SOCIÉTÉ DU PORT À GESTION AUTONOME DE TOAMASINA (SPAT)
Plateforme Multimodale Logistique et Portuaire de Toamasina (PMLP-T)

APPEL À MANIFESTATION D'INTÉRÊT (AMI)

Sélection du Promoteur-Aménageur du Pilier 4

« Zone Industrielle — Transformation pour l'Exportation & Industrie Légère », Toamasina

N° 20-04/AMI/SPAT/PMLP/2026

Date de publication : 28 septembre 2026 | Date limite de réception des manifestations d'intérêt : 28 octobre 2026, 17h00 (heure de Toamasina, UTC+3)

1. Contexte et présentation du projet

1.1 Le Programme PMLP-T en bref

La Plateforme Multimodale Logistique et Portuaire de Toamasina (PMLP-T) est un programme structurant porté par la SPAT, destiné à positionner Toamasina comme hub logistique régional de l'océan Indien occidental. Il se déploie en 8 piliers d'activité complémentaires : Pilier 1 – ICD (Inland Container Depot) ; Pilier 2 – Plateforme multimodale (Cargo Mobility & Flow Orchestration) ; Pilier 3 – Zone logistique ; **Pilier 4 – Zone industrielle, objet du présent AMI** ; Pilier 5 – Hub Digital Logistique (Port Community System) ; Pilier 6 – Truckers Service Center ; Pilier 7 – Centre de maintenance ; et Pilier 8 – Centre Énergétique.

Le programme vise, à terme, une réduction d'environ 20 % des coûts logistiques, une économie de 10 à 15 % sur les coûts des trajets à vide du corridor RN2, et une réduction de 2 à 4 jours du délai de transit portuaire. À horizon 2035, la vision d'ensemble du programme est estimée à 1 650-2 300 emplois directs et 2 900-4 400 emplois indirects/induits, pour un total de 4 550 à 6 700 emplois et 45 à 75 entreprises impliquées, tous piliers confondus. Le Pilier 4 contribue à cette performance d'ensemble en captant, à proximité immédiate du gateway maritime, une part de la transformation industrielle des filières d'exportation malgaches aujourd'hui réalisée hors du corridor portuaire.

Le programme PMLP-T se déploie en plusieurs horizons : l'Étape 1 de Tsarakofafa (environ 32 hectares), puis une vision d'ensemble à horizon 2035 portant sur 202 hectares. La viabilisation globale de l'Étape 1 représente un investissement indicatif d'environ 100 milliards d'Ariary, dont environ 20 milliards d'Ariary d'infrastructures générales partagées hors parking poids lourds propre au Pilier 2. Le présent AMI porte exclusivement sur les 48 000 m² du Pilier 4 au sein de l'Étape 1. Le Masterplan Nord-Sud du 11 septembre 2026 identifie une zone d'extension d'environ 113 hectares destinée à des phases ultérieures ; elle ne fait pas partie du périmètre concédé par le présent AMI et ne confère aucun droit automatique au candidat retenu.

1.2 Le Pilier 4 : une zone industrielle adossée à l'écosystème PMLP-T

Le port de Toamasina concentre plus de 80 % du commerce maritime national et se positionne comme la porte d'entrée et de sortie privilégiée des filières d'exportation malgaches. Les filières agro-industrielles (vanille, litchi, girofle, cacao), halieutiques et l'assemblage léger cherchent aujourd'hui une implantation

5070 sayılı kanun gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. ID:405CD0429DB641405CD0. Bu kod ile http://evrak.tim.org.tr/ adresinden doğrulayabilirsiniz.

portuaire structurée pour transformer localement une part plus importante de leur production avant l'export ; aucune offre foncière industrielle organisée n'existe encore à proximité immédiate du Port.

Un maillon de transformation, pas un pilier logistique de plus. Le Pilier 4 intervient en aval des fonctions déjà couvertes par les autres piliers du programme : le Pilier 1 (ICD) traite le conteneur, le Pilier 2 (Cargo Mobility) organise son mouvement, le Pilier 3 (zone logistique) stocke et distribue la marchandise ; le Pilier 4 la transforme industriellement avant réexport. Il ne comprend ni fonction ICD, ni entreposage pur, ni Truck Center, ni centre énergétique, ni centre de maintenance — ces fonctions restant portées par les autres piliers du programme.

Un périmètre volontairement limité à trois verticales. Le Pilier 4 est structuré autour de trois verticales industrielles : l'agro-processing (préparation, transformation et conditionnement export des filières agricoles), le seafood processing (filetage, préparation, surgélation industrielle et emballage export), et le light manufacturing & assembly (assemblage léger, composants et produits manufacturés compatibles avec le site). Le stockage pur, la distribution, les services aux poids lourds, le carburant, la maintenance et les activités industrielles lourdes restent hors périmètre.

