

TERMES DE RÉFÉRENCE

Recrutement d'un Assistant technique chargé d'accompagner le MIDSP dans l'identification, la structuration et la mise en œuvre de ses projets prioritaires et structurants

1. Contexte et justification

Le Ministère de l'Industrialisation et du Développement du Secteur Privé (MIDSP) joue un rôle central dans la transformation structurelle de l'économie malgache à travers la promotion de l'industrialisation, du développement du secteur privé, de l'investissement productif et de l'entrepreneuriat. À ce titre, il constitue un acteur clé dans la création de valeur ajoutée locale, la diversification de l'économie, la création d'emplois et le renforcement de la compétitivité nationale.

Madagascar dispose d'importantes potentialités économiques, notamment dans les secteurs agricole, halieutique, minier, artisanal, numérique et touristique, ainsi qu'un fort potentiel humain et territorial. Toutefois, ces ressources restent encore insuffisamment valorisées en raison de plusieurs contraintes structurelles, notamment la faible transformation locale, le déficit d'infrastructures productives, l'accès limité à l'énergie, au foncier économique, aux financements, aux équipements, aux marchés, aux normes et aux services d'appui aux entreprises.

Le secteur privé malgache, constitué majoritairement de micro, petites et moyennes entreprises (MPME), demeure confronté à des difficultés liées à la compétitivité, à la fiscalité, à la formalisation, à l'accès au financement, aux marchés publics et privés, ainsi qu'aux mécanismes de sous-traitance et de contenu local. Par ailleurs, l'environnement des affaires reste marqué par des contraintes administratives, réglementaires et institutionnelles qui limitent les investissements et la croissance des entreprises.

L'entrepreneuriat représente également un levier stratégique pour l'insertion économique des jeunes, des femmes, des startups et des acteurs économiques régionaux. Cependant, les dispositifs d'accompagnement, de financement, d'incubation, de formation, d'innovation et de mise à niveau demeurent encore insuffisamment structurés et coordonnés.

Dans ce contexte, le MIDSP, avec l'appui du Projet PIC, souhaite recruter un Assistant technique chargé d'accompagner l'élaboration d'une feuille de route intégrée et opérationnelle du Ministère. Cette mission vise à disposer d'un cadre cohérent permettant d'identifier les priorités stratégiques, structurer les réformes et projets prioritaires, améliorer la coordination des interventions et renforcer le pilotage des actions en faveur de l'industrialisation, du développement du secteur privé et de l'entrepreneuriat à Madagascar.

2. Objectif général de la mission

Appuyer le MIDSP à clarifier ses priorités stratégiques et à les traduire en une feuille de route intégrée, opérationnelle et orientée résultats, visant à accélérer l'industrialisation, renforcer la compétitivité du secteur privé, promouvoir l'entrepreneuriat productif et améliorer l'environnement des affaires à Madagascar.

3. Objectifs spécifiques

Objectif spécifique 1 : Réaliser un diagnostic stratégique intégré

Analyser les politiques, institutions, programmes, contraintes et opportunités liées aux domaines clés du MIDSP : industrie, secteur privé, PME/PMI, entrepreneuriat, investissements, filières prioritaires et territoires.

Objectif spécifique 2 : Identification des priorités stratégiques

Identifier les filières, chaînes de valeur, territoires ainsi que les réformes et projets les plus porteurs pour le MIDSP, en tenant compte de leur potentiel de valeur ajoutée, de création d'emplois, de substitution aux importations, d'exportation, d'investissement, de développement territorial et d'intégration aux marchés régionaux et internationaux. Déterminer et hiérarchiser les secteurs, filières, chaînes de valeur, territoires et projets à fort potentiel de création de valeur ajoutée, d'emplois, de substitution aux importations, d'exportation, d'investissement, de développement territorial et d'intégration aux marchés régionaux et internationaux.

Objectif spécifique 3 : Définir les orientations stratégiques, les mesures de réforme et les projets prioritaires par secteur cible

Formuler les choix stratégiques, axes d'intervention, mesures de réforme et projets structurants nécessaires pour renforcer l'industrialisation, améliorer la compétitivité du secteur privé, développer les PME/PMI, améliorer l'environnement des affaires, simplifier les procédures administratives relatives aux investissements, et promouvoir un entrepreneuriat productif, inclusif et innovant.

