

TERMES DE REFERENCE

RECRUTEMENT D'UN CONSULTANT INTERNATIONAL POUR APPUI A L'ELABORATION DE LA STRATEGIE ET FEUILLE DE ROUTE DES REFORMES RELATIVES AUX INDICATEURS DOING BUSINESS

1. Contexte global

Créé en 2006 par le Décret N°2006-382, modifié par le Décret N°2014-1822 du 9 décembre 2014, l'EDBM est l'agence nationale de promotion et de facilitation des investissements à Madagascar. Il constitue l'expression institutionnelle de l'engagement du Gouvernement de favoriser le développement du secteur privé.

A cet effet, l'EDBM est la tête de pont pour les activités liées à la construction de l'image du pays et pour la mise en œuvre de sa stratégie promotionnelle en tant que destination d'investissements. Il sert également de point focal pour les investisseurs et traite leurs requêtes depuis la demande d'informations jusqu'au démarrage du projet. Il intègre dans ses services un Guichet Unique pour la création d'entreprises et la délivrance de diverses licences et autorisations et qui regroupe plusieurs services ministériels concernés.

Par ailleurs, l'EDBM, placé sous la tutelle de la Présidence de la République, est l'un des dispositifs à la disposition du Gouvernement pour contribuer à l'instauration et au maintien d'un environnement des affaires favorable à Madagascar et participe dans l'étude et la mise en place de réformes visant à améliorer le climat des affaires à Madagascar. Il est chargé, entre autres, de conjuguer les efforts à améliorer le rang de Madagascar dans les différents indicateurs de mesure du climat des investissements dont principalement les indicateurs Doing Business (DB) de la Banque Mondiale. La Politique Nationale de Développement de Madagascar a fixé comme objectif que Madagascar soit dans le top 100 en 2020.

Madagascar a mis en œuvre différentes réformes liées au climat des affaires depuis plusieurs années, ayant résulté à une amélioration du cadre légal et réglementaire ainsi que la simplification de procédures administratives for les investissements. Toutefois, les résultats obtenus sont restés modestes en termes d'amélioration du rang dans le classement DB avec des impacts relativement limités au niveau du secteur privé. Les efforts ont également été entravés par la survenance de crises politiques cycliques. Néanmoins, entre 2015 et 2017, Madagascar a pu gagner 2 places chaque année dans le classement DB avec une amélioration plus importante pour le DB 2018 avec un gain de 5 places et plus de 3 points pour la distance à la frontière.

C'est dans ce cadre que l'EDBM souhaite recourir aux services d'un expert international en climat des affaires et Doing Business en particulier pour l'appuyer dans l'élaboration de la stratégie et feuille de route des réformes visant à améliorer le rang de Madagascar dans DB et à l'atteinte de ses objectifs.

2. Objectifs de la mission

La stratégie et feuille de route des réformes relatives au DB à élaborer devra ainsi permettre au Gouvernement d'atteindre des résultats tangibles pour sa politique de développement à court, moyen et long terme. Par ailleurs, les recommandations de la stratégie devront se traduire dans des actions politiques concrètes visant la prospérité des entreprises privées et le développement de nouvelles activités économiques.

A cet effet, la présente mission aura pour principaux objectifs de : (i) identifier les réformes prioritaires à mettre en œuvre permettant à Madagascar d'améliorer le climat des affaires, de faciliter l'entrepreneuriat et l'investissement, de réduire les coûts de transaction et d'accroître la conformité par l'intermédiaire d'une réforme administrative, judiciaire et réglementaire, (ii) proposer une feuille de route pour leur mise en œuvre, et (iii) appuyer l'EDBM pour le suivi de la mise en œuvre et l'application de la feuille de route proposée.

3. Etendue de la mission

Dans le cadre de cette étude, les missions du Consultant consistent à :

- Appuyer l'EDBM dans l'élaboration d'une stratégie de réformes en vue de disposer d'orientations stratégiques incluant une feuille de route des réformes à mettre en oeuvre.,
- Assister l'EDBM dans la mise en œuvre de cette stratégie des réformes et du plan d'actions y afférent ; ainsi que dans la gestion de la résistance au changement constatée auprès de certains acteurs clés..