Un modèle de développement à deux profils. Contrairement à certains piliers du programme, exploités par un opérateur-investisseur unique, le Pilier 4 est structuré autour de deux profils d'investisseurs distincts et complémentaires : (A) un promoteur-aménageur de parc industriel, chargé de développer les infrastructures communes, viabiliser et commercialiser les lots selon un mandat de la SPAT ; et (B) des locataires industriels, qui investissent directement dans leur outil de production sur les lots ainsi aménagés. Le présent AMI porte exclusivement sur le profil (A) — le promoteur-aménageur. La sélection des locataires industriels (profil B) fait l'objet d'une procédure distincte d'Expression d'Intérêt (EOI), non couverte par le présent document (cf. section 2).

Verticales industrielles	Agro-processing • Seafood processing • Light manufacturing & assembly
Terrain mis à disposition	48 000 m² (≈ 4,8 hectares), au sein du site Tsarakofafa Étape 1 — cf. masterplan Nord-Sud
Coût de viabilisation du site (Tsarakofafa Étape 1)	≈ 20 milliards d'Ariary d'infrastructures générales partagées et financées par la SPAT, hors parking propre au Pilier 2 ; quote-part imputable au Pilier 4 calculée selon une clé objective de superficie et récupérée exclusivement par l'Infrastructure Recovery Fee, sans double facturation (cf. sections 3.2 et 4.1).
Modèle d'investissement	100 % CAPEX privé pour l'aménagement, la construction et la commercialisation des lots et bâtiments
Données de dimensionnement (CAPEX, loyers, calendrier de commercialisation)	Précisées dans le dossier d'AORI — mises à disposition des candidats short-listés via la Data Room

2. Objet de l'AMI

Le présent Appel à Manifestation d'Intérêt vise à identifier et présélectionner les opérateurs économiques disposant des références, capacités techniques et financières requises pour être invités à l'Appel d'Offres Restreint International (AORI) qui suivra, en vue de la sélection du promoteur-aménageur du Pilier 4.

Ceci n'est pas un appel d'offres. Le présent AMI ne constitue pas un engagement contractuel de la SPAT et n'emporte aucune obligation de contracter. Il a pour seul objet de qualifier les candidats potentiels avant l'ouverture de la phase d'AORI, au cours de laquelle seront précisés le montage contractuel retenu, la structure de rémunération de la SPAT, ainsi que la durée de la concession et les modalités d'exclusivité conditionnée éventuellement applicables (cf. sections 4.1 et 4.3).

5070 sayılı kanun gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. ID:405CD0429DB641405CD0. Bu kod ile http://evrak.tim.org.tr/ adresinden doğrulayabilirsiniz.

Candidats éligibles. Le présent AMI est ouvert à tout opérateur économique, malgache comme international, personne morale seule ou constituée en groupement, avec ou sans partenaire local. Aucune préférence ni restriction n'est appliquée selon l'origine nationale du candidat ; seuls comptent les critères de qualification énoncés à la section 7 ci-dessous.

Périmètre. Le présent AMI porte exclusivement sur le profil de promoteur-aménageur de la zone industrielle (profil A, cf. section 1.2). La sélection des locataires industriels appelés à s'implanter sur les lots ainsi aménagés (profil B) fera l'objet d'une procédure distincte d'Expression d'Intérêt (EOI), dont le calendrier sera communiqué séparément et qui n'est pas couverte par le présent document.

3. Périmètre d'exploitation et engagements d'investissement du Pilier 4

Le Pilier 4 repose sur la sélection d'un promoteur-aménageur chargé de concevoir, financer, aménager, construire, commercialiser et exploiter les infrastructures communes et les lots de la zone industrielle, puis de les entretenir et renouveler. La SPAT conserve la propriété du foncier et approuve les locataires industriels. Ces locataires, sélectionnés selon une procédure distincte, financent leurs lignes de production et les aménagements propres à leur activité. Le montage contractuel et les limites précises de chaque investissement seront définis dans l'AORI.

3.1 Périmètre d'activité confié au promoteur-aménageur

- Aménagement et viabilisation des lots industriels (voirie interne, réseaux internes, terrassement) au sein du périmètre concédé ;
- Construction, selon les cas, de bâtiments standards prêts à aménager (ready-built factory) et/ou de bâtiments développés sur mesure (built-to-suit) pour le compte de locataires industriels ;
- Commercialisation des lots et bâtiments auprès des locataires industriels, selon le mandat et les conditions fixées par la SPAT (cf. section 4.3) ;
- Exploitation des services mutualisés du site, le cas échéant : laboratoire et contrôle qualité, appui à la certification export, support sanitaire et phytosanitaire, gestion des déchets et effluents, services d'incendie et d'urgence, sécurité, guichet unique investisseur, formation et services à la main-d'œuvre ;
- Interface avec le régime douanier facilitateur et le guichet unique national, en coordination avec la SPAT, la Douane, le MEF, l'Industrie, le MTM et l'EDBM ;
- Toute activité future autorisée par la SPAT dans le périmètre concédé, dans les conditions précisées à l'AORI.