Objectif spécifique 4 : Structurer la feuille de route intégrée du MIDSP

Structurer les résultats du diagnostic, les priorités sectorielles, les orientations stratégiques, les mesures de réforme et les projets prioritaires dans une feuille de route intégrée, alignée aux priorités nationales, aux réformes économiques en cours et aux réalités institutionnelles, économiques, sectorielles et territoriales de Madagascar.

Objectif spécifique 5 : Élaborer le dispositif opérationnel de mise en œuvre, de coordination et de suivi-évaluation

Définir les mécanismes de coordination, de dialogue public-privé, de suivi-évaluation, ainsi que les indicateurs de performance et le tableau de bord de la feuille de route.

4. Résultats attendus

- **Un diagnostic stratégique intégré est réalisé**, couvrant les politiques, institutions, programmes, contraintes et opportunités liées à l'industrie, au secteur privé, aux PME/PMI, à l'entrepreneuriat, à l'investissement, aux filières prioritaires et aux territoires.
- **Les priorités stratégiques du MIDSP sont identifiées et hiérarchisées**, notamment les filières, chaînes de valeur, territoires, réformes et projets les plus porteurs en matière de valeur ajoutée, d'emploi, d'investissement, de substitution aux importations, d'exportation et de développement territorial.
- **Les orientations stratégiques, mesures de réforme et projets prioritaires sont formulés** par secteur cible afin de renforcer l'industrialisation, la compétitivité du secteur privé, le développement des PME/PMI, l'amélioration de l'environnement des affaires et l'entrepreneuriat productif, inclusif et innovant.
- **La feuille de route intégrée du MIDSP est structurée**, en consolidant les résultats du diagnostic, les priorités sectorielles, les réformes et les projets prioritaires dans un document cohérent, réaliste, aligné aux priorités nationales et adapté au contexte de Madagascar.

- **Le dispositif opérationnel de mise en œuvre, de coordination et de suivi-évaluation est défini**, avec les mécanismes de pilotage, le dialogue public-privé, les indicateurs de performance, le tableau de bord et les modalités de suivi de la feuille de route.

5. Livrables attendus

N°	Livrable	Contenu attendu
1	Note méthodologique de démarrage	Compréhension de la mission, approche méthodologique, plan de travail, calendrier, outils d'analyse et démarche de consultation.
2	Rapport de diagnostic stratégique intégré	Analyse des politiques, institutions, programmes, contraintes, opportunités et enjeux liés aux domaines d'intervention du MIDSP.
3	Rapport d'identification des priorités stratégiques	Cartographie et hiérarchisation des filières, chaînes de valeur, territoires, réformes et projets prioritaires.
4	Note d'orientations stratégiques et de réformes	Axes stratégiques, mesures de réforme, leviers d'intervention et projets structurants proposés pour les secteurs cibles.
5	Projet de feuille de route intégrée du MIDSP	Vision, objectifs, axes prioritaires, actions, réformes, projets, responsabilités, échéances, résultats attendus et conditions de réussite.
6	Plan d'actions opérationnel et budgétisé	Actions prioritaires, calendrier de mise en œuvre, coûts estimatifs, responsabilités institutionnelles, partenaires et sources potentielles de financement.
7	Cadre de pilotage, de suivi-évaluation et tableau de bord	Indicateurs de performance, mécanismes de coordination, dialogue public-privé, modalités de suivi-évaluation et outils de pilotage de la feuille de route.
8	Rapports mensuels	Synthèse des travaux réalisés par mois, incluant recommandations, priorités de mise en œuvre et propositions d'accompagnement des réformes.
9	Rapport final	Rapport résumant l'intervention du consultant, principales recommandations, plan d'actions adressé au MIDSP pour la mise en œuvre des recommandations

