



## TERMES DE REFERENCE

### **RECRUTEMENT D'UN CABINET INTERNATIONAL POUR un mandat de préféabilité et d'assistance technique en conseils économiques, financiers, commerciaux et transactionnels pour le développement du site « Parc d'Ehoala »**

#### **1. PRESENTATION ET CONTEXTE**

Le gouvernement Malgache souhaite mettre à profit des fonds disponibles en vertu d'un prêt de la Banque Mondiale, par le biais du Projet des « Pôles Intégrés de Croissance » (« PIC »), en vue d'étudier la faisabilité de la mise en place d'une zone économique spéciale (ZES) sur le site Parc d'Ehoala, zone d'environ 350 hectares, limitrophe au Port d'Ehoala.

Suite à la signature et à la ratification d'une convention d'établissement entre l'Etat Malagasy et la société de droit canadien QIT-FER & Titane, Inc<sup>1</sup>, une concession pour la gestion et l'exploitation du Port d'Ehoala a été accordée en 2006 par l'APMF<sup>2</sup> à la société Port d'Ehoala S.A. (société affiliée à Rio Tinto QMM). Le développement et l'exploitation d'activités portuaires et d'activités annexes dans le Parc Ehoala fait partie intégrante de cette convention de concession.

De 2006 à 2014, Port d'Ehoala SA a réalisé un certain nombre d'études incluant des études de marché et des études économiques pour préciser les orientations fondamentales de développement du Parc Ehoala en vue d'établir le schéma directeur de cette zone.

La zone du Parc d'Ehoala connaît certains défis au niveau de l'attraction de investissement, notamment en raison : (i) d'un contexte politico-économique de crise et post-crise ; (ii) du faible niveau d'expérience actuelle des administrations malgaches clés en matière de développement de zones économiques ; (iii) du contexte économique mondial et la volatilité du cours des matières premières ; (iv) de l'absence d'un cadre juridique et institutionnel pour les ZES à Madagascar.

La période de la crise étant largement passée, une mission d'évaluation du Parc d'Ehoala réalisée par le projet PIC en 2014 a fourni un ensemble de recommandations à mettre en œuvre afin de le valoriser. Elles comportaient notamment la préparation d'une loi sur les ZES (en cours), la recherche de sous-développeurs potentiels pour diverses parties du parc (en cours), l'amélioration du schéma institutionnel y compris par la mise en place possible d'un comité de suivi multi-acteurs (réflexion en cours), la conclusion possible d'un avenant à la convention de concession de Port d'Ehoala S.A. en vue de donner plus de sécurité et de visibilité tant au concessionnaire qu'aux sous-développeurs et investisseurs éventuels au sein du parc en ce qui a trait à leurs droits et obligations en matière

<sup>1</sup> Pour la recherche et l'exploitation minière, y compris la séparation, l'enrichissement et le traitement, de minéraux existant dans les gisements de sable minéralisés de Fort-Dauphin, et l'exportation et la commercialisation des minéraux.

<sup>2</sup> Autorité Portuaire, Maritime et Fluviale de Madagascar

d'investissement (réflexion en cours), ainsi que la réalisation d'une étude de faisabilité –en l'occurrence, l'étude proposée par les présents TdR.

a. Contexte national et international

Les problèmes économiques fondamentaux de Madagascar sont les suivants :

- la nature rurale, agricole et « artisanale » de l'économie, qui ne produit pas de surplus « industriels » ou d'exports, ni suffisamment d'opportunités de croissance ou de réduction de la pauvreté ;
- le manque d'investissement privé (les investissements représentant 20% du PIB, dont le tiers proviendrait du secteur public) ;
- l'inadéquation de l'infrastructure (notamment routière) pour le dragage de l'économie locale/régionale.

Notons, a priori, que le problème économique fondamental de Madagascar n'est pas ainsi forcément un problème de création d'emplois –le manque d'emplois en étant plutôt un symptôme. Pour le Comité ZES du M2PATE<sup>3</sup>, la priorité est ainsi d'attirer des IDE, afin d'impulser la résolution des problèmes ci-haut identifiés.

Madagascar se situe au 166<sup>e</sup> rang du classement « *Doing Business* » de la Banque Mondiale –et n'a ainsi *a priori* pas un climat très favorable aux investissements. Pour le Conseil économique présidentiel, les ZES doivent ainsi, à l'instar de cette situation générale, « constituer une situation idéale, sur une zone particulière, sanctuarisée, qui n'est pas praticable sur le plan national. La vision est claire ».

Il est à noter que parmi les grandes sources d'investissement international à Madagascar sont des IDE en provenance de : (i) l'Ile Maurice ; (ii) la Chine ; (iii) la France (y compris la Réunion); (iv) l'Afrique du Sud.

Les deux premiers pays sont des pays de référence en matière de régime ZES, et qu'ils le sont tous au niveau du climat des affaires, tel évalué dans le classement « *Doing Business* ». Ces réalités réconfortent le constat du Conseil économique présidentiel.

Dans le même ordre d'idées, les concurrents principaux de Madagascar pour les IDE comprennent les marchés suivants : (i) l'Ile Maurice; (ii) l'Afrique du Sud ; (iii) la Mozambique ; (iv) la Tanzanie ; (v) le Kenya.

Il faudra ainsi s'assurer de la compétitivité, sur la base de « *benchmarking* », du régime de ZES malgache notamment vis-à-vis de ceux de Maurice et du Kenya. Par ailleurs, parmi les « 20 programmes prioritaires » du Programme National de Développement (PND), les « espaces de croissance » seraient la 3<sup>e</sup> priorité la plus importante du pays. Il y aura aussi, dans le cadre du « Programme de Développement Régional » (PDR) et des programmes de développement locaux, des « zones de développement local » économique dédiés, aussi dénommées « zones d'investissement » -chaque commune ou collectivité locale devant en désigner une. Pour le Ministère de l'Économie et du Plan, le « modèle chinois » de ZES à très grande envergure, englobant des régions entières, présenterait des difficultés d'application à Madagascar, dans son contexte franco-civiliste et occidental, ainsi que des questions opérationnelles, et

---

<sup>3</sup> Ministère auprès de la Présidence en charge des projets présidentiels, de l'aménagement du territoire et de l'équipement

n'est ainsi pas à privilégier. Les ZES doivent ainsi impérativement, pour le MEP, être « au sein des espaces de croissance ».

Mais, quel que soit le modèle adopté, aucune ZES ne peut porter de fruits à moins qu'elle n'ait une demande claire de la part du marché. Il est donc impératif de bien cibler le marché du Parc d'Ehoala.

b. Contexte régional et local spécifique au Parc d'Ehoala

Les études passées ont suggéré que les priorités du parc devraient être les suivantes :

1. Miser sur le bon fonctionnement du **Port d'Ehoala** et le promouvoir en tant qu'un des trois « **ports nationaux de première-touchée** » de Madagascar :
  - pour l'**export des produits prioritaires** suivants : (i) les minerais –et notamment l'ilménite, le mica, le granite ; (ii) le sisal ; (iii) la langouste (déjà exportée, surtout vers l'Asie en forme congelée, à prix fort – y compris sa pêche et sa transformation; (iv) l'huile de palme/végétale, pour fins cosmétiques, à forte valeur ajoutée (qui est actuellement plutôt transportée par route vers Tuléar sur un trajet de 200km sur la Route 10, depuis Tsihombe) ;
  - pour l'**importation de l'alimentation de base**.
2. Positionner et promouvoir le **Parc d'Ehoala**, sur 40 ans, en tant que :
  - site d'investissement pour les « activités connexes au port », notamment les activités de **transbordement** (de jusqu'à 200ha -notamment pour l'huile de palme de la Malaisie, pour le jus de fruit en gros en provenance de l'Asie, etc.), ainsi que de ravitaillement, d'emballage et d'étiquetage, à cause de l'encombrement, de la complexité procédurière et des coûts aux ports de Durban et à Port-Louis, ainsi que de la petite taille du Port de la Réunion ;
  - site d'**investissement industriel** (notamment pour les activités de transformation minière et agricole/végétale –y compris pour le sisal et les produits d'huiles végétales pour exportation) ;
  - **hub d'échange pour les produits internes et régionaux** de la région Anosy, notamment au niveau des fruits et légumes.