Approbation finale des locataires industriels par la SPAT. Nonobstant le mandat de commercialisation confié au promoteur-aménageur, la SPAT se réserve un droit d'approbation finale sur tout locataire industriel proposé pour occuper un lot ou un bâtiment du périmètre, au regard notamment : de la conformité de l'activité envisagée aux trois verticales industrielles autorisées (cf. section 1.2) ; du respect des exigences environnementales, sanitaires et de sécurité (ESG/HSE) applicables ; et de l'absence de conflit avec les locataires déjà implantés ou avec les interfaces opérationnelles du site. Les modalités de mise en œuvre de ce droit d'approbation (délai, procédure) seront précisées dans le contrat de concession issu de l'AORI.

Locataires apportés par la SPAT et par le promoteur. La SPAT peut identifier et présenter directement des locataires industriels, en parallèle de la prospection du promoteur. Dans les deux cas, leur admission reste soumise à l'approbation de la SPAT. Le promoteur assure la contractualisation et la gestion locative selon les règles fixées dans l'AORI. Une commission de commercialisation pourra distinguer les locataires apportés par le promoteur et une commission de gestion réduite ceux apportés par la SPAT,

5070 sayılı kanun gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. ID:405CD0429DB641405CD0. Bu kod ile http://evrak.tim.org.tr/ adresinden doğrulayabilirsiniz.

selon des critères vérifiables et transparents. Les loyers et autres revenus locatifs entrent dans l'assiette de la redevance variable pour leur montant brut avant toute commission, déduction ou transfert intragroupe ; les mécanismes de traçabilité et de recouvrement seront définis dans l'AORI.

3.2 Apport de la SPAT

- Mise à disposition du foncier industriel du Pilier 4 (48 000 m², soit ≈ 4,8 hectares), au sein du site Tsarakofafa Étape 1 ;
- Interface institutionnelle avec les autres piliers du programme (Pilier 1 – ICD, Pilier 2 – Cargo Mobility, Pilier 3 – zone logistique, Pilier 5 – Digital Backbone) ;
- Coordination institutionnelle avec la Douane, le MEF, l'Industrie, le MTM et l'EDBM en vue de la formalisation d'un régime douanier facilitateur et d'un guichet unique investisseur — cette formalisation demeure conditionnée à la validation des autorités compétentes et ne constitue pas un engagement de la SPAT ;
- Production, en amont du dossier d'AORI, d'une matrice de priorisation par filière (volumes, valeur ajoutée, CAPEX, emplois, énergie, eau, marchés export, contraintes sanitaires, intérêt investisseur).

Coût de viabilisation du site. Le Pilier 4 bénéficie des infrastructures générales partagées de Tsarakofafa Étape 1 (coût indicatif d'environ 20 milliards d'Ariary : voirie générale, assainissement, giratoire et pont de connexion), financées par la SPAT et desservant plusieurs piliers. La quote-part imputable au Pilier 4 sera calculée selon une clé objective fondée sur les 48 000 m² du périmètre concédé rapportés à la superficie totale desservie par ces infrastructures. Elle sera récupérée exclusivement au moyen d'une Infrastructure Recovery Fee distincte, périodique et chiffrée dans l'AORI, sans double facturation au titre du Ground Rent, de la redevance fixe ou du Concession Entry Premium. Aucun coût propre au parking du Pilier 2 ou à un autre pilier ne pourra entrer dans cette assiette. Le montant, la clé de répartition et l'échéancier seront communiqués aux candidats au stade de l'AORI.

3.3 Investissements à la charge du promoteur-aménageur

- L'aménagement et la viabilisation interne des lots (terrassement, voirie interne, réseaux internes d'énergie, d'eau et d'assainissement propres au périmètre du Pilier 4, à l'exclusion des infrastructures générales du site visées à la section 3.2) ;
- La construction des bâtiments standards et/ou développés sur mesure, ainsi que les équipements associés ;
- Les infrastructures et équipements des services mutualisés éventuellement exploités par le promoteur (laboratoire, sécurité, gestion des déchets et effluents, etc.) ;
- Les systèmes numériques d'interface avec le Digital Backbone porté par le Pilier 5 (Port Community System, guichet investisseur), y compris leur cybersécurité et leur interopérabilité applicative (API) ;
- La maintenance, le renouvellement et la mise à niveau (lifecycle CAPEX) de l'ensemble de ces infrastructures et équipements pendant toute la durée de la concession.

Précision utile. Les fonctions ICD, entreposage logistique, Truck Center, énergie et maintenance restent dans les autres piliers. Le promoteur du Pilier 4 peut financer des bâtiments industriels standards ou développés sur mesure lorsqu'ils sont compris dans son programme contractuel ; les lignes de production, équipements industriels et aménagements spécifiques à l'activité des locataires relèvent de ces derniers, selon la matrice détaillée des responsabilités de l'AORI.

