



**PROJET DE TRANSFORMATION ÉCONOMIQUE POUR UNE CROISSANCE INCLUSIVE**  
**TERMES DE REFERENCE**  
**RESPONSABLE ENTREPRENEURIAT**

**1. Contexte**

Le Gouvernement de la République de Madagascar a obtenu un financement de la Banque mondiale pour une troisième phase du Projet Pôles Intégrés de Croissance : le « Projet de Transformation Économique pour une Croissance Inclusive » (PIC3).

D'une part, cette phase a permis d'ajouter, en sus du Tourisme et de l'Agribusiness, le secteur du Numérique en tant que secteur cible du projet.

D'autre part, elle a permis d'étendre les zones géographiques d'intervention du projet. Le Projet PIC2.2 couvrait quatre zones géographiques à savoir les régions DIANA, ATSIMO ANDREFANA, ANOSY et l'île de Sainte Marie. Dans le cadre du Projet PIC3, les zones suivantes s'y sont ajoutées : 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.

L'objectif du Projet est d'appuyer la croissance des Petites et Moyennes Entreprises dans les régions et les secteurs cibles. Les deux (02) indicateurs clés du Projet sont :

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

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.

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 :
  - *Fenêtre 1 – Phase de démarrage* (Programmes Miary Agribusiness et Tourisme, et Miary Digital) : ces appuis bénéficient 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 peuvent demander une assistance technique telle 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 tels 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.

- La composante 3.2 fournit un soutien indirect aux entreprises, en améliorant et en renforçant la qualité des services des organisations fournissant un soutien aux entrepreneurs et aux PME.

Projet PIC3 est également fortement axé sur le secteur Numérique, aux côtés des secteurs de l'Agrobusiness et du Tourisme, et est aligné à l'initiative Économie numérique pour l'Afrique du Groupe de la Banque mondiale. Le projet soutiendra l'amélioration de l'adoption du numérique pour réaliser des activités de soutien au développement des secteurs. Les activités du volet numérique s'imbriquent dans tous les volets techniques mais également dans les volets transversaux de support du Projet PIC3.

Le Projet PIC3 recrute un Responsable Entrepreneuriat pour (i) coordonner et mettre en œuvre la Composante 3.1 – fenêtres 1 et 2, et la composante 3.2 ; et (ii) les activités du secteur Numérique.

Les présents Termes de Référence (TDR) décrivent les missions, les responsabilités et les qualifications requises.

## **2. Objectifs de la mission**

Le Responsable Entrepreneuriat aura pour missions :

- Concernant le volet Entrepreneuriat, de concevoir et 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 Miary Agribusiness et Tourisme et Miary Digital, ainsi que le Programme d'Accélération de PME, et les activités de soutien à l'Écosystème 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. La mission consiste principalement à bâtir un écosystème dynamique pour favoriser la création et la croissance d'entreprises ;
- Concernant le volet Digital, de coordonner et mettre en œuvre les activités du volet Digital du projet PIC3.

## **3. Description de la mission**

Le Responsable Entrepreneuriat sera sous la supervision directe du Coordonnateur National du Projet PIC. Un Assistant technique en Entrepreneuriat et un Assistant technique en Digital l'appuieront dans la supervision et la mise en œuvre des activités des volets Entrepreneuriat et Digital. Il travaillera en collaboration avec les responsables de volets techniques au niveau national et les équipes techniques au niveau régional du PIC3, ainsi que les partenaires de mise en œuvre du projet, plus particulièrement les ministères impliqués et la Banque mondiale.

### **3.1. Volet Entrepreneuriat**

Concernant le Volet Entrepreneuriat, le Responsable aura pour responsabilités principales :

#### **3.1.1. Leadership stratégique des programmes entrepreneuriaux du PIC dans leur ensemble**

- Appuyer l'initiative de l'Etat dans l'élaboration de sa vision stratégique pour chaque programme d'appui à l'entrepreneuriat dans le Projet PIC, intégrant l'innovation et les meilleures pratiques pour chaque secteur ;

- Etablir et entretenir des partenariats stratégiques avec les ministères, leurs points focaux, leurs représentants régionaux et les 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 pour les activités de la composante 3 : Miary, Accélération et Ecosystème, pour discuter, entre autres, du progrès des activités, des améliorations nécessaires, de la programmation des nouvelles activités et des validations de documents (parmi lesquels les manuels opérationnels et les TDR) ;
- Coordonner la collaboration avec les autres entités (Incubateurs, Accélérateurs, acteurs de l'écosystème entrepreneurial, etc.) ;
- Superviser et coordonner les réunions des Comités de Validation ;
- Etablir un réseau de partenaires 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 fiduciaire de la composante 3 ;

