



AGENCE DE PROMOTION ET DE DEVELOPPEMENT DES AGROPOLES AU TOGO

UNITÉ DE GESTION DU PROJET DE TRANSFORMATION AGRO-ALIMENTAIRE AGROPOLE PILOTE DE KARA (UGP-AK)

**MISSION D'ELABORATION DU CAHIER DE CHARGE DE LA SOCIETE
DE GESTION DE L'AGROPARC ET DES PROJETS DE TEXTES
RELATIFS A SA CREATION ET A SON FONCTIONNEMENT**
Termes de référence

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Le gouvernement togolais s'est doté d'un programme de développement des agropoles au Togo-PRODAT (2017-2030), approuvé par décret n°2017-110/PR du 29 septembre 2017 comme plan stratégique d'opérationnalisation de son document de politique agricole 2016-2030 qui lui-même participe à la déclinaison de l'axe 2 du plan national de développement (PND 2018-2022). Il a pour objectif principal « d'accélérer la croissance économique et de réduire la pauvreté » par une meilleure articulation des secteurs primaire, secondaire et tertiaire.

Le projet de transformation agro-alimentaire du Togo (PTA-Togo) constitue le premier mis en œuvre dans le cadre du PRODAT 2017-2030. Pour ce projet pilote, l'approche chaîne de valeur a été adoptée pour permettre au secteur privé de sécuriser l'approvisionnement en matières premières de leurs unités industrielles d'une part, et d'autre part aux producteurs de tirer au maximum profit des avantages du projet (ouvrages de maîtrise d'eau, hangars de stockage et de conditionnement, pistes, etc.).

L'objectif général visé par le projet de transformation agro-alimentaire du Togo (PTA-Togo), est de contribuer à la croissance agricole susceptible de réduire la pauvreté et la malnutrition, de créer des emplois et de réduire la dépendance du pays aux importations alimentaires.

Le projet sera exécuté sur une période de cinq (05) ans et s'articule autour des quatre composantes suivantes : (i) Composante A : Politiques d'appui, gouvernance et mesures incitatives ; (ii) Composante B : Infrastructures d'appui de la transformation, à la production et à l'accès aux intrants et services agricoles et (iii) Composante C : Renforcement des capacités des acteurs des filières agro-industrielles et (iv) Composante D : Pilotage, coordination et gestion du Projet.

La transformation des matières premières demeure un défi majeur auquel les économies africaines restent confrontées de nos jours. En effet, il est généralement admis que l'absence d'une base

industrielle solide et diversifiée sur le continent africain entame la capacité de nombreux États à promouvoir une croissance économique stable et durable sur le long terme.

Ainsi, le rapport 2017 sur les perspectives économiques en Afrique met en lumière le fait qu'en 2016, la croissance du PIB en volume a marqué le pas à 2.2%, pénalisée surtout par le repli continu des cours des produits de base et la morosité de la conjoncture internationale.

La transformation structurelle des économies à travers l'industrialisation apparaît ainsi comme un point de passage incontournable pour le développement de l'Afrique, et figure au premier plan des agendas de développement définis par les États et les organisations internationales, notamment l'agenda 2063 de l'Union Africaine, qui recommande une accélération du processus d'industrialisation dans le but d'assurer une modernisation des structures productives à l'horizon 2063.

Pleinement engagé dans cette dynamique, le Togo nourrit dans ambitions fortes pour la compétitivité de son économie et la transformation de son agriculture à travers un parfait arrimage entre ses politiques agricole et industrielle.

La mobilisation de l'investissement privé étant nécessaire pour la réalisation de cette ambition, il s'avère important pour le Togo de promouvoir les parcs industriels dont le parc agroindustriel de Broukou dans le cadre de la mise en œuvre du PTA-Togo pour : : (i) faciliter les investissements privés dans les filières clés à travers des politiques d'appui, de gouvernance et des mesures incitatives ; (ii) promouvoir les chaînes de valeur prioritaires ayant un potentiel de marché au niveau national (riz, maïs, soja, poulet de chair) et à l'export (noix de cajou et sésame) à travers le développement des infrastructures de transformation.