CAPEX minimum attendu. Le promoteur-aménageur devra démontrer dès l'AMI une capacité d'investissement d'au moins 27 M€. L'AORI précisera le programme et le CAPEX privé contractuel

5070 sayılı kanun gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. ID:405CD0429DB641405CD0. Bu kod ile http://evrak.tim.org.tr/ adresinden doğrulayabilirsiniz.

minimum relatifs à l'aménagement, aux réseaux internes et aux bâtiments du périmètre de l'Étape 1, avec jalons, garanties d'achèvement, contingences et besoin en fonds de roulement. Le montant de 27 M€ constitue le seuil minimal de présélection et la base indicative du programme, sans valider à ce stade le chiffrage ligne par ligne.

Verrouillage de l'interface avec le Pilier 5 — interdiction de systèmes parallèles. Le promoteur-aménageur ne pourra développer, ni faire développer par un tiers, aucun Port Community System (PCS) ou système numérique équivalent concurrent de celui porté par le Pilier 5 : les systèmes numériques exploités au sein du périmètre du Pilier 4 devront s'interfacer avec, et utiliser, le système désigné du programme PMLP-T porté par le Pilier 5, selon des modalités techniques précisées dans le dossier d'AORI.

3.4 Prévention de la rétention foncière (anti land banking)

Development Schedule et jalons contractuels. Le promoteur-aménageur retenu devra s'engager, dans le contrat de concession issu de l'AORI, sur un calendrier de développement (Development Schedule) assorti de jalons contractuels précis portant sur l'aménagement, la viabilisation, la commercialisation et la mise en exploitation effective des surfaces concédées. Les modalités détaillées de ce calendrier (dates, taux d'avancement attendus par jalon) seront fixées dans le dossier d'AORI.

Reprise des surfaces non développées. En cas de manquement significatif et non corrigé aux jalons contractuels après notification et délai de remédiation, la SPAT pourra reprendre les surfaces demeurées non développées selon une procédure contradictoire et les stipulations du contrat, dans le respect du droit applicable. L'AORI précisera les critères objectifs de constat, les délais, le traitement des investissements effectivement réalisés et les modalités de restitution des surfaces, afin de prévenir la rétention foncière spéculative sans créer d'ambiguïté sur les droits de tiers régulièrement admis.

4. Structure de rémunération de la SPAT et protections contractuelles

Le promoteur finance l'aménagement et les bâtiments du Pilier 4 ; la SPAT apporte le foncier et finance des infrastructures générales partagées. La rémunération cible de la SPAT combine un Concession Entry Premium éventuel, un Ground Rent, une Infrastructure Recovery Fee dédiée à la quote-part des infrastructures générales, une redevance fixe annuelle et le plus élevé du Revenu Minimum Garanti (RMG) ou de la redevance variable. Les composantes, leurs montants et faits générateurs seront définis dans l'AORI sans double récupération des mêmes coûts.

4.1 Principes de rémunération

- Concession Entry Premium (éventuel) : paiement initial distinct, exigible au Financial Close si cette composante est retenue dans l'AORI, sans préfinancement de la quote-part des infrastructures générales ;
- Ground Rent : loyer foncier annuel dû au titre de l'occupation du foncier du Pilier 4, exigible après remise effective et contradictoire du terrain constatée par procès-verbal, et distinct de l'Infrastructure Recovery Fee, de la redevance fixe et du terme variable ;
- Redevance fixe annuelle : rémunération fixe de l'exploitation concédée, exigible à compter de la mise en service commerciale du Pilier 4, distincte du Ground Rent et de l'Infrastructure Recovery Fee ;
- Revenu Minimum Garanti (RMG) : montant plancher applicable à la seule redevance variable, à l'exclusion du Ground Rent, de l'Infrastructure Recovery Fee et de la redevance fixe annuelle, avec montée en charge après la mise en service commerciale ;

5070 sayılı kanun gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. ID:405CD0429DB641405CD0. Bu kod ile http://evrak.tim.org.tr/ adresinden doğrulayabilirsiniz.

- Redevance variable : quote-part du Gross Revenue audité de toutes les activités du périmètre concédé, notamment les loyers bruts et revenus des services mutualisés, avant commissions commerciales ou de gestion (cf. section 4.2) ;
- Retour des ouvrages à la SPAT en fin de concession (réversibilité), selon les modalités du montage contractuel retenu (BTO/BOT).

Structure cible. La rémunération récurrente de la SPAT est Ground Rent + Infrastructure Recovery Fee + redevance fixe annuelle + MAX (RMG ; redevance variable), complétée le cas échéant par le Concession Entry Premium payable au Financial Close. Le Ground Rent dépend de la remise contradictoire du foncier, l'Infrastructure Recovery Fee de la mise à disposition ou de l'utilisation effective des infrastructures générales concernées et la redevance fixe ainsi que le terme MAX de la mise en service commerciale. L'architecture et l'absence de double récupération des mêmes coûts constituent les principes directeurs de l'AORI.