Mais **il ne faut pas confondre le Port et le Parc d'Ehoala**. En suivant les bases de la vision nationale préalablement citées, la vocation d'une ZES au Parc d'Ehoala n'est pas d'alimenter la rentabilité d'un port, mais plutôt d'**attirer les investissements afin de transformer l'économie nationale et au niveau de Fort Dauphin**.

En tenant compte des potentialités sectorielles de la Région Anosy susceptibles d'une demande de marché réelle, il est possible que le Parc d'Ehoala puisse se focaliser sur les secteurs suivants :

- les activités connexes au secteur minier (y compris ilménite, mica, granite, bauxite, zircon, bauxite) ;
- l'agriculture (dont: cultures vivrières avec un potentiel d'exportation –y compris canne à sucre, agrumes, mais pour consommation animale ; et cultures de rente destinées à l'exportation et structurées –telles la baie rose, le poivre, la confiture et le miel) ;
- les produits de la mer, de la pêche et halieutiques (telles les langoustes, les huitres) ;
- le transbordement –vu la saturation du port de Durban, en Afrique du Sud ;

- le tourisme (notamment basé sur le produit « bateaux de croisière »).

En fonction de la nature des investissements possibles confirmés, il peut se révéler crucial que le concessionnaire du parc mette (soit directement, soit encore par le biais de sous-développeurs) à l'avance du foncier aménagé à disposition des investisseurs. Il faut toutefois noter, dans ce contexte, que la topographie du site est en partie très dénivelée. Par ailleurs, il y a sur le site ni suffisamment d'eau potable, ni de station d'épuration d'eau. Si l'intention de Port d'Ehoala S.A. semble être de « pré-viabiliser » le Parc d'Ehoala et ensuite de la viabiliser en tranches pour les investisseurs concrets, procédant 20ha à la fois en fonction des investisseurs attirés, cette approche est discutable au vu des bonnes pratiques internationales. La norme dans la viabilisation de parcs industriels et de ZES est en effet de prévoir un minimum de « développement spéculatif », afin de mettre à disposition aux investisseurs potentiels au sein du parc un foncier aménagé, voire des constructions qu'ils puissent louer. La nature, le calendrier et le phasage de la viabilisation prévue est donc vraisemblablement à évaluer et à revoir.

Le défi du Parc d'Ehoala est donc double :

- (i) d'une part, il faut cibler et actualiser les études de marché passées, pour s'assurer de la réalité de marchés et de stratégies de marketing appropriées ;
- (ii) d'autre part, il semble possible qu'il faille éventuellement, à la lumière des marchés précisés, actualiser les schémas directeurs du Parc d'Ehoala pour offrir un « produit adapté » aux besoins dudit marché du point de vue du développement physique du site, et ainsi rapidement attirer des investissements

**C'est dans ce contexte que le projet PIC cherche à s'associer l'assistance technique d'un cabinet ou d'une entreprise de conseil international pour une étude de pré-faisabilité pour actualiser les bases du projet proposé. Cette étude serait suivie dans une deuxième phase d'une étude de faisabilité plus complète, selon la réponse du marché aux résultats de la première phase et la décision du gouvernement.**

Le consultant sélectionné devra élaborer une méthodologie appropriée, une étude analytique, ainsi des recommandations précises, permettant au gouvernement de prendre des décisions rapides et sur des bases solides quant au développement du Parc Ehoala.

## **2. OBJECTIFS DU MANDAT ET PRINCIPES DE BASE EN MATIERE DE PLANIFICATION DE ZES A APPLIQUER**

L'objectif principal du consultant dans le cadre de ce mandat sera d'actualiser et au besoin de compléter les études de marché passées, en évaluant la pertinence et les perspectives économiques et financières de la ZES du Parc d'Ehoala à la lumière de données quantitatives solides et clairement justifiées. Cette pertinence sera testée à la fois auprès d'investisseurs d'ancrage potentiels (pour opérer dans la zone – industriels, grandes compagnies maritimes, hôteliers...) et de développeurs et/ou opérateurs potentiels pour la zone ou pouvant donner un avis circonstancié (par exemple développeurs et opérateurs portuaires). Ce travail devra se faire en étroite collaboration avec les équipes du gouvernement afin de renforcer leur capacité à répéter l'approche pour d'autres sites.

Cette étude devra ainsi permettre :

- d'identifier les opportunités et les menaces spécifiques de la ZES du Parc d'Ehoala pour la réalisation de ses objectifs, à la lumière d'un *benchmarking* de la concurrence (zones/parcs concurrents dans le pays et chez les concurrents étrangers les plus directs), et de l'évaluation du potentiel de pénétration des marchés d'investissement et d'exportation depuis cette ZES. Ceci devra tenir compte encore une fois de toutes ses caractéristiques spécifiques : rattachement au port, mode de gestion etc.;
- d'évaluer les coûts et les avantages relatifs de la ZES du Parc d'Ehoala, en tenant compte des risques et des impacts fiscaux, économiques, environnementaux et sociaux. Cette évaluation devra notamment prendre en compte les attraits potentiels des avantages prévus par la loi ZES, et les opportunités offertes par la demande croissante par les grands acheteurs internationaux sur certains marchés pour des normes sociales et environnementales ambitieuses;
- d'évaluer de manière préliminaire la viabilité financière de la ZES sur le court, moyen et long terme, pour un développeur/sous-développeur (selon le modèle de gestion choisi);
- de permettre à Port d'Ehoala S.A. d'ajuster, le cas échéant, le schéma directeur conceptuel, afin d'assurer une conformité du projet avec les marchés identifiés et les bonnes pratiques ;
- de proposer un programme de promotion de la ZES du Parc d'Ehoala cohérent avec les évaluations ci-dessus, qui permette de rapidement attirer des investisseurs et développeurs/sous-développeurs et de concrétiser leur intérêt pour une première phase de développement

Pour respecter les bonnes pratiques, et notamment éviter le gaspillage potentiel de fonds publics dans un projet non réellement viable, la méthodologie devra comprendre:

- des évaluations quantitatives de l'offre et de la demande de la ZES par :
  - des analyses d'opportunités au sein de diverses grappes industrielles et sectorielles,
  - des données sur le commerce régional et national dans le contexte des filières et des produits spécifiques, et de la part de ces marchés susceptibles d'être prises par des concurrent déterminés,
  - l'analyse des IDE/FBCF<sup>4</sup> régionales et nationales, ainsi que des tendances reflétées au sein des données d'immatriculation d'entreprises nouvelles, dans les secteurs porteurs,
  - une analyse du marché immobilier et de l'attractivité de la ZES en fonction des politiques de prix potentielles,
  - une analyse comparative régionale des facteurs coûts de l'investissement au sein des ZES concurrentes ;
- une étude de stratégie économique (y compris des analyses TRE<sup>5</sup>/AVE<sup>6</sup> basées sur les emplois/m<sup>2</sup>, les salaires, les ventes et les exportations, dans un contexte sectoriel) ;
- une appréciation du climat de l'investissement de la ZES dans un contexte régional comparatif ;
- des projections quantitatives de taux d'occupation du foncier de la ZES, basées sur des données de SUBL<sup>7</sup>/COS<sup>8</sup> provenant de secteurs comparables ;
- Un éventail solide et réaliste de scénarios et d'analyses de sensibilité sur les études ci-dessus – justifiés par des hypothèses sous-jacentes claires et économiquement réalistes.