6. Activités principales liées à chaque objectif spécifique

Objectif spécifique 1 : Réaliser un diagnostic stratégique intégré

- Analyser les politiques, stratégies, textes, réformes, programmes et dispositifs institutionnels existants.
- Examiner les contraintes et opportunités liées à l'industrie, au secteur privé, aux PME/PMI, à l'entrepreneuriat, à l'investissement, aux filières prioritaires et aux territoires.
- Identifier les blocages réglementaires, administratifs, fiscaux, fonciers, financiers et institutionnels.
- Conduire des consultations avec les directions du MIDSP, les structures rattachées, le secteur privé, les partenaires et les acteurs régionaux.
- Dégager les principaux enjeux, risques, opportunités et leviers prioritaires d'intervention.

Objectif spécifique 2 : Identifier les priorités stratégiques

- Cartographier les filières, chaînes de valeur, territoires, réformes et projets à fort potentiel.
- Analyser leur potentiel en matière de valeur ajoutée, d'emplois, d'investissement, d'exportation et de substitution aux importations.
- Identifier les projets structurants et les réformes prioritaires pour le MIDSP.
- Évaluer la faisabilité technique, institutionnelle et financière des priorités identifiées.
- Hiérarchiser les filières, réformes et projets selon leur impact et leur faisabilité.

Objectif spécifique 3 : Définir les orientations stratégiques, mesures de réforme et projets prioritaires

- Formuler les axes stratégiques d'intervention par secteur cible.
- Proposer les mesures de réforme nécessaires à l'industrialisation, à la compétitivité du secteur privé, à la facilitation des investissements, et au développement des PME/PMI.
- Identifier les leviers d'amélioration de l'environnement des affaires, de l'investissement et de l'accès au financement.
- Définir les actions de promotion de l'entrepreneuriat productif, inclusif et innovant.
- Structurer les projets prioritaires et préciser leurs objectifs, résultats attendus et conditions de mise en œuvre.

Objectif spécifique 4 : Structurer la feuille de route intégrée du MIDSP

- Consolider les résultats du diagnostic, les priorités stratégiques, les orientations et les projets prioritaires.
- Organiser les actions dans une feuille de route intégrée, cohérente et orientée résultats.
- Définir les priorités à court, moyen et long terme.
- Préciser les responsabilités institutionnelles, les échéances, les risques et les conditions de réussite.
- Veiller à l'alignement de la feuille de route avec les priorités nationales et les réformes économiques en cours.

Objectif spécifique 5 : Élaborer le dispositif opérationnel de mise en œuvre, de coordination et de suivi-évaluation

- Élaborer un plan d'actions opérationnel et budgétisé.
- Définir les mécanismes de coordination institutionnelle et de dialogue public-privé.
- Identifier les partenaires impliqués et les sources potentielles de financement.
- Définir les indicateurs de performance, les cibles, les sources de vérification et les responsabilités de suivi.
- Mettre en place un tableau de bord de suivi de la feuille de route et des réformes.

7. Méthodologie et approche

La méthodologie reposera sur une approche participative, sectorielle, analytique et orientée vers les réformes. Elle devra permettre d'approfondir les réalités propres à chaque secteur cible avant la formulation du cadre stratégique intégré. Même si les TDR sont structurés autour de cinq objectifs spécifiques, les analyses seront conduites selon quatre dimensions méthodologiques complémentaires.

Dimension 1 : Analyse sectorielle approfondie

Pour chaque secteur cible, le Consultant analysera la structure du secteur, les acteurs, les performances, les contraintes, les opportunités, les dispositifs existants, les risques et les besoins de réforme. L'analyse portera notamment sur l'industrie, les PME/PMI, l'entrepreneuriat, les filières productives, les chaînes de valeur et les dynamiques régionales.

Dimension 2 : Analyse des points clés et sensibles par secteur

Le Consultant traitera les points sensibles propres à chaque domaine : énergie et foncier industriel pour l'industrie ; fiscalité, formalisation et accès aux marchés pour le secteur privé ; financement, incubation et accompagnement pour l'entrepreneuriat ; normes, qualité, logistique et certification pour les filières prioritaires.

