TERMES DE REFERENCE
Mise en place du Baromètre de l'Industrialisation de Madagascar
Par le CNIM

I. CONTEXTE

1. Contexte et justification

Le Projet PIC

Le Projet de Transformation Economique pour une Croissance Inclusive ou PIC3 est un projet du Gouvernement de Madagascar, mis en place avec le soutien de la Banque Mondiale pour accroitre les investissements privés et le développement des Petites et Moyennes Entreprises dans des régions cibles à Madagascar. C'est un projet adoptant une approche intégrée et multisectorielle pour la création d'emplois et la croissance inclusive. Le projet intervient dans trois secteurs majeurs : le tourisme, l'agribusiness, et le numérique sur une durée de cinq ans, de 2022 à 2027. Le PIC3 s'étend sur les Régions Atsimo Atsinanana, Vatovavy, Fitovinany, Atsinanana, Analanjirofo, Analamanga, Diana, Atsimo Andrefana, Anosy et l'île de Ste Marie.

Le PIC3 comprend trois composantes :

- ***Composante 1 « Attirer et Retenir les Investissements Privés et Lever les Principales Contraintes pour Soutenir la Reprise après la crise liée à la COVID-19 »*** qui comprend le soutien à la promotion des investissements pour accélérer la reprise et l'Amélioration de l'environnement des affaires pour contribuer à la relance ;
- ***Composante 2 « Lever les Contraintes à l'Investissement Privé et Améliorer la Compétitivité Economique Locale pour Soutenir la Reprise »*** qui comprend l' Appui technique pour renforcer la compétitivité des chaînes de valeur dans les régions cibles, le Renforcement des infrastructures locales pour soutenir la croissance des secteurs cibles et le développement des entreprises, et le renforcement de la gouvernance locale pour soutenir la croissance des secteurs et le développement des entreprises ;
- ***Composante 3 « Soutenir la reprise et la croissance des PME et de l'Entrepreneuriat dans les Secteurs Cibles »*** qui comprend le Soutien direct aux start-ups et aux PME dans des secteurs ciblés et le renforcement des capacités des entreprises par l'amélioration des écosystèmes.

Les indicateurs principaux de performance du projet sont (i) la croissance des ventes des entreprises bénéficiaires (ii) le nombre d'emplois créés par les entreprises appuyées et (iii) la valeur des investissements du secteur privé générés par le Projet.

Spécifiquement pour le volet Agribusiness, les indicateurs intermédiaires sont (a) l'augmentation de la valeur d'exportation des filières sélectionnées, (b) l'augmentation des revenus auprès des producteurs bénéficiaires et (c) le nombre de ménages ayant de nouvelles relations commerciales.

Le projet suit les mêmes principes que les anciens projets Pôles Intégrés de Croissance et Corridors (PIC2.1 et PIC2.2), en accentuant la promotion de l'entrepreneuriat et le partenariat avec le secteur privé, et en rajoutant un appui au secteur numérique. Les produits agricoles cibles incluront en priorité les produits de rente, et notamment d'exportation. Le projet continuera ainsi l'appui aux filières cacao, aquaculture marine, fruits, huile essentielle, vanille et autres épices, miel, moringa, en fonction des régions. Une attention particulière sera accordée aux produits éligibles à l'export vert. Le choix des filières résulte essentiellement de leur potentiel de croissance notamment en termes de transformation et de marchés, dont à l'export, de leur capacité à attirer des investissements privés et à créer de la valeur ajoutée.

Le CNIM

Le Conseil National pour l'Industrialisation de Madagascar (CNIM) est une plateforme de dialogue public-prive officiellement lancée en novembre 2025 ayant pour mission le pilotage et la mise en œuvre du Pacte pour la Programmation Industrielle.

Le CNIM regroupe tous les signataires du Pacte, incluant six ministères :

- le Ministère de l'Industrialisation et du Développement du Secteur Prive (MIDSP),
- le Ministère de l'Energie et des Hydrocarbures (MEH),
- le Ministère de l'Environnement et du Développement Durable (MEDD),
- le Ministère du Commerce et de la Consommation (MinCC),
- le Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire (MiASA), et
- le Ministère du Tourisme et de l'Artisanat (MTA).