---

<sup>4</sup> Formation brute de capital fixe.

<sup>5</sup>Taux de rentabilité économique.

<sup>6</sup>Ajout de valeur économique.

<sup>7</sup>Surface utile brute locative.

<sup>8</sup>Coefficient d'occupation des sols.

Un développeur/sous-développeur ou opérateur ne pourra être convaincu d'investir dans une ZES sans les études susmentionnées.

Par ailleurs, ces études devraient précéder toute décision finale en matière de planification physique de la ZES. En effet, les plans d'aménagement doivent être conçus autour des forces du marché et de projections solidement quantifiables de la demande.

### 3. TACHES DU CONSULTANT

*Les composantes clé de ce mandat sont les suivantes :*

#### **Composante 1 : Analyse du marché et de la demande (2 mois)**

- Revue des informations/études existantes et consultations des parties prenantes
- Analyse des facteurs liés à la localisation, à l'économie des transports (notamment maritime) et à la logistique affectant les opportunités du Parc d'Ehoala
- Etablissement du positionnement compétitif global de la ZES du Parc Ehoala (« benchmarking »)
- Identification des secteurs et marchés cibles
- Analyse de la demande et projections d'investissement

#### **Composante 2 : Propositions d'ajustement du schéma directeur et des plans connexes (1 mois)**

- Examen technique préliminaire pour l'ajustement éventuel des SD et EIES actuels du Parc d'Ehoala du concessionnaire

#### **Composante 3 : Analyses économique et financière préliminaires (1 mois)**

- Analyse financière préliminaire mais clairement expliquée et justifiée du projet
- Analyse des impacts économiques locaux, régionaux et nationaux (emplois, exports, PIB...) et analyse coûts-bénéfices économiques

#### **Composante 4 : Plan marketing et de mise en œuvre du projet (1 mois)**

- Développement d'une stratégie et de propositions de plan de mise en œuvre
- Développement d'une stratégie et d'un plan d'action marketing

#### **Composante 5 : Renforcement de capacité et conseils pour la négociation de sous-concessions éventuelles (en parallèle des composantes 1-4, plus 1 mois suivant leur réalisation)**

- Renforcement de capacité des entités adéquates (locales, régionales et nationales) lors de l'exécution de chaque composante
- Assistance pour l'identification de partenaires potentiels de mise en œuvre et la prise de contact
- Conseil au Gouvernement sur les approches transactionnelles

*Détail des composantes :*

#### **COMPOSANTE 1 : Analyse du marché et de la demande (2 mois)**

Aucune entreprise ne peut réussir sans avoir très clairement identifié son marché et le produit qu'il peut lui vendre. C'est ainsi qu'aucun projet de ZES ne peut non plus réussir sans avoir très scientifiquement ciblé ses marchés en investisseurs potentiels, ainsi que la « proposition de valeur » de ladite zone. Les

informations découlant du rapport produit sous cette composante seront diffusées par l'équipe PIC dans toutes les entités nécessaires du Gouvernement malgache (et notamment l'APMF), les autorités régionales et communales, QMM-Rio Tinto, ainsi que tout sous-aménageur ou sous-exploitant potentiel se présentant audit concessionnaire. Outre le fait de pouvoir appuyer le Gouvernement dans ses décisions législatives concernant les ZES, ses négociations avec des sous-aménageurs potentiels du parc, ainsi que ses discussions/requêtes aux PTF, ceci pourrait aussi orienter les activités sous le Projet PIC2.2.

Tâche 1 : Revue des informations/études existantes et consultation des parties prenantes

*Objectif : Acquérir une vue préliminaire des opportunités, contraintes et approches pour la ZES, y compris les plus récents développements et avancées sur le Mémoire d'Entente signé avec l'île Maurice*

Sous-tâches :

- Examiner tous les renseignements existants, lois (notamment lois ZES et PPP en préparation), politiques, décrets, conventions (notamment convention de concession du Port d'Ehoala), cartes, études existantes, documents ou rapports précédemment entrepris pour comprendre les enjeux de développement clés/unique du Parc Ehoala, en liaison avec son territoire immédiat (port, ville) et plus large (région, pays). Tous les documents existants sur le projet seront partagés avec le Consultant.
- Rencontrer les intervenants pertinents du secteur public (ministères, départements, organes gouvernementaux centraux et locaux/régionaux) et privé dans le cadre du développement du Parc Ehoala. Il s'agira notamment d'identifier et d'articuler les préoccupations et attentes des différentes parties prenantes par rapport aux enjeux de développement.

Tâche 2 : Analyse des facteurs liés à la localisation, à l'économie des transports (notamment maritime) et à la logistique affectant les opportunités du Parc d'Ehoala

*Objectif : Identifier et évaluer les opportunités et les menaces posées par les facteurs logistiques internes et externes, notamment au regard du rattachement de la zone au port d'Ehoala*

Sous-tâches :

- Evaluer les profils de l'économie, des infrastructures et des flux logistiques de Madagascar et de sa région australe ;
- Effectuer une étude régionale/internationale (notamment vis-à-vis de Durban, Port Louis, Réunion, Mozambique) et nationale des coûts portuaires, y compris droits d'escale, redevances d'amarrage et de quai ; coûts d'emportage ; etc. ; il sera critique de consulter les compagnies maritimes et de comprendre et expliquer leur mode de fonctionnement spécifique et les facteurs de compétitivité clé sur les sites où elles effectuent des activités de transbordement
- Etudier l'« inter-connectivité économique », y compris les rigidités de transport, la proximité des nœuds/triangles et/ou corridors de croissance, les trajets routiers à 30 et à 60 minutes pour les voitures et les poids lourds à pleine charge à partir de l'aéroport, des marchés du travail, des agglomérations de grappes sectorielles actuelles ou naissantes, et des collaborateurs/fournisseurs tiers ;
- Evaluer l'adéquation des infrastructures et services économiques et sociaux existants ou envisagés à proximité: santé et éducation, transports/routes, services publics, et eau potable;

Tâche 3 : Etablissement du positionnement compétitif global de la ZES du Parc Ehoala (« benchmarking »)

*Objectif : Évaluer la compétitivité actuelle « offerte » par le site du Parc Ehoala pour une ZES par rapport aux sites concurrents*

Sous-tâches :

- Identification, en collaboration avec le gouvernement, de pays compétiteurs clés et de sites spécifiques avec lesquels réaliser le « benchmarking »
- Revue et comparaison de l'environnement des affaires existant, y compris (mais sans s'y limiter) macroéconomie, cadre juridique et réglementaire, politique d'investissement/d'attraction (avec un accent particulier sur les règles spécifiques qui peuvent être appliquées aux investisseurs étrangers et domestiques), risques politiques, financiers et économiques, taxes, ressources humaines, qualité de l'infrastructure dans la région et exécution des contrats
- Revue et comparaison de l'accès aux marchés, notamment relations commerciales préférentielles/accords de commerces bilatéraux et multilatéraux, intégration régionale, politiques de dédouanement, existence et accès aux fournisseurs nationaux, et liaisons de transport (routières et maritimes).
- Revue et comparaison des coûts opérationnels pour les entreprises, notamment pour la fourniture d'eau et d'électricité, les télécommunications, la logistique, le foncier, les infrastructures industrielles diverses et les coûts de construction
- Revue et comparaison des conditions de qualité de vie, notamment (mais pas exclusivement) pour les expatriés : logement, éducation, santé, sécurité, activités de loisirs etc.