### **3.1.2. Leadership opérationnel et technique de la mise en œuvre des programmes entrepreneuriaux du Projet**

#### **3.1.2.1. Elaboration et Préparation du lancement de chaque Programme de la Composante 3**

- Être responsable de l'élaboration technique et la mise à jour 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. Il/elle sera également en charge du partage de ces manuels avec la Banque mondiale notamment pour demande d'avis de non-objection ;
- Accompagner les études préalables visant à identifier les opportunités d'affaires et les « gaps » à combler dans les secteurs et zones d'intervention 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 ;
- Rédiger les TDR et superviser la sélection et la contractualisation des entités qui interviendront dans les différents programmes d'appui aux entrepreneurs (incubateurs, accélérateurs...), dans le respect des délais imposés pour chaque étape du recrutement ;
- Superviser et faire un suivi des contrats, y compris paiements et des livrables avec l'équipe passation de marchés : en amont, pendant la mise en œuvre et lors de la clôture des contrats ;
- Être responsable du suivi de la mise à jour de STEP pour les activités sous sa responsabilité, notamment le téléversement des contrats et des avenants signés, des situations de paiements, des rapports et livrables et la clôture des contrats ;
- Appuyer la mise en place des différentes structures ou entités qui seront impliquées dans la mise en œuvre du Programme, en particulier les Comités de Validation, les incubateurs, les accélérateurs et les experts évaluateurs techniques et financiers ;
- Concevoir et mettre en œuvre le plan de communication des activités liées à l'entrepreneuriat avec le Responsable Communication du Projet PIC ;
- Identifier et prospector de manière les entreprises privées, candidats potentiels aux Programmes dans les secteurs cibles ;
- Préparer et lancer les concours ou les appels à projets pour chaque programme, en collaboration avec les équipes techniques régionales du PIC, les incubateurs, les accélérateurs et les autres entités impliquées ;
- Capitaliser les outils de formation, d'accompagnement et de coaching entrepreneurial mis en place, développés et expérimentés sous les phases du Projet, ainsi que les bonnes pratiques internationales

et proposer les améliorations nécessaires pour la conception de nouveaux programmes entrepreneuriaux ;

### **3.1.2.2. Management de la mise en œuvre de chaque Programme de la Composante 3**

#### **Sélection des porteurs de projets et des projets bénéficiaires des programmes**

- Superviser la vérification de l'éligibilité des candidatures par les Assistants Techniques ou les Chargés de Programmes, en fonction des Programmes, et être le garant du respect des conditions d'éligibilité par les candidats retenus ;
- Superviser l'analyse des projets et des plans d'affaires ainsi que les procédures de diligence raisonnables avec l'équipe fiduciaire de la Composante 3, selon les manuels opérationnels de chaque programme ;
- Coordonner l'évaluation des dossiers de candidatures et effectuer les arbitrages des évaluations, selon les manuels opérationnels de chaque programme ;
- Soumettre aux Comités de Validation pour validation et à la Banque mondiale et avis de non-objection :
  - o Les listes des candidats et projets sélectionnés aux Programmes ;
  - o Les listes des bénéficiaires de subventions et les montants à octroyer ;
  - o Les documents justificatifs.

#### **Mise en œuvre des Programmes**

- Mettre en place des mécanismes de suivi proactif pour assurer la performance, la transparence et la redevabilité de chaque programme ;
- Être responsable de la mise en œuvre proactive des Programmes ;
- Superviser et coordonner de manière toutes les phases opérationnelles de chaque programme, selon les Manuels Opérationnels, y compris : identifier les points de blocage et les causes de retards de l'avancement des Programmes lorsqu'il y en a, et adopter diligemment les solutions pour y pallier et y remédier ;
- Superviser et être le garant de la bonne mise en œuvre générale des programmes pour l'atteinte des résultats et des impacts escomptés ;
- Coordonner la mise en œuvre des activités liées à l'entrepreneuriat et les appuis aux PME avec les responsables des volets agribusiness et tourisme ;
- Superviser les équipes opérationnelles qui comprendront, entre autres, l'Assistant Technique en entrepreneuriat, l'expert en conception et mise en œuvre de programmes d'accélération ;
- S'entretenir et échanger régulièrement avec les prestataires et les bénéficiaires afin d'identifier les améliorations à apporter aux différents programmes entrepreneuriaux développés par le Projet ;
- Interagir avec les postulants et les bénéficiaires des Programmes et les autres parties intéressées de façon professionnelle et respectueuse ;
- Superviser le suivi des travaux de toutes les entités recrutées pour la mise en œuvre de chaque Programme (incubation, accélération), et valider leurs livrables.