Dimension 3 : Concertation avec les parties prenantes

Les analyses seront alimentées par des entretiens, ateliers et consultations avec l'administration, le secteur privé, les organisations professionnelles, les institutions financières, les entrepreneurs, les femmes entrepreneurs, les jeunes, les startups, les régions et les partenaires techniques et financiers.

Dimension 4 : Formulation opérationnelle des réformes

Les constats sectoriels seront traduits en orientations stratégiques, mesures de réforme, projets prioritaires, cadre stratégique intégré, plan d'actions budgétisé, responsabilités institutionnelles, indicateurs de performance, mécanismes de coordination et système de suivi-évaluation.

Démarche opérationnelle

- La revue documentaire des politiques, stratégies, textes, plans et programmes existants.
- Les entretiens avec les directions techniques du Ministère et les institutions concernées.
- Les consultations avec le secteur privé, les PME, les organisations professionnelles, les jeunes entrepreneurs, les femmes entrepreneurs, les startups et les acteurs régionaux.
- L'analyse des filières prioritaires et des chaînes de valeur.
- L'identification et la hiérarchisation des réformes prioritaires.
- L'élaboration participative des documents stratégiques.
- La validation technique des livrables.
- La formulation d'un plan d'actions réaliste, budgétisé et mesurable.

Points d'analyse spécifiques par secteur cible

Secteur cible	Points clés à analyser	Points sensibles à traiter
Industrie et transformation locale	Capacités productives, filières industrielles, valeur ajoutée, substitution aux importations, zones industrielles, qualité et certification.	Énergie, foncier industriel, coûts logistiques, équipements, normes, concurrence des importations, financement long terme.
Secteur privé et PME/PMI	Structure des entreprises, climat des affaires, accès aux marchés publics et privés, contenu local, sous-traitance, compétitivité.	Fiscalité, procédures administratives, formalisation, accès au crédit, garanties, transparence, dialogue public-privé.
Entrepreneuriat et startups	Écosystème entrepreneurial, incubation, mentorat, formation, innovation, financement d'amorçage, accès aux marchés.	Entrepreneuriat de subsistance, faible accompagnement, accès limité au capital, compétences de gestion, inclusion des jeunes et des femmes.
Filières prioritaires et territoires	Agro-industrie, textile, produits halieutiques, mines, huiles essentielles, épices, économie verte, numérique, potentialités régionales.	Logistique, stockage, qualité, certification, liens producteurs-transformateurs-marchés, développement territorial équilibré.

8. Durée de la mission

La durée indicative de la mission est de douze (12) mois, selon l'étendue des secteurs à analyser, le niveau de consultation requis, la disponibilité des données et le calendrier de validation retenu par le Ministère.

9. Planning indicatif de la mission

Phase	Période indicative	Activités principales	Livrables associés
Phase 1 : Cadrage	Mois 1	Réunion de démarrage, revue documentaire initiale, plan de consultation et outils d'analyse sectorielle.	Note méthodologique
Phase 2 : Diagnostic	Mois 1 à 3	Analyses sectorielles détaillées, consultations, identification des points sensibles, contraintes prioritaires et besoins institutionnels.	Rapport diagnostic sectoriel et institutionnel
Phase 3 : Priorisation	Mois 3 à 4	Cartographie des filières, chaînes de valeur, territoires et projets ; hiérarchisation des priorités.	Cartographie et hiérarchisation
Phase 4 : Formulation stratégique	Mois 4 à 7	Formulation des orientations stratégiques, mesures de réforme, projets structurants et cadre stratégique intégré.	Note d'orientations et projet de cadre stratégique
Phase 5 : Opérationnalisation et validation	Mois 7 à 12	Plan d'actions, budgétisation, cadre de suivi-évaluation, tableau de bord, validation technique et rapport final.	Plan d'actions, cadre de suivi-évaluation et rapport final

10. Profil et qualifications requis

L'Assistant technique devra justifier du profil minimum suivant :