Tâche 4 : Identification des secteurs et marchés cibles

*Objectif : Évaluer les activités économiques pertinentes pour le projet et le potentiel d'attraction des investissements dans ces domaines, en tenant compte notamment du potentiel réel pour les activités portuaires et/ou de transbordement (identifié en tâche 2), de la compétitivité par rapport aux sites concurrents (analysée en tâche 3), d'une analyse des dynamiques d'investissement et de marché internationales, régionales et locales, et des options réalistes pour une ZES au Parc Ehoala de répondre aux exigences de la demande dans ces secteurs*

Sous-tâches :

- Évaluer précisément l'économie et la dynamique des industries existantes dans la région (Anosy) et à Madagascar dans son ensemble, et les grandes dynamiques dans la sous-région (Afrique de l'Est et Australe, îles Mascareignes notamment Île Maurice) ;
- Évaluer de même les tendances nationales et locales de commerce et d'investissements/IDE – la dernière Étude Diagnostique sur l'Intégration du Commerce (EDIC, ou DTIS en anglais) de la Banque Mondiale pour Madagascar (Novembre 2015) sera fournie au Consultant
- Évaluer les exportations de divers produits au fil du temps au niveau inter-régional et intra-régional. Cela mettra en évidence les secteurs et les marchés dans lesquels la ZES et ses concurrents (conformément à la tâche 3) ont une compétitivité croissante ou décroissante au fil du temps. Un pays, par exemple, est souvent compétitif dans les produits où il connaît une part de marché croissante, et ses exportations de produits manufacturés en particulier sont de bons indicateurs de l'évolution de sa compétitivité.

- Évaluer la structure des industries de service et de manufacturières sélectionnées, et les exigences de chaque branche d'activité, y compris leurs process, leurs exigences d'emplacement (proximité du marché cible de la ZES), capacité de d'absorption de la main d'oeuvre et caractéristiques de leur marché. Cela sera comparé aux attributs offerts par la ZES pour chaque secteur (cf. tâche 3)
- Analyser le profil des principales industries dans la région et le niveau et la source des investissements dans ces industries afin d'identifier les tendances futures
- Identifier les facteurs façonnant la demande des investisseurs locaux, régionaux et globaux, y compris la demande excédentaire éventuelle pour les activités manufacturières, d'assemblage, de logistique/transbordement et de distribution dans les centres régionaux concurrents, qui pourrait être captée par une SEZ au Parc Ehoala
- Evaluer l'impact spécifique de projets et sites concurrents régionaux et internationaux
- Identifier les investissements existants et prévus à Madagascar et dans la région
- Analyser les tendances concurrentielles des domaines d'activité sélectionnés (tendances de l'investissement étranger, la technologie et des tendances de la production, des forces concurrentielles, les tendances du marché à l'exportation, marché intérieur/famine tendances, etc..)

#### Tâche 5 : Analyse de la demande et projections d'investissement

*Objectif : A partir des tâches précédentes et notamment les secteurs priorisés, formuler des prévisions de demande en investissements à des horizons de 5, 10 et 20 ans. Ces prévisions devront être fondées sur une étude de marché préliminaire des développeurs et utilisateurs potentiels de la SEZ, et inclure 3 scénarios de demande et d'absorption de cette demande : faible (scénario conservateur), moyenne (scénario central) et forte demande (scénario agressif). Ceci qui permettra de mieux comprendre le potentiel de développement industriel au fil du temps.*

#### Sous-tâches :

- Identifier les répondants à l'enquête. Identifier l'univers des promoteurs privés et utilisateurs potentiels de la SEZ cibles de l'enquête. Regrouper cette demande potentielle selon la nationalité, la taille des entreprises et les sous-secteurs/segments industriels. Les consultants se concentreront sur les entreprises malgaches, Africaines (notamment en Afrique de l'est et australe), du Moyen Orient, des îles de l'Océan Indien, de l'Asie du Sud, des États-Unis et de l'Union Européenne, en consultation avec le Gouvernement Malgache
- Développer une enquête normalisée et conduire l'étude de marché. L'instrument d'enquête doit fournir des données de première main concernant l'origine, la composition et le caractère de la demande pour les installations dans la zone industrielle, tenant compte des conditions politiques et économiques actuelles et des perspectives futures. L'enquête devrait couvrir au moins 50 entreprises à Madagascar et 25 entreprises internationales (pertinentes par leur industrie et par leur taille). Le questionnaire évaluera la demande potentielle dans les dimensions suivantes :
  - Sous-secteurs industriels, orientation relative à l'export et origine géographique des investissements ;
  - Exigences en infrastructures industrielles et commerciales (par exemple, les types et les tailles de bâtiments de production et de stockage, commerces, logements)

- Exigences en termes des principaux services publics (énergie/électricité, eau/assainissement, services de télécommunications) ;
- Exigences en services de soutien aux entreprises (financiers, commerciaux, éducatifs et autres) ;
- Besoins en personnel à différents niveaux ;
- Modes de transport et exigences liées;
- Sensibilité aux options de leasing vs. achat, aux tarifs et modalités de location;
- Préférences pour les joint-ventures, les investissements directs étrangers ou les relations de sous-traitance ;
- Demande moyenne en termes de quantité de terrains/immeubles nécessaires selon différents scénarios concernant les conditions politiques et économiques ;
- Besoins particuliers/spécifiques en infrastructure ou politiques/réglementaires
- Elaborer les scénarios selon un schéma clair, conforme aux principales exigences et aux risques éventuels identifiés pour une SEZ au Parc Ehoala et pour les industries identifiées. Chaque scénario s'appuiera sur des hypothèses pertinentes, clairement énumérées et évaluées en terme de leur impact spécifique sur le scénario. Ceci sera important pour permettre au GoM d'identifier les principales mesures qui permettront d'attirer des investissements dans les industries ciblées. Les prévisions de demande en investissements devraient être développées en utilisant une variété de données telles que l'analyse des tendances historiques, l'analyse conjointe et d'autres techniques d'analyse prévisionnelle (comme la méthode des scénarios). Elle doit aussi indiquer, au fil du temps, le (i) Nombre de nouvelles entreprises/locataires ; (ii) la création d'emplois potentielle ; (iii) la demande foncière totale et en termes de lotissements ; et (iv) les fournitures de services et les quantités nécessaires d'électricité, d'eau et de traitement des eaux usées. Le résultat de cette prévision de la demande sera utilisé pour la composante 2 relative à l'adaptation du schéma directeur et des plans d'aménagement foncier, ainsi que pour l'analyse économique et financière du projet. Le rapport de prévision de la demande devra comprendre la méthodologie utilisée et les hypothèses sous-jacentes.