Les groupements du secteur prive membres du CNIM sont au nombre de 13 :

- Le Groupement des Entreprises de Madagascar (GEM), groupement faitière : avec comme représentants au niveau du CNIM les groupements sectoriels suivants : Groupement des Entreprises Franches et Partenaires (GEFP), l'Association Agro-Industrie de Madagascar (AIM), le Syndicat des Industries de Madagascar (SIM), le Groupement des Femmes Entrepreneures de Madagascar (GFEM)
- Le Fivondronan'ny Mpandraharaha Malagasy (FIVMPAMA), groupement faîtière : avec comme représentants au niveau du CNIM les groupements sectoriels suivants : Syndicat Malgache de l'Agriculture Biologique (SYMABIO), le Groupement des Exportateurs d'Huiles Essentielles de Madagascar (GEHEM), l'Entreprendre au Féminin Océan Indien (EFOI) Madagascar
- Le Fikambanan'ny Orinasa Malagasy (FOM), groupement faîtière.
- La Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie de Madagascar (FCCIM), groupement faîtière
- La Fédération des Operateurs Miniers de Madagascar (FOMM), sous laquelle est affilie l'Association Professionnelle du secteur Pétrolier Amont Madagascar (APPAM)

Le secrétariat technique du CNIM est assuré par l'Economic Development Board of Madagascar (EDBM).

Le PIC3 mobilise d'importants moyens pour accroître les investissements privés et développer les PME dans des régions cibles, à travers une approche multisectorielle. Pour piloter ce type de projet et démontrer son impact, le Gouvernement et ses partenaires techniques et financiers ont besoin d'un système d'information fiable, régulier et consolidé sur la dynamique du tissu productif malgache, précisément ce que le secteur industriel ne possède pas aujourd'hui, les données existantes étant dispersées entre administrations et organisations professionnelles, non harmonisées, et rarement actualisées.

Le Baromètre de l'Industrialisation, porté par le CNIM en tant que plateforme de référence du secteur, répond directement à ce vide : il propose de produire, annuellement, un outil crédible fondé sur des données quantitatives et qualitatives consolidées sur l'industrialisation nationale. En ce sens, le Baromètre ne constitue pas une initiative parallèle au PIC3, mais un instrument de mesure complémentaire qui peut nourrir le suivi-évaluation du projet et objectiver les résultats obtenus sur le terrain.

Le Baromètre apporte la mesure du contexte sectoriel et macro-industriel dans lequel ces résultats s'inscrivent : évolution de la production industrielle nationale, dynamique de transformation locale par filière, climat des affaires perçu par les entreprises, niveau d'attractivité des investissements. Cette articulation micro (PIC3) / méso-macro (Baromètre) permet de mieux interpréter les résultats du projet : une progression des ventes ou des exportations des entreprises appuyées prend tout son sens lorsqu'elle est mise en regard de la tendance sectorielle globale que seul un outil comme le Baromètre peut objectiver.

La mise en place du Baromètre contribue aux trois composantes du PIC3 :

- **Composante 1** (attractivité des investissements, environnement des affaires) : le Baromètre peut fournir des données actualisées sur le climat industriel et les contraintes réglementaires, utiles à la promotion des investissements et au dialogue public-privé.
- **Composante 2** (compétitivité des chaînes de valeur, infrastructures, gouvernance locale) : le suivi par filière et par région du Baromètre peut éclairer les choix d'appui technique et d'investissement en infrastructures, notamment pour les filières prioritaires du PIC3.

- **Composante 3** (appui aux PME et à l'entrepreneuriat) : des données consolidées sur la structuration et la performance du tissu industriel permettent de mieux cibler les PME à fort potentiel de transformation et de valeur ajoutée.

Le Baromètre s'inscrit également dans le suivi des engagements du *Pacte pour la Programmation Industrielle de Madagascar*, qui trace les ambitions industrielles de Madagascar a horizon 2040. Ce qui lui confère une portée institutionnelle durable, au-delà du cycle de vie du projet PIC3 (2022-2027). En soutenant sa mise en place, le PIC3 contribuerait ainsi à doter Madagascar d'une infrastructure statistique pérenne pour le pilotage de sa politique industrielle, un élément institutionnel qui prolonge l'impact du projet après sa clôture, tout en renforçant, dès à présent, la capacité de mesure et de communication des résultats obtenus par le PIC3 lui-même.

2. Objectif général du baromètre

- Mettre en place un mécanisme permanent de suivi et d'analyse de l'état de l'industrialisation de Madagascar afin d'éclairer les politiques publiques, les investissements et les stratégies industrielles.

3. Objectifs spécifiques du baromètre

- Mesurer l'évolution du tissu industriel malgache.
- Suivre la mise en œuvre des engagements dans le Pacte.
- Suivre la compétitivité des entreprises industrielles.
- Identifier les contraintes structurelles à l'industrialisation.
- Fournir des données fiables et mises à jour aux décideurs publics et privés.
- Renforcer le plaidoyer du CNIM sur les politiques industrielles.
- Produire des recommandations opérationnelles pour améliorer l'environnement industriel.