Révision périodique et montée en charge. Les hypothèses de commercialisation ne sont pas garanties par la SPAT. L'AORI chiffrera l'indexation ou la révision du Ground Rent, de la redevance fixe et du RMG, ainsi que la montée en charge progressive de ce dernier selon le calendrier de développement. La cible indicative d'indexation de 2,5 % par an sera justifiée dans le modèle économique de l'AORI.

Durée de la concession. La durée d'exploitation du Pilier 4 est fixée à 25 ans au maximum à compter de la mise en service commerciale (COD), définie à l'AORI par un constat contradictoire de la première mise en location effective d'un lot ou bâtiment générant des revenus. La période préalable de développement et de construction est distincte ; ses jalons, délais et conséquences seront précisés dans le dossier d'AORI et le contrat. Les phases ultérieures ou extensions ne prorogent pas automatiquement l'échéance de la concession initiale.

Points de départ des composantes. Chaque paiement suit le fait générateur défini ci-dessous et constaté selon les modalités contractuelles, indépendamment des autres composantes.

- Concession Entry Premium (éventuel) : exigible au Financial Close, si l'AORI prévoit cette composante ;
- Ground Rent : dû après la remise matérielle et contradictoire du foncier par la SPAT, constatée par procès-verbal, et non à la seule signature ; Infrastructure Recovery Fee : due à compter de la mise à disposition ou de l'utilisation effective des infrastructures générales concernées, selon un échéancier chiffré sans double récupération ;
- Redevance fixe annuelle et MAX (RMG ; redevance variable) : exigibles à compter de la COD ; le RMG suit la montée en charge fixée par l'AORI. La redevance variable est assise sur les revenus effectivement réalisés dans le périmètre à partir de leur perception, sans déduction des commissions ; les modalités relatives à d'éventuelles recettes antérieures à la COD seront précisées dans l'AORI.

Infrastructure Recovery Fee. Cette redevance constitue le seul mécanisme de récupération auprès du promoteur de la quote-part des infrastructures générales financées par la SPAT et imputable au Pilier 4. Elle ne peut être simultanément intégrée au Ground Rent, à la redevance fixe, au Concession Entry Premium ou à une autre ligne de facturation. La clé, le montant et la durée de récupération seront transparents dans le dossier d'AORI ; une infrastructure distincte ultérieure ne pourra être facturée que sur une base séparée, documentée et sans recouvrement des mêmes dépenses.

Assiette large. Le Gross Revenue comprend les loyers des lots et bâtiments, les revenus des services mutualisés et les autres recettes liées aux activités autorisées du périmètre, y compris lorsqu'ils sont perçus par des filiales, sociétés liées, mandataires ou sous-traitants. Les commissions commerciales et

5070 sayılı kanun gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. ID:405CD0429DB641405CD0. Bu kod ile http://evrak.tim.org.tr/ adresinden doğrulayabilirsiniz.

de gestion ne réduisent pas cette assiette. Les mécanismes de déclaration, certification et audit seront précisés dans l'AORI.

4.2 Assiette de la redevance variable

La redevance variable porte sur le Gross Revenue audité de toutes les activités autorisées dans le périmètre concédé : loyers et baux industriels bruts, bâtiments prêts à aménager et construits sur mesure, services mutualisés et revenus accessoires autorisés. Elle inclut les recettes des filiales, sociétés liées, mandataires et sous-traitants au titre de ces activités, sans déduction des commissions commerciales ou de gestion, notamment pour les locataires apportés par la SPAT. L'AORI précisera les règles comptables, le reporting, la certification indépendante et le droit d'audit technique et financier de la SPAT.

4.3 Droits fonctionnels et exclusivité

Le présent AMI n'accorde, à ce stade, aucune exclusivité générale au promoteur-aménageur retenu. En particulier, la SPAT conserve la faculté de conduire, en parallèle et selon un calendrier propre, une procédure distincte d'Expression d'Intérêt (EOI) pour l'accueil direct de locataires industriels sur des lots du périmètre, ainsi que la liberté de développer les Piliers 3, 5, 6, 7 et 8 et d'autres services compatibles avec le plan directeur du site. Les modalités précises d'articulation entre le mandat de commercialisation du promoteur-aménageur et la procédure EOI seront définies dans le dossier d'AORI. D'éventuels droits fonctionnels sur tout ou partie du périmètre concédé devront être justifiés par le niveau d'investissement réalisé par le promoteur, et resteront conditionnés au respect des engagements de CAPEX, ainsi que des indicateurs de performance (KPI) et des engagements de service (SLA) applicables.