#### **Livrables composante 1 :**

1. Analyse SWOT rapide et visualisation des rôles et intérêts des parties prenantes (« stakeholder mapping »)
2. Rapport d'analyse des contraintes et du potentiel logistique interne et externe du Parc Ehoala, notamment pour des activités de transbordement
3. Cadre d'évaluation concurrentielle pour une ZES au Parc Ehoala vis-à-vis d'au moins 5 concurrents
4. Rapport d'analyse des secteurs et marchés cibles prioritaires
5. Rapport d'analyse de la demande et des projections d'investissements (scenarios) : liste des répondants à l'enquête, instrument d'enquête (questionnaire), et scénarios/projections de demande détaillés et justifiés

*Quelques questions clés à résoudre<sup>9</sup> :*

---

<sup>9</sup>Cette liste incomplète représente simplement certaines des questions clés auxquelles il serait souhaitable d'avoir des réponses. Il s'agit de points de repère pour chaque phase de l'étude. Le consultant devra vraisemblablement répondre à de nombreuses autres questions afin de réaliser de manière satisfaisante les tâches assignées.

- Quel est le positionnement concurrentiel international du Parc Ehoala et des régions environnantes de Madagascar par rapport aux emplacements concurrents potentiels pour les investisseurs ?
- Quelles sont les opportunités économiques et les menaces pour le Parc Ehoala, et en général, quelle est la compétitivité du marché de Madagascar ?
- Quel est le profil des entreprises qui sont susceptible d'investir dans la ZES, d'où viendront-elles, en quelle quantité viendront-elles et sur quelle période de temps ? Quelles sont les hypothèses et quelle sorte de modèles de croissance et positionnements de marché sous-tendent ces projections ?
- Pourquoi les entreprises mentionnées ci-dessus voudraient-elles se relocaliser (en se basant sur quels facteurs/motifs d'attraction/répulsion spécifiques au site du Parc Ehoala, et notamment en comparaison aux sites concurrents/leur site actuel) à Ehoala plutôt que de rester là où elles sont ou aller ailleurs ? Quels leviers de productivité la zone peut-elle développer pour renforcer cette attractivité ?
- Comment la ZES appuiera-t-elle les objectifs, les politiques et les stratégies de Madagascar ?
- Quels développement, quels seront les résultats du projet de ZES et comment ces derniers s'alignent-ils avec les objectifs fixés par l'administration ?
- Qui sont les principaux bénéficiaires/groupes cibles que le projet va viser et quels avantages obtiendront-ils de la ZES ?
- Quelles sortes d'investisseurs (par exemple consommateurs de ressources, de main-d'œuvre, de capital), d'industries et de secteurs ce projet pourrait-il potentiellement attirer ?
- Quelles sortes d'installations seront nécessaires pour que le projet fonctionne ? Y a-t-il nécessité éventuelle ou non d'adapter certains services portuaires, en fonction de la nature de la demande d'investissement (soit transbordement, exportations régionales, importations, cabotage, etc.), y compris : suffisance d'espace au quai ; nécessité éventuelle de grues portiques ou mobiles à quai ; capacité d'emportage ; services liés au marché du transbordement, y compris éventuellement assistance et évacuation sanitaire des navires et ravitaillement pétrolier ; service d'embarquement d'agents de sécurité maritime pour les routes sur la côte somalienne ?
- Quelles sont les infrastructures ou services clefs à réhabiliter/développer hors-parc pour stimuler le développement du parc (routes, services aéroportuaires, sociaux etc.)?

## **COMPOSANTE 2 : Propositions d'ajustement du schéma directeur et des plans connexes (1 mois)**

Cette seconde composante permettra de proposer les ajustements nécessaires au schéma directeur et aux études environnementales et sociales existants, compte tenu de la mise à jour des prévisions d'investissement dans le Parc. Elle permettra notamment de revoir les hypothèses sectorielles et de phasage optimal du développement de la ZES, et d'établir des éléments de coûts socio-environnementaux à intégrer à l'étude et au rapport sur le taux de rendement économique (TRE) du projet (composante 3).

Tâche 1 : Examen technique préliminaire pour l'ajustement des SD et EIES actuels du Parc d'Ehoala du concessionnaire

*Objectifs : Etablir les ajustements éventuellement requis au schéma directeur et aux mesures environnementales et sociales prévus et leur coût pour le(s) développeur(s) éventuels, en fonction des résultats de la Composante 1. Ceci informerait également le Gouvernement dans ses discussions/requêtes aux PTF, y compris pour la préparation du PIC2-2.*

Sous-tâches :

- Effectuer une revue du site et des plans de développement et socio-environnementaux existants
- Élaborer des ajustements proposés aux plans d'aménagement de l'infrastructure et des installations de la ZES. Ceci comprendra un plan de phasage progressif, en tranches d'un nombre d'hectares à préciser, pour maximiser la rentabilité et minimiser les risques.
- Ajuster les enquêtes de base sur les impacts probables aux terres, à l'air et à l'eau dans et autour du site, et actualiser le plan d'actions socio-environnementales actuel

#### **Livrables composante 2 :**

1. Rapport d'évaluation et de proposition sommaire d'ajustements au Schéma Directeur
2. Rapport d'évaluation et de proposition sommaire d'ajustements à l'EIES du Parc d'Ehoala

*Quelques questions clés à résoudre :*

- Quel devraient être les ajustements éventuels au plan spatial actuel, le cas échéant, restant flexible vis-à-vis des changements imprévus de l'offre ou de la demande ?
- Quelles sont les améliorations physiques et les nouvelles infrastructures et suprastructures nécessaires pour atteindre les objectifs de la ZES?
- Quelle procédures devraient être mises en œuvre pour assurer la viabilité environnementale de la ZES, vue les résultats de la Composante 1 de l'étude ?
- Quels sont les éléments de coûts financiers servant à l'élaboration du modèle financier et transactionnel pour le développement et l'exploitation du Parc d'Ehoala (ci-dessous) ?
- Quels sont les éléments de coûts socio-environnementaux à intégrer à l'étude et au rapport sur le taux de rendement économique (TRE) du projet (ci-dessous) ?

#### **COMPOSANTE 3 : Analyse économique et financière préliminaire (1 mois)**

Aucun projet de ZES ne peut réussir ni livrer des résultats s'il n'est pas basé sur un modèle financier assurant sa viabilité, sa pérennité et sa rentabilité pour ses promoteurs. Ce produit livrable servira d'outil utile au concessionnaire et au Gouvernement (en tant qu'actionnaire important dudit concessionnaire) dans l'analyse de toute offre de sous-aménagement ou de sous-exploitation du Parc d'Ehoala.

Par ailleurs, avant qu'un État ne s'avance sur le terrain complexe, cher et risqué d'un projet de ZES et des infrastructures de soutien qui s'y rapportent, il est important qu'il en comprenne les coûts et les bénéfices sur le plan économique. Ce modèle devra permettre au Gouvernement de mieux appréhender ces questions. À titre accessoire, les impacts économiques estimés (hypothèses à l'appui) du régime de ZES pour le Parc Ehoala, devront permettre au Gouvernement de mieux apprécier l'impact possible d'une extension du programme au niveau national.