#### **Décaissement des subventions**

Être responsable du suivi des bénéficiaires des subventions, d'un point de vue technique. C'est-à-dire :

- S'assurer que les bénéficiaires transmettent les rapports techniques dans les délais impartis, via d'une part, l'organisation de réunions d'information en amont de l'octroi de subvention, l'envoi de rappels des procédures et de relances durant la phase d'octroi des subventions ;
- Superviser la conformité des activités financées par les subventions avec les objectifs validés dans les plans d'affaires ;
- Valider les rapports techniques des bénéficiaires des subventions ;
- Faire un suivi du processus de décaissement des subventions auprès des équipes concernées du Projet PIC, notamment, d'Unité Fiduciaire de la Composante 3 et l'équipe Finance.

### **3.1.2.3. Responsabilités administratives et internes**

- Communiquer aux comités régionaux, au comité de pilotage et à la Banque mondiale les principaux résultats obtenus à chaque étape clé des programmes (ex : nombre de bénéficiaires sélectionnés pour l'incubation/l'accélération, nombre de bénéficiaires de subventions et montants, résultats sur les principaux indicateurs, c'est à dire chiffre d'affaires, nombre d'emplois créés...) et faits marquants ;
- 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 TDR, coordonner et participer à la sélection des personnels et des entités de mise en œuvre (évaluateurs, incubateurs, accélérateurs...) ;
- Veiller à la bonne documentation et à la traçabilité digitale de tous les processus relatifs à l'entrepreneuriat ;
- 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 clés 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.

### **3.1.3. Responsabilités suivi-évaluation et améliorations de chaque Programme**

- Intégrer un mécanisme d'apprentissage basé sur les résultats pour ajuster en continu les stratégies d'appui à l'entrepreneuriat ;
- 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 Fiduciaire de la Composante 3 sur le plan financier ;
- Mesurer l'impact des programmes d'appui à l'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 et de son cadre de résultats ;
- Assurer le suivi des indicateurs de Programme conformément (i) au Protocole de suivi des indicateurs et (ii) au Cadre de Résultats du Projet PIC3, en collaboration avec le Responsable Suivi-Évaluation ;
- Mesurer la satisfaction des bénéficiaires des Programmes par le biais d'un questionnaire de satisfaction, et inclure les résultats de ces sondages dans les résultats des Programmes et du Projet, en collaboration avec le Responsable Suivi-Évaluation du Projet.

### **3.2. Responsabilité du développement de l'Écosystème Entrepreneurial et aspects communication :**

- Planifier, coordonner et soutenir la mise en œuvre des activités liées au renforcement de l'écosystème entrepreneurial : formation, événements liés à l'entrepreneuriat tels que des conférences, ateliers, compétitions, favorisant les échanges et les opportunités de collaboration ;
- Organiser des événements de promotion des Programmes qui seront également l'occasion d'encourager le réseautage entre les bénéficiaires et les acteurs de l'écosystème. Par exemple, lancement officiel des incubations ou événements de clôture ;
- 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 ;
- Soutenir les initiatives qui favorisent l'innovation et la création de nouveaux marchés.

### **3.3. Volet Digital**

Concernant le Volet Digital, le Responsable aura pour responsabilités principales de :

#### **3.3.1. Appui à l'amélioration de la compétitivité du secteur privé dans le secteur du numérique**

- Contribuer à la mise en place et au déploiement de la feuille de route du Numérique ;
- Appuyer de manière transversale le développement de la digitalisation dans les domaines d'interventions du PIC : le Tourisme et l'Agribusiness à Madagascar ;
- Se tenir informé des bonnes pratiques internationales en matière de digitalisation en appui au secteur privé dans les domaines d'intervention du projet.

#### **3.3.2. Appui à la mise en œuvre des activités du Ministère du développement Numérique, de la transformation Digitale, des Postes et des Télécommunication (MNDPT) visant à soutenir le secteur privé notamment à travers :**

##### **3.3.2.1. La mise en place des cadres réglementaires et juridiques**

Les activités y afférent incluent, entre autres et sans que la liste ne soit exhaustive, la mise en place de :

- Un cadre législatif et réglementaire en soutien au commerce numérique ;
- Un cadre de reformes juridique plus propice au développement et au soutien des start-ups

Sur la base des lacunes en termes de cadres réglementaires et juridiques :

- Identifier les besoins d'assistance technique visant à renforcer le cadre réglementaire du secteur numérique ;
- Effectuer la coordination et le suivi des activités d'assistance technique y afférentes.