4.4 Protections contractuelles de la SPAT

Le contrat de concession issu de l'AORI développera notamment les protections suivantes au bénéfice de la SPAT :

- Audit indépendant des revenus déclarés par le promoteur et droit d'audit de la SPAT ;
- Reporting périodique de l'activité, des revenus et des indicateurs de performance ;
- Indicateurs de performance (KPI) et engagements de niveau de service (SLA) opposables au promoteur, portant notamment sur le délai de mise en exploitation, le taux d'occupation et de commercialisation des lots, le CAPEX engagé au regard des jalons contractuels, les emplois créés et la valeur ajoutée locale ;
- Régime de pénalités en cas de manquement, assorti d'une période de remédiation (cure period) ;
- Droit de reprise temporaire de la gestion par la SPAT en cas de défaillance grave et non corrigée (step-in rights) ;
- Obligations de continuité de service, y compris en cas de différend ;
- Propriété et contrôle de la SPAT sur les données d'exploitation générées par le Pilier 4, accès permanent, portabilité sans coût à l'échéance ou en cas de résiliation, cybersécurité et interopérabilité avec le PCS et les systèmes pertinents du PMLP-T ;
- Obligations de maintenance et de réversibilité des installations et systèmes en fin de concession ;
- Mécanisme de prévention de la rétention foncière (Development Schedule, jalons contractuels et droit de reprise des surfaces non développées), selon les modalités précisées à la section 3.4 ;
- Droit d'approbation finale de la SPAT sur les locataires industriels proposés par le promoteur, selon les modalités précisées à la section 3.1 ;
- Obligations environnementales, sanitaires et de sécurité (ESG/HSE) applicables tant au promoteur-aménageur qu'aux locataires industriels installés sur le périmètre, incluant la gestion

5070 sayılı kanun gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. ID:405CD0429DB641405CD0. Bu kod ile http://evrak.tim.org.tr/ adresinden doğrulayabilirsiniz.

des effluents et déchets, la prévention et le traitement des incidents, ainsi qu'une obligation de remise en état des sites et installations en fin de concession ou en cas de sortie anticipée d'un locataire, aux frais de la partie concernée;

- Accord préalable écrit de la SPAT pour tout changement de contrôle, direct ou indirect, du promoteur-aménageur ou de l'un des membres du groupement, intervenant pendant la durée de la concession, notifié à la SPAT et soumis à son accord préalable selon les modalités précisées dans le contrat de concession issu de l'AORI ;
- Garanties de soumission, de bonne exécution et d'achèvement du CAPEX ; jalons d'investissement et sanctions graduées ; délai ferme de Financial Close, preuves de financement et conditions préalables définis à l'AORI, avec conséquences d'un échec imputable au candidat et faculté de solliciter le candidat classé suivant dans le respect de la procédure.

4.5 Principes non négociables relatifs aux données

Les données produites dans le cadre de l'exploitation du Pilier 4 — statut de commercialisation et d'occupation des lots, données de production et d'export agrégées par filière, transactions liées aux services mutualisés — relèvent des principes non négociables suivants, précisés et rendus contractuels dans le dossier d'AORI :

- Propriété des données : les données d'exploitation générées dans le cadre de la concession appartiennent à la SPAT, le promoteur en disposant d'un droit d'usage pour les besoins de son exploitation ;
- Accessibilité de la SPAT : la SPAT dispose d'un accès permanent, en lecture, aux données d'exploitation du Pilier 4, selon des modalités techniques (API, tableaux de bord) précisées dans le dossier d'AORI ;
- Interopérabilité obligatoire : les systèmes numériques du promoteur doivent rester interopérables avec le Digital Backbone porté par le Pilier 5 (Port Community System), sans droit d'exclusivité du promoteur sur les interfaces correspondantes ;
- Portabilité en fin de concession : à l'échéance ou en cas de résiliation de la concession, le promoteur s'engage à restituer à la SPAT, dans un format exploitable, l'ensemble des données d'exploitation accumulées, sans clause de rétention ni droit de rachat.

5. Standards de service attendus

La qualité de l'aménagement et de la commercialisation de la zone industrielle constitue, au même titre que le niveau de redevance, un critère central d'appréciation de la performance de la concession. Le dossier d'AORI précisera les indicateurs de performance (KPI) et engagements de niveau de service (SLA) applicables, portant notamment sur :

- Le délai de mise en exploitation (start of production) au regard des jalons contractuels ;
- Le taux d'occupation et de commercialisation des lots et bâtiments industriels ;
- Le CAPEX engagé au regard des jalons d'investissement contractuels ;
- Les emplois créés, cumulés par filière ;
- La valeur ajoutée locale (part de la transformation réalisée avant export) ;
- La conformité environnementale (effluents, HSE, incidents) ;
- Le volume transformé et exporté par filière ;
- La disponibilité des utilités (énergie, eau, effluents).

5070 sayılı kanun gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. ID:405CD0429DB641405CD0. Bu kod ile http://evrak.tim.org.tr/ adresinden doğrulayabilirsiniz.

6. Calendrier indicatif du processus de sélection

Le présent AMI est publié le 28 septembre 2026 et reste ouvert jusqu'au 28 octobre 2026 à 17h00 (heure de Toamasina, UTC+3), soit 30 jours calendaires après la publication. Les étapes suivantes, exprimées en jours calendaires, sont indicatives et pourront être adaptées dans le respect des règles applicables et de l'égalité de traitement.