Selon les directives internationales, le parc agroindustriel de Broukou constitue donc un instrument de politique efficace pour promouvoir l'industrialisation durable, inclusive et la transformation structurelle qu'elle entraîne. Il offre au Togo un outil potentiellement précieux pour surmonter certaines des contraintes actuelles auxquelles son économie est confrontée lorsqu'il s'agit d'attirer l'investissement. Pour les promoteurs et les exploitants dont le parc sert les intérêts, le parc agroindustriel de Broukou peut offrir la possibilité de retours financiers attrayants. Pour atteindre l'un ou l'autre de ces objectifs, le parc industriel doit être mis en œuvre d'une part, sur la base d'une analyse rentabilité qui démontre l'opportunité d'investir dans la constitution du capital social de sa société exploitante ou de gestion. D'autre part il est indispensable de définir les modèles de gouvernance et institutionnel optimaux entre les différentes parties prenantes (régulateur, promoteur, exploitant et propriétaire...) par le biais de cahier de charge, textes de fonctionnement et manuels d'exploitation du parc. Conscient des avantages qu'il peut en tirer, le projet entend faire de cette étude une base de consultation et recrutement de la future société de gestion à économie mixte désireuse d'investir dans le capital et l'exploitation du parc agroindustriel de Broukou site à forte potentialité de création d'emplois et de richesse.

L'objet des présents termes de référence est de faire appel à candidature pour solliciter les services techniques d'un cabinet / équipe d'experts qui sera chargé(e) de réaliser cette mission.

II. OBJECTIFS DE LA MISSION

La principale mission du cabinet est l'élaboration du cahier de charge de la société de gestion du parc agroindustriel de Broukou et des textes relatifs à sa création et son fonctionnement. Il s'agira plus spécifiquement de faire l'étude en 2 phases.

Préalablement, le cabinet devra à partir des documents du projet, études et rapports existants, faire un examen qui consistera à :

- Analyser le potentiel latent et échelonné du marché des investisseurs, y compris l'identification des secteurs susceptibles de stimuler l'investissement dans le parc et le taux d'occupation de celui-ci, son positionnement concurrentiel sur le marché et les facteurs de différenciation, ses services et équipements proposés, les incitations à l'investissement prévues par la loi, sa stratégie de tarification des terrains, les tendances critiques en matière d'investissement et de production dans les secteurs cibles, les volumes projetés et les délais de montée en puissance pour l'investissement,
- Analyser les projections de ventes (y compris pour les exportations) et les marchés potentiels, ainsi que les projections d'acquisition /absorption des terres qui en résultent et qui ont une incidence sur la modélisation des revenus du parc. Cela implique également d'identifier les vecteurs promotionnels pour la campagne de marketing, les menaces potentielles du marché et les différentes façons de les surmonter ;
- Faire un diagnostic financier précis du parc depuis le choix du site jusqu'à son exploitation. En effet, il s'agira de faire la modélisation financière et projection du financement nécessaire, y compris les dépenses en capital et les dépenses d'exploitation du parc ;
- Évaluer les flux de revenus et le rendement de l'investissement (RDI), tels qu'évalués principalement par la valeur actuelle nette (VAN), le taux de rendement interne (TRI) et le taux d'actualisation. En outre, le modèle financier devrait contenir une analyse des sources de capitaux disponibles et du modèle de structuration financière proposé pour le parc, ainsi que le mécanisme de viabilité financière et de partage des risques des parties prenantes financières (Etat togolais, Privés...) ;
- Étudier les impacts économiques, y compris la compétitivité de la « chaîne de valeur globale » ; niveaux d'investissement projetés et leur répartition (par secteur, origine), emplois induits et impacts fiscaux ; impacts sur les politiques nationales de réduction de la pauvreté, de sécurité alimentaire et de transformation rurale ; besoins en dépenses publiques (y compris par le biais de subventions et d'autres formes de soutien financier) ; impacts sur le commerce ; et modélisation du taux de rentabilité économique (TRE) global et de la valeur économique ajoutée (VEA) ;