Tâche 1 : Analyse financière préliminaire mais clairement expliquée et justifiée du projet

*Objectif : Modélisation financière préliminaire de la ZES permettant un dialogue crédible avec les promoteurs éventuels sur la viabilité, la pérennité et la rentabilité de la ZES*

Sous-tâches :

- Revue des études existantes

- Analyse de différentes sources de revenus possibles pour le concessionnaire ainsi que les sous-aménageurs/exploitants, selon les différents schémas de gestion possibles, en vue de maximiser le taux de rendement possible du projet
- Développement d'hypothèses et de calculs du niveau de Taux de Rentabilité Interne (TRI) du projet, à partir d'une analyse comprenant :
  - un calendrier actualisé des coûts de développement ;
  - une analyse des prix du foncier (brut et viabilisé) et de l'immobilier bâti à pratiquer, vis-à-vis des investisseurs comme des sous-aménageurs/opérateurs
  - des projections actualisées des revenus, de coûts d'exploitation et de trésorerie des différentes activités du concessionnaire et des développeurs/exploitants de la ZES ;
  - un calcul actualisé du taux de rendement ;
  - une analyse de sensibilité actualisée, testant la viabilité du projet selon différentes hypothèses de la demande et du développement ;
  - une analyse des différentes options de financement

Tâche 2 : Analyse des impacts économiques locaux, régionaux et nationaux (emplois, exports, PIB...) et analyse coûts-bénéfices économiques

*Objectif : permettre au Gouvernement d'apprécier dans sa globalité l'intérêt du projet en termes d'emploi de fonds publics (infrastructures à créer, subventions ou exemptions éventuelles etc.), et l'impact d'une extension du programme au niveau national*

Sous-tâches :

- Établir, à la lumière des Composantes 1 et 2, le nombre d'emplois sectoriels à prévoir, ainsi que le quantum de l'investissement, des exportations nettes, des recettes fiscales directes et indirectes, et de la contribution du projet au PIB et PRB (bruts et per capita) prévisibles compte tenu des salaires, de la consommation des employés et des entreprises, etc.
- Estimer les coûts des externalités du projet (pollution éventuelle, impact foncier etc.)
- Projeter les impacts du régime de ZES sur les indicateurs du rapport « Doing Business » et de la « Logistics Performance Index (LPI) » de la Banque Mondiale au sein du Parc d'Ehoala sur une base estimative (hypothèses à l'appui), afin de permettre au Gouvernement d'étudier et de mieux apprécier l'impact possible d'une extension du programme au niveau du climat des affaires et de l'économie.
- Modéliser et quantifier les impacts possibles sur les investissements, les exportations nettes et le PIB d'une généralisation de ces réformes sur 3, 6 et 12 ZES.
- Procéder à une évaluation coûts-avantages de la ZES du Parc d'Ehoala, prenant en compte ses effets économiques tant positifs que négatifs

**Livrables pour la composante 3 :**

1. Note d'analyse des différentes sources de revenus possibles pour le concessionnaire ainsi que les sous-aménageurs/exploitants
2. Étude du taux de rentabilité interne/financière (TRI) du projet, comprenant le développement des hypothèses financières
3. Étude du taux de rendement économique (TRE) du projet qui chiffre et qui explique clairement ses retombées non financières (soit : augmentation de l'activité, création d'emplois, exports nets, recettes fiscales directes et indirectes, coûts ou réduction de coûts liés à l'environnement et à la santé, etc.)

4. Livraison d'un modèle quantitatif dynamique (version MS Excel) des impacts financiers et économiques projetés du projet, ainsi que les hypothèses ainsi que les données quantitatives sur lesquelles il repose

*Quelques questions clés à résoudre :*

- Quelles sont les ressources financières actualisées estimées nécessaires pour réaliser la ZES, pourquoi et quand ?
- Comment devrait-on assurer la rentabilisation du projet du Parc d'Ehoala sur le plan financier ?
- Est-ce que les bénéfices attendus du Parc d'Ehoala l'emportent sur ses coûts prévus ? Quel est le degré de certitude de cette estimation ? Sur quelles hypothèses ou modèles se base cette estimation ?
- Quels paramètres de coûts doivent être travaillés pour permettre de convaincre un développeur/sous-développeur privé de mener à bien les investissements nécessaires dans la zone ? Même question pour les investisseurs potentiels dans la zone, selon notamment le secteur et la taille d'entreprise visés.

#### **COMPOSANTE 4 : Plan marketing et de mise en œuvre du projet (1 mois)**

Cette stratégie servira à toutes les parties prenantes concernées. Si le concessionnaire d'une ZES a ipso facto certaines responsabilités en matière de la promotion de la zone, il n'est pas la seule partie ayant des responsabilités à cet égard. En effet, pour ne nommer que quelques autres parties prenantes au niveau de la promotion de l'investissement, l'EDBM, le Ministère des Affaires Étrangères, la Région Anosy, la Commune de Fort-Dauphin, les chambres de commerce et d'industrie, etc., doivent aussi tous tenter de contribuer au succès d'un tel projet. La bonne planification de la mise en œuvre du projet permettra de donner de la visibilité aux investisseurs potentiels, aspect essentiel de leur attraction, et plus généralement de coordonner les efforts des parties prenantes publiques comme privées pour une exécution la plus rapide et adéquate possible.

Tâche 1 : Développement d'une stratégie et de propositions de plan de mise en œuvre

*Objectif : Créer une vision claire et un calendrier cohérent pour le développement de la ZES, prenant en compte les aspects clés – notamment physiques, financiers, et en termes de modèle de gestion*

Sous-tâches :

- Identifier les risques globaux pour la mise en œuvre du projet, leur importance relative, et fournir des recommandations pour leur atténuation
- Proposer les modèles de collaboration/parteneriat/gestion possibles (par exemple modèle de parcs auto-entrepreneurs indiens), au vu notamment des conventions/arrangements légaux existants et des intérêts déclarés – notamment le Memorandum d'Entente signé avec l'île Maurice, positionnant a priori la Bol mauricienne comme sous-aménageur potentiel sur 80ha de la zone
- Élaborer une stratégie et un calendrier de développement de la ZES, tenant compte des aspects clés de la mise en œuvre du projet – y compris physique, de phasage (tel ajusté à la lumière de cette étude), financier, et de gestion (tel qu'analysé ci-dessus)

Tâche 2 : Développement d'une stratégie et d'un plan d'action marketing

*Objectif : Préparer une stratégie de promotion des investissements et un plan marketing qui fournit des conseils sur le positionnement de la ZES et de Madagascar dans un contexte d'investissement national et international et qui présente des propositions d'actions spécifiques.*

Sous-tâches :

- Préparer une stratégie de « branding », de « marketing » et de promotion auprès, respectivement et distinctement, des développeurs et des investisseurs potentiels du Parc d'Ehoala. Celle-ci comprendra les aspects de positionnement compétitif, «marketing mix», stratégie de prix, marchés d'origine des investisseurs à cibler par filière et par niche sectorielle (et si possible par sous-région), mécanismes et médias à privilégier pour atteindre les investisseurs potentiels, etc.