#	Étape du processus	Durée	Début	Fin indicative
1	Lancement de l'AMI (publication, retrait des dossiers)	30 jours	28/09/2026	28/10/2026
2	Réception des manifestations d'intérêt et présélection	20 jours	29/10/2026	17/11/2026
3	Appel d'Offres Restreint International (AORI) : visite de site, dialogue technique commun avec les candidats short-listés, session de clarifications, remise des offres finales (Best And Final Offer, BAFO)	90 jours	18/11/2026	15/02/2027
4	Évaluation et classement des offres finales (BAFO), désignation du Preferred Bidder	20 jours	16/02/2027	07/03/2027
5	Dialogue technique, due diligence et négociation	30 jours	08/03/2027	06/04/2027
6	Attribution (Award) et Financial Close	20 jours	07/04/2027	26/04/2027

Data Room. Un espace documentaire sécurisé (sous engagement de confidentialité) sera ouvert aux candidats short-listés pendant la phase d'AORI, en parallèle de la visite de site et du dialogue technique, donnant accès aux données détaillées du projet (matrice de priorisation par filière, hypothèses de tarification, hypothèses du modèle financier et du business case), ces données n'étant pas encore stabilisées à la date du présent AMI.

7. Critères de qualification des candidats

Les candidats devront démontrer, à l'appui de leur manifestation d'intérêt, leur capacité à aménager, financer et commercialiser une zone industrielle à forte exigence de qualité au bénéfice des filières visées. Seront notamment pris en compte :

- Références en aménagement, développement ou commercialisation de parcs industriels, zones économiques spéciales ou zones franches, en Afrique ou à l'international ;
- Expérience en montage et gestion de concessions ou de partenariats public-privé (PPP) portant sur des infrastructures foncières ou immobilières industrielles ;
- Expérience en commercialisation immobilière industrielle (ready-built, built-to-suit, baux longue durée) auprès d'investisseurs industriels, y compris dans les filières agro-industrielle, halieutique ou d'assemblage léger ;
- Capacité financière à financer intégralement, sur fonds privés, l'aménagement, la viabilisation et la construction des infrastructures communes et bâtiments du Pilier 4 ;
- Connaissance des enjeux d'exportation et de facilitation douanière applicables aux filières visées (agro-processing, seafood processing, light manufacturing) ;
- Solidité juridique et financière du candidat (ou du groupement), et absence d'exclusion des marchés publics malgaches ou internationaux ;

5070 sayılı kanun gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. ID:405CD0429DB641405CD0. Bu kod ile http://evrak.tim.org.tr/ adresinden doğrulayabilirsiniz.

- Au moins 3 références comparables, dont une obligatoirement en aménagement, développement ou commercialisation de parcs industriels ou de zones économiques spéciales (référence sectorielle obligatoire) ;
- Capacité à garantir la cybersécurité des systèmes numériques exploités et leur interopérabilité applicative (API) avec le Digital Backbone du Pilier 5 (Port Community System) ;
- Solidarité financière et juridique de l'ensemble des membres du groupement, le cas échéant, et preuve du financement mobilisable requis (lettre d'engagement bancaire, ligne de crédit confirmée, ou équivalent).

Seuils financiers éliminatoires. Dès le présent AMI, les candidats doivent justifier d'un chiffre d'affaires annuel moyen sur les trois derniers exercices d'au moins 12 M€ ; de fonds propres d'au moins 9,5 M€ ; d'un total de bilan d'au moins 12 M€ ; d'une capacité d'investissement d'au moins 27 M€ ; d'un financement mobilisable d'au moins 17,5 M€ étayé par des lettres bancaires, lignes confirmées ou preuves équivalentes ; d'un ratio dette nette / fonds propres inférieur ou égal à 2,5 ; et de l'absence de pertes nettes récurrentes sur les trois derniers exercices. Le non-respect d'un minimum entraîne la non-présélection. L'AORI exigera un plan de financement complet comprenant fonds propres, dette, contingences et besoin en fonds de roulement ; ces seuils ne pourront être abaissés.

7.1 Grille d'évaluation indicative

À titre indicatif, et sans préjudice de la grille définitive qui sera précisée dans le dossier d'AORI, les manifestations d'intérêt seront appréciées selon la pondération suivante :

Critère	Éléments d'appréciation	Pondération
Expérience technique et références opérationnelles	Aménagement, développement ou commercialisation de parcs industriels similaires	30 %
Capacité financière et d'investissement	Solidité financière du candidat (ou du groupement) au regard du CAPEX requis	30 %
Approche technique et organisationnelle	Compréhension du modèle à deux profils (promoteur / locataires) et du plan d'aménagement	25 %
Conformité administrative et juridique	Complétude du dossier, régularité fiscale et sociale, absence d'exclusion	15 %
Total		100 %

8. Documents à fournir

- Lettre de manifestation d'intérêt signée par le représentant habilité du candidat (ou de chaque membre du groupement) ;
- Présentation de la société (ou du groupement) : statuts, actionnariat, chiffre d'affaires des trois derniers exercices, effectifs ;
- Références techniques : liste des projets d'aménagement ou de commercialisation industrielle similaires réalisés au cours des cinq dernières années (objet, montant, durée, maître d'ouvrage, attestations de bonne exécution) ;
- États financiers certifiés des trois derniers exercices, ou équivalent pour les candidats non soumis à certification ;
- Note de compréhension du projet et d'intention (2 pages maximum), précisant le montage envisagé (BTO/BOT), l'approche de commercialisation par filière, l'articulation prévue avec le profil des locataires industriels (profil B / EOI), et les grandes lignes du programme d'aménagement envisagé ;

5070 sayılı kanun gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. ID:405CD0429DB641405CD0. Bu kod ile http://evrak.tim.org.tr/ adresinden doğrulayabilirsiniz.