4. Contenu du Baromètre - Indicateurs potentiels (propositions à peaufiner par un consultant)

Indicateur	Potentielles sources	Approche méthodologique
Nombre d'entreprises industrielles actives (avec distribution par région et par secteur de production)	EDBM – Ministères	Collecte de données quantitatives à travers des enquêtes semestrielles
Nombre d'unités industrielles créées (avec distribution par région et par secteur de production)	EDBM – Ministères	Collecte de données quantitatives à travers des enquêtes semestrielles
Nombre d'unités industrielles fermées (avec distribution par région et par secteur de production)	EDBM – Ministères	Collecte de données quantitatives à travers des enquêtes semestrielles
Investissements industriels réalisés (avec distribution par région et par secteur de production)	EDBM – Groupements membres du CNIM	Collecte de données quantitatives à travers des enquêtes semestrielles
Emplois industriels crées (avec distribution par région et par secteur de production)	Groupements membres du CNIM	Collecte de données quantitatives à travers des enquêtes semestrielles
Capacite de production	EDBM – Groupements membres du CNIM	Collecte de données quantitatives à travers des enquêtes semestrielles
Volumes d'exportations industrielles	DGD - Groupements	Collecte de données quantitatives à travers des enquêtes semestrielles
Valeurs d'exportations industrielles	DGD - Groupements	Collecte de données quantitatives à travers des enquêtes semestrielles
Evolution des couts des facteurs de production (énergie, transport, logistique, finance, etc.)	Ministères – Groupements – EDBM	Collecte de données quantitatives à travers des enquêtes semestrielles Entretiens qualitatifs avec les acteurs (publics et prives)

Indicateur	Potentielles sources	Approche méthodologique
Accès au foncier industriel et infrastructures	MATSF - Groupements	Collecte de données quantitatives à travers des enquêtes semestrielles Entretiens qualitatifs avec les acteurs (publics et prives)
Délais administratifs	EDBM - Groupements	Entretiens qualitatifs avec les acteurs (publics et prives)
Niveau de transformation locale des matières premières	Groupements	Collecte de données quantitatives à travers des enquêtes semestrielles Entretiens qualitatifs avec les acteurs (publics et prives)
Niveau de confiance des industriels	Groupements	Entretiens qualitatifs avec les acteurs prives
Climat industriel	EDBM - Groupements	Entretiens qualitatifs avec les acteurs (publics et prives)
Financement industriel	Groupements – Associations de banques et microfinances	Entretiens qualitatifs avec les acteurs (publics et prives)
Compétences industrielles et formations	METFP – Groupements	Entretiens qualitatifs avec les acteurs (publics et prives)

5. Résultats attendus

- Disponibilité régulière de données fiables sur l'industrie malgache et l'industrialisation
- Meilleure visibilité des performances industrielles nationales
- Meilleure visibilité de l'avancement du Pacte
- Renforcement du dialogue public-privé
- Amélioration du plaidoyer industriel
- Aide à la prise de décision des investisseurs et autorités publiques.
- Positionnement du CNIM comme référence nationale en matière d'intelligence économique industrielle

6. Partenaires institutionnels cibles

- MIDSP et autres Ministères en charge des secteurs productifs
- EDBM
- INSTAT
- Groupements du secteur prive membres du CNIM
- Partenaires techniques et financiers

7. Gouvernance du Baromètre

- Pilotage stratégique assuré par le CNIM (mobilisation des comités de suivi sectoriel)
- Pilotage technique assuré par le CNIM en collaboration avec :
    - INSTAT : partenaire statistique principal
    - La Banque Mondiale / le Projet PIC : partenaire technique au démarrage (expertise, assistance dans le cadrage méthodologique et le benchmark)
    - Le Ministère de l'Industrialisation et du Développement du Secteur Prive (MIDSP) : portage institutionnel et suivi de la politique industrielle
    - Les ministères sectoriels et les institutions publiques (Douanes, EDBM) : fourniture de données sectorielles et autres données spécifiques
    - Le secteur privé : fourniture de données
    - Les partenaires techniques et financiers : expertise et appui à la pérennisation
- Validation méthodologique par des experts indépendants (consultants)
- Publication régulière selon un calendrier fixe.
- Garantie de confidentialité des données de groupements/entreprises.

8. Perspectives d'évolution

- Pérennisation après 3 ans de financement (à voir)
- Mise à jour annuelle des données
- Traduction du Baromètre en une plateforme digitale interactive et automatisée
- Intégration d'un observatoire des chaînes de valeur
- Publication annuelle d'un « Rapport sur l'État de l'Industrie à Madagascar »

II. LA MISSION

1. Objectif Général

La mission a pour objectif général de concevoir et de structurer le mécanisme initial du Baromètre de l'Industrialisation de Madagascar, afin d'établir un outil permanent de suivi et d'analyse de l'état de l'industrie, éclairant la prise de décision publique, les investissements privés et les orientations stratégiques du CNIM.