Dans une deuxième phase, il s'agira à partir de l'analyse du marché, financière, économique qui précède, proposer :

- Le modèle de prestation de services et de la structure organisationnelle et juridique du parc agroindustriel de Broukou, avec des détails concernant la forme juridique qui sera utilisée afin de développer et d'exploiter (gestion et entretien) le parc (cahier de charge de la société de gestion) ;
- L'étendue de la participation des secteurs publics, privé et leurs rôles et responsabilités respectifs en termes de conception, de financement, de propriété, de développement et de fonctionnement (textes relatifs à la création et au fonctionnement de la société de gestion du parc agroindustriel) ;
- La procédure de recrutement ou consultation de la future société de gestion du parc agroindustriel de Broukou ;

III. LES RESULTATS ET LES LIVRABLES ATTENDUS

3.1. Les résultats attendus sont entre autres

- Une analyse financière, économique, de marché et du positionnement concurrentiel du parc est élaborée et livrée ;
- Une analyse des projections de ventes, des projections d'acquisition/ d'absorption des terres qui en résultent, ainsi que l'identification des vecteurs promotionnels pour la campagne marketing est faite ;
- Le Business plan du parc agroindustriel de Broukou est élaboré avec en détails les analyses de sensibilités et de ratios de rentabilité (valeur actuelle nette, taux de rentabilité interne, indice de profitabilité, délai de récupération du capital investi) est élaboré ;
- Le modèle de structuration financière du capital est proposé, ainsi que le mécanisme de viabilité financière et de partage des risques des parties prenantes financières (Etat togolais, Privés...) ;
- les impacts économiques, y compris la compétitivité de la « chaine de valeur globale » est élaboré le cahier de charge de la société de gestion est élaboré les textes relatifs à sa création et son fonctionnement sont élaborés.
- La procédure de recrutement de la société de gestion est proposée

3.2. Les livrables suivants sont attendus

- Un rapport de démarrage de la mission : Le Cabinet devra soumettre dans un délai de deux (02) semaines à compter de la date de démarrage de la mission, un rapport initial devant contenir, entre autres, le plan de travail, la méthodologie et le calendrier d'exécution actualisée de la mission ;
- Un document faisant ressortir le diagnostic et études de la première phase ;
- Un document complet comportant la synthèse des 2 phases de l'étude ;
-
- Un document présentant le cahier de charges de la société de gestion ;
- Un document présentant les textes de création, le fonctionnement et la procédure de recrutement de la société de gestion du parc agroindustriel de Broukou ;

Les documents ci-dessus seront d'abord déposés en version provisoire et soumis pour validation. Les rapports définitifs seront déposés après prise en compte des observations.

Les rapports susmentionnés seront présentés en quatre (04) exemplaires « papier » et une version électronique à l'UGP-AK. Ils devront être rédigés en français. L'approbation de ces rapports d'activités incombe à l'UGP-AK qui transmettra ses observations au consultant dans les 15 jours au plus tard après réception des documents.

IV. DUREE DE LA PRESTATION

La durée totale de la mission est estimée à trois (03) mois à compter de la date de notification de l'ordre de service.

V. METHODOLOGIE DE LA MISSION

Les soumissionnaires devront fournir un projet de méthodologie et plan de travail en adéquation avec les termes de références.

L'approche technique et méthodologique devra préciser le niveau de compréhension des objectifs de la mission et la démarche adoptée pour réaliser la mission. Elles doivent par ailleurs présenter le niveau de détail de présentation des différents livrables et rapports.

L'évaluation du plan de travail se fera à travers l'appréciation des aspects suivants :

- Le programme de réalisation des principales activités ou tâches de la mission, leur contenu et leur durée ;
- Les dates prévisionnelles de remises des rapports ;
- La cohérence du programme de travail proposé avec l'approche technique et la méthode ;
- La liste des documents à produire (y compris les rapports) ;
- La cohérence du programme de travail avec le Formulaire 'Programmes d'activités'.