#### **Livrables Composante 4 :**

1. Stratégie et plan de mise en œuvre de la zone, indiquant le traitement des risques de mise en œuvre et le rôle spécifique de chaque partie prenante
2. Stratégies et plans de promotion des investissements pour, distinctement, les développeurs et les investisseurs potentiels dans la zone

*Quelques questions clés à résoudre :*

- Quels sont les risques potentiels (politiques, juridiques, sociaux, en relation avec les intervenants, économiques, financiers) du projet et quelles sont les stratégies d'atténuation possibles de ces risques ?
- Quelles stratégies devraient être employées pour favoriser l'implication de l'administration, de la communauté de Fort Dauphin et des parties prenantes du secteur privé dans la ZES ?
- Comment le phasage proposé en Composante 2 doit-il être mis en œuvre pour s'assurer que l'approvisionnement en foncier aménagé est proportionnel et synchronisé avec la demande ? Cette question devra notamment prendre en compte l'approvisionnement éventuel en infrastructures externes à la zone, les investissements privés susceptibles d'être catalytiques et/ou prioritaires, la modularité éventuelle de l'aménagement possible de la ZES etc.
- Quel est le calendrier proposé pour la mise en œuvre globale du développement de la ZES ?
- Quel positionnement stratégique et marketing pour la zone peut lui permettre de se différencier par rapport à la concurrence, pour les développeurs et pour les investisseurs ? (séparément)
- Quelles actions et séquences d'actions de promotion spécifiques peuvent permettre de cibler au mieux les aménageurs et investisseurs ciblés et les amener rapidement à considérer le dossier?

#### **COMPOSANTE 5 : Renforcement de capacité et conseils pour la négociation de sous-concessions éventuelles (en parallèle des composantes 1-4, plus 1 mois suivant leur réalisation)**

En tant qu'actionnaire clef du concessionnaire QMM, cherchant à optimiser tout investissement dans le Parc d'Ehoala sur le plan économique et à assurer sa pérennité, il est important que le Gouvernement ait une bonne visibilité quant aux enjeux et aux stratégies financiers et commerciaux – notamment en ce qui a trait à toutes sous-concessions éventuelles au sein du projet avec des sous-aménageurs/opérateurs viabilisant des sections ou des phases particulières dudit parc. Cette composante assurera que le Consultant soit disponible pour fournir une analyse critique sur les propositions qui pourraient être générées au cours de l'étude et jusqu'à un mois après son achèvement, mais aussi organise spécifiquement des sessions de renforcement de capacités pour les structures adéquates (locales,

régionales et nationales) au cours de la réalisation de chaque composante du projet. Ce dernier aspect permettra au Gouvernement d'accélérer la préparation de tout projet de ZES supplémentaire/alternatif.

Tâche 1 : Renforcement de capacité des entités adéquates (locales, régionales et nationales) lors de l'exécution de chaque composante

*Objectif : Renforcer la capacité du pays à analyser le bienfondé du développement de ZES et à mener à bien leur mise en œuvre quand cela est approprié*

Sous-tâches :

- Organiser au moins un atelier pratique de renforcement de capacités par composante (en sus des sessions de restitution)
- Etre proactif et pédagogique pour toutes incertitudes perçues sur le sens et le processus entrepris pour réaliser le mandat

Tâche 2 : Assistance pour l'identification de partenaires potentiels de mise en œuvre et la prise de contact

*Objectif : Mettre à profit l'expérience et les contacts du Consultant auprès de développeurs potentiels ou même investisseurs pour faciliter leur approche et la prise de contact*

Sous-tâches :

- Valider l'hypothèse préférentielle d'un développement du Parc d'Ehoala par la voie principale de sous-aménageur(s) spécialisé(s) – au regard notamment de la convention de concession actuelle
- Mener, le cas échéant, un dialogue avec un (ou des) sous-aménageur(s) potentiel(s) –à identifier – afin de cerner leur intérêt et leurs besoins transactionnels, financiers et techniques (ex : suprastructure bâtie préconstruite à prévoir ou non, modèle de leasing ou vente etc.)

Tâche 3 : Conseil au Gouvernement sur les approches transactionnelles

*Objectif : Fournir au Gouvernement les éléments clés d'appréciation pour l'approche de négociations pour le développement et les investissements dans le parc Ehoala*

Sous-tâches :

- Conseil au Gouvernement sur les éléments financiers et légaux/commerciaux à intégrer à toute sous-concession éventuelle, à la lumière notamment du modèle financier
- Fourniture de commentaires critiques dans le contexte d'opportunités spécifiques de négociation d'accords de sous-développement

### **Livrables Composante 5 :**

1. Rapport de synthèse sur l'avancement de l'activité de conseil et d'assistance technique/renforcement de capacité

*Quelques questions clés à résoudre :*

- Comment s'assurer que ce travail soit le plus utile possible au gouvernement en termes d'analyse et de développement éventuel de projets similaires dans le reste du pays ?

- Comment peut-on assurer au mieux au Gouvernement une visibilité quant aux stratégies financières et commerciales proposées – notamment en ce qui a trait à toutes sous-concessions éventuelles au sein du projet avec des sous-aménageurs/opérateurs viabilisant des sections ou des phases particulières dudit parc ?

#### **4. Méthodologie**

Le consultant sera chargé de proposer, de concevoir et de mettre en œuvre une méthodologie appropriée pour entreprendre ce mandat. La méthodologie devra clairement identifier les bases analytiques quantitatives et qualitatives clés à partir desquelles seront dégagées les évaluations et les recommandations, en les liant aux conclusions présentées.

La méthodologie de travail du consultant devra se baser sur au moins trois éléments : (i) l'étude de la documentation et des données disponibles auprès de l'administration, de Port d'Ehoala S.A. et ailleurs – et notamment des études COFINTER-MLTC ; (ii) des visites de terrain et des consultations des parties prenantes ; et (iii) une analyse TRE/AVE et SUBL/COS.

Les éléments ci-dessus nécessiteront un degré élevé d'interaction avec Port d'Ehoala S.A., le secteur privé, ainsi que l'Administration. Le consultant devra exploiter les données suivantes disponibles auprès de ces parties :

- schémas directeurs existants ;
- rapports techniques et évaluations sociales et environnementales de la région du Parc Ehoala et de Fort Dauphin ;
- conventions, concessions et projets de loi et de règlements concernant le Parc Ehoala et les ZES (ou politiques nationales assimilables) ;
- rapports de diagnostic et recommandations, y compris ceux du projet PIC, de COFINTER-MLTC, de la Banque Mondiale, etc.

Chaque produit livrable proposé, ainsi que la méthodologie et l'analyse invoquées pour le produire, seront évalués par le projet PIC à des moments clés du projet.

#### **5. Niveau d'effort, calendrier d'exécution, organisation et coordination du suivi de l'étude**

##### Niveau d'effort:

Il est prévu que cette étude de faisabilité nécessite un total d'environ 330 h/jour.

##### Calendrier d'exécution :

Chaque phase du mandat est assortie d'un délai d'exécution propre. L'étude de pré-faisabilité complète, avec tous ses éléments de produits livrables, doit se terminer dans les 8 mois de l'attribution du contrat. Chaque sous-produit livrable de l'étude sera dû dans les délais décrits dans la rubrique « 3. Tâches du consultant » ci-dessus.

Il est prévu que la mission débute en Novembre 2016.