##### **3.3.2.2. Le suivi du programme de renforcement de capacités des acteurs et des employés (ou potentiels employés) du secteur du Numérique et des BPO**

Le programme de renforcement des capacités des agents du BPO est une initiative du MNDPT financée par la Banque mondiale à travers le Projet PIC. L'objectif du Programme est de développer un vivier de ressources humaines qualifiées pour répondre aux besoins croissants des entreprises BPO et aux exigences du marché international. Dans ce cadre le Responsable Entrepreneuriat aura pour missions de :

- Être responsable de la rédaction du manuel de procédures du programme ainsi que de son appropriation et de son application par toutes les parties prenantes internes et externes au Projet PIC ;
- Être responsable de la mise en place des dispositifs institutionnels, notamment la mise en place du/des comité(s) ;
- Être responsable du recrutement du cabinet chargé de dispenser les formations ;
- Superviser la mise en œuvre du contrat par ce cabinet ;

- S'assurer que les activités réalisées soient conformes au contrat du cabinet, aux procédures en vigueur et celles définies dans le manuel du programme ;
- Vérifier et valider les livrables partagés par ce cabinet ;
- Être responsable de la collecte des résultats des indicateurs du Programme afin, entre autres, d'évaluer ses impacts, de proposer des mesures correctives à la conception du programme si cela est nécessaire, et afin que les résultats du programme alimentent le Cadre de Résultats global du Projet PIC ;
- Être responsable du déploiement d'une enquête de satisfaction des bénéficiaires, de l'analyse des réponses obtenues, et de la mise en œuvre de mesures correctives si les résultats de l'enquête le justifient ;
- Mobiliser et coordonner les parties prenantes (notamment, le MNDPT, le METFP, le GPRC et les entreprises bénéficiaires).

### **3.3.2.3. L'appui à l'étude de faisabilité de la mise en place d'un Technopark**

Le MNDPT souhaite mettre en place un Technopark afin de (i) dynamiser l'écosystème numérique et (ii) soutenir les acteurs du secteur numérique en mettant à leur disposition une infrastructure adaptée à leurs besoins. Dans le cadre de cette activité, le Responsable Entrepreneuriat et Digital a pour rôle de :

- Être responsable des recrutements relatifs à (i) l'étude de faisabilité et (ii) la mise en place du Technopark, si les résultats de l'étude de faisabilité en confirment la pertinence ;
- Superviser les experts techniques et consultants engagés pour les études et, le cas échéant, pour la mise en œuvre de l'activité ;
- Piloter et assurer le suivi des activités d'assistance technique correspondantes.

Et d'accomplir toutes autres tâches en lien avec ses expertises et compétences qui pourraient lui être confiées par le Coordonnateur National du Projet PIC.

## **4. Durée et étendu de la mission**

Le Responsable Entrepreneuriat sera placé sous la supervision du Coordonnateur National. Le poste est basé à Antananarivo, cependant le Responsable sera amené à effectuer des déplacements dans les zones d'intervention du PIC.

Le Responsable Entrepreneuriat est recruté jusqu'au 31 janvier 2027. Le contrat prévoit une période d'essai de six mois. Une première évaluation sera réalisée avant l'échéance de cette période, puis des évaluations seront menées annuellement.

## **5. Livrables**

Six mois après la signature de son contrat, le Responsable Entrepreneuriat devra remettre un rapport d'établissement. Outre ce rapport, le consultant devra fournir des livrables suivants :

- Un rapport mensuel des activités réalisées ;
- Tableaux de bord et états d'avancement global trimestriels des deux volets sous sa responsabilité : (i) entrepreneuriat et (ii) digital ;
- Pour les missions de supervision de la Banque mondiale, des rapports synthétisant l'avancement des activités au cours des six derniers mois, et comprenant une analyse stratégique du programme, ses points faibles et les actions à entreprendre pour son amélioration ;
- Un rapport de capitalisation annuelle incluant les bonnes pratiques, les difficultés rencontrées et les recommandations stratégiques.

Un rapport de fin de mandat sera remis par le consultant à la fin ou en cas de rupture du contrat.

## 6. Qualifications et profil requis :

Le Candidat doit disposer au minimum des qualifications ci-après :

- Titulaire d'un Bac+5 en gestion d'affaires, entrepreneuriat, en économie, ou tout autre domaine relatif au développement d'entreprise ;
- 8 ans d'expérience professionnelle dont au moins 4 ans dans le domaine de l'entrepreneuriat et/ou du développement des PME ;
- Connaissances 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 ;
- Expérience avérée dans la coordination d'activités multidisciplinaires ;
- Expérience dans la gestion d'équipe ;
- Maîtrise de la langue française à l'oral et à l'écrit, maîtrise de l'anglais

Seront considérés comme atouts :

- Connaissance des règles et procédures des partenaires techniques et financiers ;
- Expérience internationale dans le domaine du numérique et de l'entrepreneuriat ;
- Expérience en recherche de financements des start-ups et en établissement de partenariats.