2. Objectifs Spécifiques

- Établir la méthodologie officielle et le cadre d'indicateurs du Baromètre ;
- Définir la cartographie et le protocole de collecte des données : identifier et formaliser l'ensemble des entités sources (administrations publiques, agences spécialisées, groupements patronaux et leaders industriels) auprès desquelles les données quantitatives et qualitatives seront collectées, mettre en place les guides méthodologiques pour la collecte de données (guides d'entretiens, grilles de collecte d'informations, matrices de consolidation de données, …)
- Établir la base de données industrielle initiale à partir de l'exploitation des données disponibles au niveau des institutions sectorielles sources et d'un programme d'entretiens qualitatifs ciblés ;
- Concevoir et exécuter un programme complet de transfert de compétences pour les cadres techniques du MIDSP et du CNIM pour l'utilisation et la mise à jour du Baromètre (ateliers de formation, accompagnement technique, guides de procédures d'actualisation, …)
- Confirmer la gouvernance institutionnelle et le calendrier opérationnel des mises à jour annuelles du Baromètre pour les exercices ultérieurs.

3. Livrables attendus

- L1 – Méthodologie officielle du Baromètre et Tableau de bord des indicateurs (M+1)
- L2 – Guides et outils de collecte de données (M+2)
- L3 – Base de données initiale consolidée (M+4)
- L4 – Manuel d'opérationnalisation du Baromètre et protocole d'actualisation annuelle des données (M+4)
- L5 – Rapport de formations pratiques et attestations de transfert de compétences (M+5)
- L6 – Rapport final de mise en place du Baromètre et atelier de présentation (M+6)

4. Durée de la mission

La durée totale d'exécution de la mission est de **6 mois maximum**, à compter de la date de notification de l'ordre de service.

5. Ressources à mobiliser – Personnels clés

Le développement du Baromètre mobilisera une Firme ou un Bureau d'études comprenant au moins :

- Un (01) Chef de Mission

- Diplôme : Bac+5 en Économie, Gestion, Ingénierie Industrielle ou équivalent
- Ayant au minimum 10 à 12 ans d'expérience professionnelle avérée
- Expérience confirmée dans la conception et la mise en place d'observatoires, de baromètres économiques ou de systèmes d'information sectoriels
- Solide expertise en ingénierie de formation, ingénierie pédagogique et transfert de méthodologies aux cadres des administrations publiques
- Très bonne connaissance du contexte industriel malagasy

- Un (01) Economiste Industriel

- Diplôme : Bac+5 en Économie, Gestion, Ingénierie Industrielle ou équivalent
- Ayant au minimum 7 à 10 ans d'expérience professionnelle avérée
- Connaissance approfondie de l'écosystème industriel malagasy : financement industriel, infrastructures, compétences industrielles, climat industriel

- Un (01) Expert en agro-industrie et huiles essentielles

- Diplôme d'Ingénieur Agronome, Master en Agro-économie ou équivalent
- Ayant au minimum 7 à 8 ans d'expérience professionnelle avérée dans les filières recherchées
- Connaissance approfondie des chaînes de valeur agricoles malagasy y compris les huiles essentielles (flux de matière premières, contraintes de transformation locale, …)

- Un (01) Expert en industrie textile

- Diplôme : Bac+5 ou Ingénieur Textile, Master en Gestion Industrielle, économie Sectorielle ou équivalent
- Ayant au minimum 7 ans d'expérience professionnelle avérée dans la filière
- Connaissance approfondie de la structuration industrielle de la filière textile (marchés, indicateurs clés de compétitivité, …)

- Un (01) Expert en transformation minière et Energie

- Diplôme : Bac+5 ou Ingénieur Mines, Économiste Minier ou équivalent, Ingénieur en Génie Électrique Économiste spécialisé dans l'Énergie ou équivalent
- Ayant au minimum 7 ans d'expérience professionnelle avérée dans les filières
- Connaissance approfondie de l'économie minière, des ressources minérales et des enjeux miniers complexes
- Expertise dans l'analyse de l'économie de l'énergie, de l'accès à l'énergie et aux infrastructures industrielles

- Un (01) Expert en Artisanat d'Exception

- Diplôme : Bac+5, Économiste spécialiste du Tourisme et de l'Artisanat ou équivalent
- Ayant au minimum 7 ans d'expérience professionnelle avérée dans la filière
- Expertise dans l'analyse économique des filières artisanales haut de gamme (marqueterie, broderie, travail de la corne, pierres taillées, raphia de luxe)

- Un (01) Expert en Systèmes d'Information, Bases de Données et Ingénierie IT

- Diplôme : Bac+5 ou ingénieur en Informatique, Systèmes d'Information, Génie Logiciel, Science des Données ou équivalent
- Ayant au minimum 7 ans d'expérience professionnelle avérée
- Expérience confirmée dans la conception, la structuration et la modélisation de bases de données
- Expérience avérée dans la formation technique et le transfert de compétences IT (formation des gestionnaires de données et administrateurs du système)