L'évaluation de l'organisation et des employés se fera à travers l'appréciation des aspects suivants :

- La description de la structure ;
- La composition de l'équipe, y compris la liste du personnel-clé, des autres personnels et des personnels administratifs affectés à la mission ;
- Le planning de mobilisation de l'équipe.

VI. SUPERVISION

Le cabinet travaillera en étroite collaboration avec l'équipe de l'UGP-AK et ses partenaires impliqués dans le projet. L'UGP-AK et ses partenaires techniques se chargeront de vérifier si la méthodologie proposée par le cabinet permet d'atteindre les objectifs d'une part et si la méthodologie est celle appliquée sur le terrain d'autre part.

VII. LIEU DE LA MISSION

La prestation se déroulera au Togo.

VIII. PROFIL DU CABINET

Le cabinet devra avoir les qualifications et expériences dans les questions liées au montage financier de sociétés ou cadre d'investissement et à la définition de cadre institutionnel et de gouvernance d'organe de gestion de sociétés de grande envergure ou cadre d'investissement. Une parfaite connaissance des directives internationales pour les parcs industriels serait un atout. Ainsi, devra-t-il remplir les critères suivants :

- Disposer d'au moins dix ans (10) d'expériences professionnelles dans le montage de modèle et structuration financière de sociétés d'Etat ou privées et/ou la gestion de sociétés exploitant un parc industriel, agroindustriel ou cadre d'investissement de grande envergure (investissement d'au moins 5 milliards) ;
- Disposer d'au moins dix ans (10) d'expériences professionnelles dans la définition de cadre institutionnel et de gouvernance d'organe de gestion de sociétés de grande envergure ou cadre d'investissement ;

- Disposer d'une expérience pertinente dans le montage et la gestion de contractualisation des partenariats public-privé dans le domaine agricole, agroindustriel et dans le développement des parcs industriels et avoir réalisé des missions similaires (des attestations de satisfaction faisant foi) ;
- Avoir une bonne connaissance des contraintes au développement du secteur privé, à l'industrialisation et à la transformation de l'agriculture dans les pays en voie de développement ;
- Disposer de bonnes expériences dans le travail de conseil pour les gouvernements ou organismes internationaux ;
- Disposer d'une bonne connaissance des méthodologies d'enquêtes qualitatives et quantitatives ;
- Disposer d'une bonne connaissance de l'économie togolaise, et des acteurs clés de la mise en œuvre de la politique agricole et industriel serait un atout ;
- Disposer d'une bonne connaissance de l'environnement économique et du secteur privé togolais ;
- Avoir une bonne connaissance de l'environnement de la commande publique ou des contrats publics dans l'espace UEMOA et au Togo en particulier ;
- Disposer d'une bonne maîtrise des directives internationales des parcs industriels ;
- L'utilisation et la maîtrise de l'outil COMFAR (modèle informatisé pour l'analyse et l'évaluation des études de faisabilité) de l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel) serait un atout.

IX. PROFIL DES EXPERTS REQUIS POUR LA MISSION

Pour la réalisation de la mission, le cabinet devra mobiliser les experts suivants :

- ✓ **Expert en charge de l'analyse financière et du montage des projets, Chef de mission**

1. Responsabilités de l'expert analyste financier

Il sera chargé dans le cadre de cette mission de :

- Coordonner l'ensemble des activités prévues dans le cadre de la mission ;
- Faire un diagnostic financier précis du parc depuis le choix du site jusqu'à son exploitation. En effet, il s'agira de faire la modélisation financière et projection du financement nécessaire, y compris les dépenses en capital et les dépenses d'exploitation du parc ;
- Élaborer le plan d'affaire de l'agroparc partant de la société d'économie mixte,
- Évaluer les flux de revenus et le rendement de l'investissement (RDI), tels qu'évalués principalement par la valeur actuelle nette (VAN), le taux de rendement interne (TRI) et le taux d'actualisation. En outre, le modèle financier devrait contenir une analyse des sources de capitaux disponibles et du modèle de structuration financière proposé pour le parc, ainsi

que le mécanisme de viabilité financière et de partage des risques des parties prenantes financières (Etat togolais, Privés, ...) ;