Le Consultant réalisera ainsi les activités suivantes qui relèvent à la fois de l'étude et de l'assistance technique, et qui ne sont pas successives mais sont à mener en parallèle et de façon complémentaire.

Activité 1 : Elaboration d'un plan stratégique de réformes Doing Business (DB)

Conformément à la méthodologie DB, il consiste à évaluer le climat des investissements à Madagascar et identifier les réformes nécessaires :

- a) Réaliser une évaluation du climat des investissements à Madagascar en se basant sur les 10 indicateurs DB avec une analyse approfondie des résultats DB 2018 et le plan d'actions existant en mettant en exergue les forces et les faiblesses. Cette évaluation devra notamment inclure l'analyse des points forts et des contraintes/problématiques constatés dans la mise en place et la mise en œuvre des réformes déjà engagées et en cours par rapport aux critères appliqués par DBI (exemple : confirmation des réformes par les usagers, ...) et par rapport à la perception de l'équipe DBI, des ministères et entités publiques concernés et du secteur privé. Des mesures d'accompagnement (générales et spécifiques à chaque indicateur lorsque c'est applicable) devront être définies et intégrées dans la stratégie et le plan d'actions.
- b) Identifier les indicateurs prioritaires nécessitant des réformes urgentes permettant à Madagascar de réaliser des évolutions importantes et rapides dans les trois prochaines années, aussi bien en termes d'impacts concrets pour le secteur privé qu'en terme de résultats/ranking Doing Business. Le Consultant devra proposer et définir des critères de priorisation des indicateurs et des réformes. Ce travail de priorisation devra tenir compte de l'évolution de la distance aux frontières des pays concurrents directs de Madagascar, et de la faisabilité à court et moyen terme des réformes.
- c) Définir des objectifs clairs, à court et moyen terme, des différents indicateurs priorités tout en tenant compte du contexte Malagasy, de la méthodologie DB, des bonnes pratiques internationales et des attentes du secteur privé,
- d) Traduire ces objectifs en un plan stratégique des réformes incluant une feuille de route avec des sous-objectifs, des échéanciers, des responsables, des indicateurs de résultats et d'impacts associés pour chaque activité.

Activité 2 : Appui à la mise en œuvre et à l'application de la stratégie et de la feuille de route

- a) Evaluer les pratiques et les démarches actuelles en matière d'identification, de mise en œuvre et de coordination des réformes et leur efficacité et faiblesse. Proposer les améliorations à mettre en œuvre pour une meilleure coordination et gestion institutionnelle des réformes sur la base des meilleures pratiques internationales Appuyer l'EDBM dans la conduite, la coordination et le suivi de la mise en œuvre de la feuille de route ainsi qu'à l'évaluation des impacts des activités réformes : proposer une démarche optimale maximisant l'appropriation, les synergies et la coordination des activités de réformes ; Elaborer un système de suivi et d'évaluation des performances et de reporting régulier au Gouvernement, au secteur privé et aux partenaires techniques et financiers,
- b) Identifier les besoins en expertise internes ou externes aux ministères et entités publiques concernés pour mettre en œuvre les réformes prioritaires.

- c) Développer un système de suivi et évaluation de performance et de reporting auprès du gouvernement, le secteur privé et les partenaires techniques et financiers.
- d) Rédiger les divers termes de référence pour le recrutement de consultants ou de prestataires éventuels et élaborer le budget correspondant, pour appuyer la mise en œuvre de la feuille de route,
- e) Communiquer et travailler avec l'équipe du « DB Unit » pour : (i) éclaircir les définitions, les conditions à remplir pour une notation positive, les points sensibles et, la logique de chaque indicateur (dans quel sens il est considéré comme réforme pour DB et pour le secteur privé) ; (ii) la validation des actions à entreprendre et/ou entreprises ; (iii) appuyer l'EDBM dans l'élaboration des notes de présentation des réformes, l'organisation des conférences, etc...
- f) Former et assister les assistants techniques en charge d'appuyer les ministères dans la mise en œuvre des réformes relatives à des groupes d'indicateurs DB
- g) Renforcer la capacité de l'équipe de l'EDBM comme étant le "centre d'expertise" pour engager avec le gouvernement les réformes nécessaires ainsi que les différentes parties prenantes
- h) Organiser des réunions/ appels avec l'équipe DB lorsque nécessaire