##### Organisation et coordination du suivi de l'étude :

Le consultant devra rendre compte de l'avancement de la mission au projet PIC par le biais du chef d'équipe et d'un représentant qu'il nommera dans son offre technique, qui gèrera toute discussion de nature contractuelle et technique.

Le consultant devra travailler en étroite collaboration avec le comité technique en charge de la mise en place des ZES composé de l'Administration (Présidence, Primature, M2PATE<sup>10</sup>), de l'EDBM<sup>11</sup> et du projet PIC ; avec le secteur privé, et avec Port d'Ehoala/QMM.

Le Consultant sera amené à effectuer des voyages : (i) à Antananarivo (capitale)/Madagascar; (ii) dans la ville de Fort-Dauphin (région Anosy) ; et éventuellement dans le port de Toamasina (Tamatave).

Des séances de restitution devront être réalisées à Antananarivo après la réalisation de chacune des tâches ci-dessus afin de : (i) présenter les résultats obtenus aux parties prenantes ; (ii) collecter et répondre aux questions de ces dernières ; (iii) valider ces résultats. Le consultant devra prévoir de réaliser des présentations power point correspondant aux activités intégrées dans chaque phase. Les séances de restitution (et présentations Power Point) seront réalisées en français.

Le Client appuiera le Consultant dans la prise de contacts et dans l'organisation des différentes réunions, ainsi que pour la fourniture ou l'accès aux documents existants.

Le Consultant devra prévoir de contacter, mener des interviews par téléphone et/ou rencontrer les parties n'ayant pas de représentation à Madagascar (cas des développeurs/sous-développeurs/investisseurs). Cependant, aucun voyage hors du pays du Consultant ou de celui du Client n'est prévu au budget.

#### Langue de travail :

Les présentations en cours de mission et les livrables finaux devront être réalisés en français, même si les rapports intermédiaires peuvent être rédigés en anglais.

## **6. Qualifications du cabinet et du personnel-clé**

### Qualifications et expériences du cabinet :

Le marché sera ouvert à tous consultants qualifiés. Le consultant devra être une entreprise réputée avec une expérience conséquente dans le domaine des services de conseil adéquats pour la réalisation du mandat. L'expérience de l'équipe d'exécution doit comprendre le conseil économique, le conseil à l'implantation des entreprises, ainsi que le conseil en aménagement. Cette expertise doit notamment est significative dans le domaine des ZES, des zones franches ou points francs d'exportation, et/ou des zones ou parcs industriels. Une expérience significative en l'Afrique est essentielle, et une expérience a Madagascar et/ou dans la région Afrique de l'est et/ou Mascareignes est souhaitable.

---

<sup>10</sup> Ministère auprès de la Présidence en charge des Projets Présidentiels, de l'Aménagement du Territoire et de l'Équipement

<sup>11</sup> Economic Development Board of Madagascar

Le consultant pourra exécuter ce mandat en consortium mais la partie « lead » sera seule responsable pour le contenu et la qualité des produits livrables. Si le Consultant forme un consortium qui comprend des membres internationaux, ou des membres internationaux/malgaches, l'expertise de chaque membre sera prise en compte lors de l'évaluation de la proposition. Les qualifications de l'entreprise, y compris profil et expérience de projets passés, devront être incluses dans l'offre technique.

*Les cabinets doivent disposer de:*

- Solides expertises techniques en matière de zones industrielles ou de zones économiques spéciales, démontrée par: (1) l'expérience passée, (2) l'équipe, et (3) l'approche technique, au regard de chacun des éléments suivants :
  - Demande, modélisation économique et financière,
  - Ingénierie, construction et planification de projets de développement majeurs,
  - Services consultatifs et financiers en matière de transactions commerciales,
  - Promotion de l'investissement,
  - Evaluation de potentiel portuaire, notamment en transbordement, et de potentiel pour des activités connexes au portuaire sur une zone industrielle adjacente,
  - Gestion de la zone, notamment expertise légale et opérationnelle de modèles de sous-concession, notamment ceux liés à un port.
- Expériences en études/conseils pour des pays avec un contexte économique comparable à Madagascar.
- Expériences prouvées dans la gestion de projets complexes
- Capacité à travailler en français et à fournir des livrables en français. Notamment, il est attendu que le chef d'équipe et le spécialiste en logistique, ou le spécialiste en marketing, puissent travailler dans un français courant.

Les critères supplémentaires ci-après seront étudiés pour la sélection du consultant :

- Preuves de connaissances et expérience locales
- Moyens financiers
- Antécédents de déploiement rapide d'équipes

*Les candidats devraient normalement fournir les informations suivantes :*

- Entreprise :
  - Historique et profil (deux pages minimum),
  - Organigramme et certifications,
  - Chiffre d'affaires annuel des trois exercices précédents, mesuré par l'actif total, l'actif net total et les flux de trésorerie nets.
  - Valeur nette minimale selon les derniers rapports financiers
- Expérience : Le consultant devrait fournir les informations suivantes pour chaque mission citée à titre d'expérience :
  - Nom de la mission,
  - Nom et adresse du client,
  - Nom du cadre supérieur de l'entreprise en question et fonctions exercées (profils importants, comme directeur/coordonateur de projet, chef d'équipe),
  - Valeur approximative du contrat,
  - Pays et lieu dans le pays,

- Durée de la mission (mois),
- Date de début/date de fin,
- Nombre de mois-personne fournis par les consultants associés,
- Nom des consultants associés,
- Description narrative concise du projet, relevant essentiellement les aspects pertinents dans le cadre de la mission considérée ici
- Description concise des services effectivement fournis par vos équipes dans la mission et des résultats obtenus

En développant les idées maîtresses des TdR contenus au sein de cet appel d'offres, les consultants doivent démontrer qu'ils comprennent les besoins des TdR, qu'ils proposent une approche à valeur ajoutée ou innovante, et que leur équipe a la capacité d'assurer avec robustesse :

- Estimation de la demande,
- Développement d'un cadre d'appréciation concurrentielle et de proposition de valeur pour le projet, en se fondant sur l'évaluation quantitative de la demande ainsi que sur des études comparatives du climat d'investissement,
- Planification urbanistique et technique,
- Etude des considérations sociales et environnementales,
- Modélisation et analyse de l'impact économique attendu du projet,
- Modélisation financière pour le projet,
- Planification de la mise en œuvre du projet,
- Développement d'une stratégie marketing.

#### Qualifications et expérience du Personnel-clé :

Le cabinet devra mobiliser une équipe pluridisciplinaire composée au minimum de :

- Un chef d'équipe expert senior en ZES, avec expertise incluant analyse sectorielle, faisabilité économique et commerciale/légale, projections de demande et transactions ZES et/ou PPP
- un Analyste financier, spécialiste en mesure de risque en investissement,
- un Spécialiste en Environnement et social,
- un Urbaniste, spécialisé en zones industrielles
- un Spécialiste logistique et en économie du transport (y compris maritime)
- un Spécialiste en Marketing de ZES

Chaque personnel-clé doit justifier de :

- un diplôme supérieur dans un domaine pertinent avec la mission.
- d'un minimum de 10 années d'expérience internationale dans son domaine d'intervention respectif (15 ans pour le chef d'équipe)
- d'un minimum de 7 années d'expérience internationale dans le domaine des zones économiques spéciales, des zones franches d'exportation, ou des zones ou parcs industriels.
- le bilinguisme (français/anglais) serait un atout