- Coordonner la rédaction du cahier de charge de la société de gestion devant exploiter le parc assorti de critères de performance ;
- Coordonner l'élaboration des textes de création et de fonctionnement de la société de gestion et ;
- Coordonner l'étude des impacts économiques, y compris la compétitivité de la « chaîne de valeur globale » ; niveaux d'investissement projetés et leur répartition (par secteur, origine), emplois induits et impacts fiscaux ; impacts sur les politiques nationales de réduction de la pauvreté, de sécurité alimentaire et de transformation rurale ; besoins en dépenses publiques (y compris par le biais de subventions et d'autres formes de soutien financier) ; impacts sur le commerce ; et modélisation du taux de rentabilité économique (TRE) global et de la valeur économique ajoutée (VEA) ;

2. Profil de l'expert

Le profil requis est le suivant :

- Être titulaire d'un bac +5 en Finances, finances d'entreprise, Micro finances ou tout autre diplôme équivalent.
- Disposer d'une expérience professionnelle prouvée d'au moins quinze (15) années en analyse financière, structuration financière et montage financier de sociétés exploitant un parc industriel ou cadre d'investissement d'envergure (au moins 5 milliards) ;
- Avoir conduit en tant que chef de mission au moins deux (02) missions dans le cadre d'un projet de structuration financière de cadre d'investissement d'envergure au cours des cinq (05) dernières années ;
- Disposer des expériences professionnelles pertinentes dans la structuration financière et montage financier de sociétés exploitant un parc industriel, agroindustriel ou cadre d'investissement d'envergure de sociétés d'envergure. A ce titre il doit avoir réalisé au moins trois (03) missions similaires au cours des dix (10) dernières années ;
- Avoir une bonne maîtrise des directives internationales des parcs industriels ;
- Avoir une bonne connaissance de la gouvernance des grands projets d'infrastructures, particulièrement des projets en PPP et de l'ensemble du cycle de vie d'un PPP ;
- Maîtrise du français parlé et écrit et une bonne connaissance de l'anglais est un atout ;

L'Expert, juriste

1. Responsabilités l'expert conseiller juridique

Ses tâches spécifiques consisteront notamment à :

- Proposer le modèle de prestation de services et de la structure organisationnelle et juridique optimale du parc agroindustriel de Broukou, avec des détails concernant la forme juridique qui sera utilisée afin de développer et d'exploiter (gestion et entretien) le parc (cahier de charge de la société de gestion) ;
- L'étendue de la participation des secteurs publics, privé et leurs rôles et responsabilités respectifs en termes de conception, de financement, de propriété, de développement et de

fonctionnement (textes relatifs à la création et au fonctionnement de la société de gestion du parc agroindustriel) ;

- Définir la procédure de recrutement ou consultation de la future société de gestion du parc agroindustriel de Broukou ;

2. Profil du candidat

Le profil requis pour l'expert juridique est le suivant :

- Etre titulaire d'un BAC+5 en Droit public ou droit des affaires, fiscalité ou tout autre diplôme équivalent
- Minimum dix (10) ans d'expérience professionnelle dans la constitution de société d'exploitation, délégation de services aux sociétés privées dans le domaine industriel, agricole ou autre cadre d'investissement d'envergure (au moins 5 milliards) ;
- Justifier d'une expérience avérée de conseiller juridique auprès d'Agences de promotion d'investissement, société d'Etat ou des sociétés privées d'exploitation de parc industriel. A ce titre il doit avoir réalisé au moins quatre (04) missions similaires au cours des dix (10) dernières années ;
- ;
- Bonne connaissance des directives internationales et réglementaires des parcs industriels
- Avoir une bonne expérience dans la gestion des contrats PPP et de l'ensemble du cycle de vie d'un PPP
- Maîtrise du français parlé et écrit et une bonne connaissance de l'anglais est un atout ;

Avoir une bonne connaissance de l'environnement de la commande publique ou des contrats publics/privés dans l'espace UEMOA et au Togo en particulier.