Au cours de sa mission, le consultant identifiera et facilitera divers ateliers et réunions nécessaires avec les diverses parties prenantes et partenaires afin d'identifier les objectifs et priorités, convenir ensemble des stratégies et plans à adopter, renforcer les capacités des intervenants, et effectuer un suivi de la mise en œuvre des réformes.

Tout au long de la mission, avant comme après l'élaboration du plan stratégique, le Consultant devra accompagner l'EDBM dans la gestion et la mise en œuvre du changement. Il effectuera par ailleurs des travaux d'information et de lobbying sur le DB et les réformes y afférentes.

3. Résultats attendus et livrables

Au terme de la mission du Consultant, il est attendu que :

- L'EDBM dispose d'un plan stratégique de réformes DB intégrant une feuille de route opérationnelle avec des objectifs pertinents et réalistes,
- Les capacités de l'EDBM et ses principaux partenaires (Groupes techniques de travail, Ministères etc...) sont renforcées pour mettre en œuvre et mener à bien les actions prévues dans la feuille de route et atteindre les objectifs.

Le Consultant remettra les livrables suivants :

- a) Un plan stratégique des réformes incluant l'évaluation de la situation actuelle du climat des investissements, la priorisation des indicateurs, la feuille route des réformes pour les 3 ans à venir, les mesures d'accompagnement générales et spécifiques.
- b) Des rapports d'intervention incluant les livrables correspondants aux documents demandés par l'EDBM (termes de référence, notes techniques sur le plan d'actions, notes sur les réformes réalisées pour les Autorités, leu DBU etc...).
- c) Diverses présentations et outils d'ateliers, élaborés à la demande
- d) Rapports trimestriels sur les avancées en termes de réformes
- d) Un rapport final d'intervention

5. Durée et organisation de la mission

La durée du contrat est estimée à 15 mois an avec un temps d'intervention estimatif de 100 **hommes-jours**. Le Consultant présentera une méthodologie et un chronogramme au client qui l'examinera et l'approuvera.

Le Consultant collaborera étroitement avec l'équipe de l'EDBM et du Projet PIC. Si le Consultant n'est pas basé à Madagascar, il devra prévoir un séjour d'environ 25 jours en début de mission. Il

devra par la suite prévoir des voyages tous les 2 à 4 mois selon les besoins d'EDBM. Le calendrier de mission sera discuté et validé par EDBM en début de mission

Le Consultant devra prévoir de rencontrer le Conseil d'Administration de l'EDBM à qui il effectuera une restitution/présentation du Plan stratégique avant leur validation finale.

Une démarche participative de concertation et de participation doit être suivie et appliquée tout au long de la mission.

6. Profil du Consultant

Les Consultants appelés à concourir doivent avoir :

- Un diplôme de Master et dix ans d'expériences professionnelles,
- Au minimum 12 ans d'expérience solide et probante dans l'identification et la mise en place des réformes visant à améliorer le Climat de l'Investissement et le développement du secteur privé,
- Bonne maîtrise de la méthodologie Doing Business de la Banque Mondiale avec des références de réussite en matière d'assistance technique à la mise en œuvre des réformes Doing business dans des pays similaires à Madagascar,
- Au moins 1 expérience similaire au cours des 3 dernières années en matière d'évaluation et de fourniture de service de conseils sur DB et le Climat des Investissements.
- Une maîtrise professionnelle du français (écrit et parlé). La maîtrise de l'anglais sera un atout ;
- Des compétences de planification, d'organisation et de leadership éprouvées;
- Excellentes compétences interpersonnelles avec une volonté de travailler en équipe dans un environnement incluant de nombreuses parties prenantes ;