepreneuriat et en appui aux starts up et l'Assistant Technique en entrepreneuriat au programme d'accélération ;
- Interagir avec les postulants et les bénéficiaires des Programmes et toutes autres parties intéressées de façon professionnelle et respectueuse ;
- Coordonner les appuis et la collaboration avec les Centres d'Affaires Régionaux (CAR) ;
- Coordonner et participer à l'évaluation des dossiers de candidatures et aux travaux de « due diligence » des projets, selon les manuels de procédures de chaque programme ;
- Soumettre les demandes aux comités régionaux de validation des programmes ; élaborer des modules de formation et former les comités de validation ;
- Coordonner le suivi des travaux de toutes les entités recrutées pour la mise en œuvre de chaque Programme (pré-incubation, incubation, accélération etc).

3.2.3. Responsabilités administratives et internes

- Coordonner et assurer la remise au Projet PIC, aux comités régionaux, au comité de pilotage du PIC et à la Banque Mondiale de rapports périodiques de l'avancement des Programmes ;
- De façon générale, assurer une synergie avec les autres équipes centrales et régionales du Projet PIC ;
- Assurer la conformité des Programmes avec l'ensemble des documents cadre du Projet PIC (PAD, Accord de Crédit, Manuels de procédures...) et toute autre législation concernée ;
- Élaborer le Plan de Travail Annuel et le budget des Programmes ;
- Élaborer les termes de références, coordonner et participer à la sélection des personnels et des entités de mise en œuvre (évaluateurs, incubateurs, structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat innovant, organismes de formation...) ;
- Garantir une administration efficiente de chaque Programme et s'assurer que les critères et les procédures de sélection sont réalistes, équitables, transparentes et se focalisent sur les objectifs clefs à savoir la stimulation de la création d'emplois et d'investissements privés ;
- Assurer la bonne clôture des Programmes : élaboration de tous rapports finaux requis, clôture administrative et financière, événements et communications, mise en œuvre d'une stratégie de sortie appropriée et de transfert du suivi ou des appuis aux bénéficiaires.

3.2.4 Responsabilités suivi-évaluation et améliorations de chaque Programme

- Élaborer et consolider les rapports périodiques et autres documents en temps opportun avec les Responsables de volet du PIC sur le plan technique et avec le Responsable Administratif et Fiduciaire de la Composante 3 sur le plan financier ;
- Mesurer l'impact des programmes d'entrepreneuriat et évaluer l'efficacité des initiatives mises en place ;
- Proposer des objectifs clairs, des indicateurs de performance et des résultats attendus pour chaque programme, tenant compte et en cohérence avec les objectifs du Projet PIC3 ;

3. Responsabilité du développement de l'Écosystème Entrepreneurial et aspects communication:

- Planifier, coordonner et soutenir la mise en œuvre des activités liés au renforcement de l'écosystème entrepreneurial : formation, des événements liés à l'entrepreneuriat tels que des conférences, ateliers, compétitions, favorisant les échanges et les opportunités de collaboration ;
- Faciliter les réseautages : les rencontres, les ateliers et les événements pour favoriser les échanges et les collaborations dans chaque programme aux entrepreneuriats et aux PME ;
- Appuyer les activités de communication autour de chaque Programme en synergie avec les autres activités du Projet PIC, notamment des échanges d'expérience et des événements de réseautage ;
- Faciliter la création de partenariats entre les structures d'accompagnement, les entreprises, les institutions gouvernementales et les investisseurs ;
- Stimuler la participation des entrepreneurs à des événements nationaux et internationaux pour favoriser les opportunités de réseautage et d'exposition ;
- Établir et entretenir des partenariats stratégiques avec d'autres organisations, telles que les grandes entreprises, les banques, les programmes gouvernementaux et les universités ;
- Faciliter le réseautage entre les entrepreneurs, les investisseurs et les experts du domaine pour encourager les collaborations fructueuses ;

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

4. Livrables

Le consultant aura à fournir des documents suivants :

- Tableau de bord et état d'avancement global du volet périodique ;
- Un rapport bimensuel d'analyse des activités réalisées ;
- Rapports lors des missions de supervision de la Banque mondiale, faisant la synthèse des rapports bimestriels, et comprenant une analyse stratégique du programme, y compris les points faibles et actions dans le temps devant être mises en place pour l'amélioration du programme.

Un rapport de fin de mandat sera fourni par le consultant à la fin de la durée de son contrat.

5. Durée et étendu de la Mission

Le Responsable Entrepreneuriat sera sous la supervision du Coordonnateur National, sera basé à Antananarivo mais sera amené à se déplacer dans les zones d'intervention du PIC.

Le Responsable Entrepreneuriat est recruté jusqu'à la fin du projet prévue en janvier 2027, avec une évaluation à six mois et annuelle par la suite.

6. Qualifications requises

- Diplôme universitaire au moins Bacc+4 dans un domaine lié à l'entrepreneuriat, à la gestion des affaires ou à l'économie ;
- Au moins 10 années d'expériences professionnelles dont au moins 6 ans dans le domaine de l'entrepreneuriat et/ou du développement des PME ;
- Excellentes capacités d'analyse, de synthèse, et de communication ;
- Expériences démontrées dans le développement de programmes d'entrepreneuriat avec occupation d'un poste à responsabilités de gestion d'unité technique ;
- Connaissance approfondie des meilleures pratiques en matière de création et de croissance d'entreprises et de l'écosystème entrepreneurial à Madagascar ;
- Très bonne connaissance du secteur privé et de l'environnement des affaires à Madagascar ;
- Esprit de rigueur et d'intégrité ;
- Maîtrise de la langue française à l'oral et à l'écrit, maîtrise de l'anglais.