- Diplôme universitaire de niveau Master au minimum en économie, planification, politiques publiques, développement industriel, gestion de projets, administration publique, entrepreneuriat, finance, droit des affaires ou tout autre domaine pertinent.
- Expérience professionnelle d'au moins 7 à 10 ans dans l'élaboration de politiques publiques, de stratégies sectorielles, de réformes économiques, de plans d'actions ou de programmes de développement.
- Expérience confirmée dans les domaines couverts par la mission, notamment le développement industriel, le secteur privé, les PME/PMI, l'entrepreneuriat, l'investissement, l'environnement des affaires ou le développement des chaînes de valeur.
- Expérience de collaboration avec les administrations publiques et les parties prenantes économiques, notamment les ministères, structures publiques, partenaires techniques et financiers, organisations professionnelles, institutions financières, secteur privé et acteurs régionaux.
- Maîtrise des outils de planification stratégique, de gestion axée sur les résultats et de suivi-évaluation, ainsi que des méthodes de diagnostic, de formulation de plans d'actions et de conduite de consultations.
- Excellentes capacités d'analyse, de rédaction, de synthèse et de facilitation, avec une aptitude démontrée à produire des documents stratégiques de qualité, animer des ateliers et travailler avec des équipes multidisciplinaires.
- Parfaite maîtrise du français écrit et oral.

11. Compétences spécifiques souhaitées

Les compétences suivantes seront considérées comme des atouts :

- Bonne connaissance du contexte économique et institutionnel de Madagascar ou de pays comparables, notamment en matière d'industrialisation, de développement du secteur privé, d'entrepreneuriat, de climat des affaires, d'investissement et de développement territorial.
- Connaissance approfondie des politiques industrielles, des chaînes de valeur et des filières prioritaires, ainsi que des enjeux liés à la transformation locale, à la compétitivité, au contenu local, à la sous-traitance, à la qualité, à la certification et à l'intégration aux marchés régionaux et internationaux.
- Expérience dans la formulation de stratégies nationales ou sectorielles, de réformes économiques et de projets structurants, notamment dans les domaines de l'industrie, des PME/PMI, des startups, des incubateurs, des dispositifs d'appui aux entreprises ou de l'amélioration du climat des affaires.
- Maîtrise des outils spécialisés utiles à la mission, notamment le diagnostic stratégique, l'analyse institutionnelle, la cartographie des chaînes de valeur, la priorisation de projets, les cadres logiques, les matrices de résultats, la budgétisation et les tableaux de bord de suivi des réformes.
- Expérience dans la structuration de projets bancables et la mobilisation de financements, y compris l'élaboration de plans d'actions budgétisés, l'identification de sources potentielles de financement, la mobilisation de partenariats et la connaissance des mécanismes de financement du secteur privé.
- Capacité à conduire des consultations multipartites complexes et à assurer le transfert de compétences, notamment auprès des cadres du Ministère, des structures rattachées, des acteurs privés, des organisations professionnelles, des institutions financières et des partenaires techniques et financiers.

12. Supervision et coordination

- Le Consultant travaillera sous la supervision du Secrétaire général du Ministère ou de toute autre autorité désignée, en lien avec les directions techniques compétentes.
- Il collaborera avec les structures rattachées, les autres ministères et institutions concernés, le secteur privé, les organisations professionnelles, les institutions financières, les partenaires techniques et financiers et les acteurs régionaux.
- Un comité technique de suivi pourra être mis en place afin d'orienter la mission, examiner les livrables, formuler les observations et valider les différentes étapes du processus.
- Le Consultant devra assurer un transfert progressif de compétences aux cadres du Ministère à travers le travail conjoint, les ateliers techniques, les restitutions et les outils méthodologiques produits.

13. Formule synthétique de la mission

Le Consultant aura pour mission d'accompagner le MIDSP dans la préparation d'un cadre stratégique et de réforme intégré fondé sur cinq étapes clairement articulées : diagnostiquer les réalités institutionnelles et sectorielles, prioriser les filières et chaînes de valeur à fort potentiel, formuler les orientations stratégiques, réformes et projets structurants, élaborer le cadre stratégique intégré, puis définir les modalités opérationnelles de mise en œuvre, de coordination et de suivi-évaluation.