✓ **Un (01) expert Économiste ou en Economie rurale**

L'expert économiste ou en économie rurale aura à :

- Étudier les impacts économiques, y compris la compétitivité de la « chaîne de valeur globale » ; niveaux d'investissement projetés et leur répartition (par secteur, origine), emplois induits et impacts fiscaux ; impacts sur les politiques nationales de réduction de la pauvreté, de sécurité alimentaire et de transformation rurale ; besoins en dépenses publiques (y compris par le biais de subventions et d'autres formes de soutien financier) ; impacts sur le commerce ; et modélisation du taux de rentabilité économique (TRE) global et de la valeur économique ajoutée (VEA) ;
- Participer à la rédaction du cahier de charge de la société de gestion devant exploiter le parc assorti de critères de performance ;
Participer à l'élaboration des textes de création et de fonctionnement de la société de gestion

Qualifications et compétences

- Disposer de BAC+5 en sciences économiques, agroéconomie, analyse de projet ou tout autre diplôme équivalent ;
- ;

- Disposer d'une expérience générale d'au moins dix (10) ans en matière d'analyse socio-économique dans le secteur agricole ou analyse des projets d'envergure ;
- Bonne connaissance des directives internationales et réglementaires des parcs industriels
- Avoir réalisé au cours des dix dernières années au moins deux (2) missions d'étude économique pour la mise en place de société d'exploitation industrielle, agricole ou autre cadre d'investissement d'envergure ;
- Avoir participé à au moins une (01) mission d'étude socio-économique pour la mise en œuvre d'un projet/programme de développement dans le secteur agricole ou industriel dans la sous-région cours des cinq (05) dernières années.
- Maîtrise du français parlé et écrit et une bonne connaissance de l'anglais est un atout ;

✓ **Un (01) Expert en négociations commerciales, spécialiste en investissement et gestion des partenariats publics privés**

L'expert aura la charge de :

- Analyser le potentiel latent et échelonné du marché des investisseurs, y compris l'identification des secteurs susceptibles de stimuler l'investissement dans le parc et le taux d'occupation de celui-ci, son positionnement concurrentiel sur le marché et les facteurs de différenciation,
- Analyser ses services et équipements proposés, les incitations à l'investissement prévues par la loi, sa stratégie de tarification des terrains, les tendances critiques en matière d'investissement et de production dans les secteurs cibles, les volumes projetés et les délais de montée en puissance pour l'investissement,
- Analyser les projections de ventes (y compris pour les exportations) et les marchés potentiels, ainsi que les projections d'acquisition /absorption des terres qui en résultent et qui ont une incidence sur la modélisation des revenus du parc.
- Identifier les vecteurs promotionnels pour la campagne de marketing, les menaces potentielles du marché et les différentes façons de les surmonter ;

Qualifications et compétences

- Disposer d'un BAC+5 en marketing commercial, gestion ou diplôme équivalent ;
- Justifier d'au moins dix (10) ans d'expérience professionnelle, particulièrement dans le domaine d'études de marché, de positionnement concurrentiel et d'élaboration de stratégies et mise en œuvre des PPP sur les projets de développement agricole, industriel ou cadre d'investissement d'envergure
- Avoir une connaissance du secteur agricole particulière des grands projets de développement agroindustriels ;
- Avoir réalisé au cours des cinq (05) dernières années au moins deux (02) missions dans le domaine d'études de marché, de positionnement concurrentiel et d'élaboration de stratégies et mise en œuvre des PPP sur les projets de développement agricole, industriel ou cadre d'investissement d'envergure
-

- Avoir réalisé au cours des cinq (05) dernières années une (01) mission dans le cadre de la dans le domaine d'études de marché, de positionnement concurrentiel et d'élaboration de stratégies et mise en œuvre des PPP sur les projets de développement agricole, industriel ou cadre d'investissement d'envergure dans la sous-région.
- Maîtrise du français parlé et écrit et une bonne connaissance de l'anglais est un atout ;

NB : Le coût de l'appui technique d'autres experts et du personnel de soutien, qui relève de la seule volonté du prestataire, n'est pas facturé et est pris en charge dans les honoraires et autres frais des Experts principaux.