- Déclaration des bénéficiaires effectifs (UBO) du candidat (ou de chaque membre du groupement), déclaration sur l'honneur d'absence de conflit d'intérêts avec la SPAT ou ses dirigeants, et engagement de conformité aux standards internationaux de lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux (AML) — cf. modèle en Annexe 4 ;
- Attestations de non-exclusion des marchés publics et de régularité fiscale et sociale ;
- Preuve du financement mobilisable requis pour l'aménagement du Pilier 4 (lettre d'engagement bancaire, ligne de crédit confirmée, ou équivalent).

9. Modalités de soumission

Diffusion. Le présent AMI fait l'objet d'une diffusion à 360° sur l'ensemble des canaux de communication de la SPAT et de ses relais institutionnels : site web et réseaux sociaux de la SPAT, portail de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP), presse nationale et internationale, chambres de commerce et représentations diplomatiques, afin d'assurer la plus large audience possible auprès des candidats malgaches et internationaux, en particulier auprès des promoteurs et aménageurs de parcs industriels et de zones économiques spéciales.

Les manifestations d'intérêt, rédigées en français ou en anglais, devront être transmises exclusivement par voie électronique à l'adresse suivante :

ami.spat@port-toamasina.mg

au plus tard le 28 octobre 2026 à 17h00 (heure de Toamasina, UTC+3), avec pour objet du courriel : « AMI — Sélection du Promoteur-Aménageur du Pilier 4 — PMLP-T ».

Les documents devront être transmis au format PDF, en un ou plusieurs courriels n'excédant pas 20 Mo chacun (les courriels multiples devront être numérotés). Les manifestations d'intérêt restent valables 90 jours à compter de la date limite de dépôt.

Canal unique de communication. Pendant toute la durée du présent AMI, l'ensemble des échanges, demandes de précision, questions et clarifications entre les candidats et la SPAT se font exclusivement à l'adresse ami.spat@port-toamasina.mg.

Protocole de questions-réponses. Les questions reçues à cette adresse au plus tard le 21 octobre 2026 à 17h00 (heure de Toamasina, UTC+3), soit sept jours calendaires avant la clôture, feront l'objet d'une réponse consolidée communiquée dans des conditions identiques à l'ensemble des candidats ayant manifesté leur intérêt. Les questions reçues après cette date pourront ne pas recevoir de réponse avant la clôture.

Confidentialité et non-restitution. Les documents transmis dans le cadre du présent AMI ne sont pas restitués aux candidats. La SPAT s'engage à préserver la confidentialité des informations commercialement sensibles qui lui sont communiquées, dans les limites prévues par la réglementation applicable.

10. Réserves

- La SPAT se réserve le droit de ne donner aucune suite au présent AMI, de le suspendre, de le modifier ou de l'annuler à tout moment, sans indemnité pour les candidats ;
- La présélection à l'issue de l'AMI ne préjuge pas de l'attribution du marché à l'issue de l'AORI, laquelle sera prononcée sur la base d'une offre technique et financière complète ;

5070 sayılı kanun gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. ID:405CD0429DB641405CD0. Bu kod ile http://evrak.tim.org.tr/ adresinden doğrulayabilirsiniz.

- Le présent document a une valeur indicative sur les éléments de dimensionnement et de calendrier. Le dossier d'AORI précisera le montage juridique, les montants et modalités de la rémunération, les jalons CAPEX, les droits fonctionnels conditionnés et les garanties contractuelles, dans le respect des principes économiques et de la durée maximale énoncés à la section 4.1.

11. Cadre juridique applicable

Le présent Appel à Manifestation d'Intérêt est lancé par la Société du Port à gestion Autonome de Toamasina (SPAT) conformément à la Loi n° 2016-055 du 25 janvier 2017 portant Code des Marchés Publics de la République de Madagascar, ainsi qu'aux textes réglementaires pris pour son application et aux prescriptions de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP).

Le montage contractuel envisagé s'inscrit par ailleurs dans le cadre posé par la Loi n° 2015-039 du 3 février 2016 sur le Partenariat Public-Privé et son décret d'application n° 2017-149, qui régissent notamment les modalités de sélection, de conclusion et de suivi des contrats de partenariat public-privé conclus par les personnes morales de droit public malgaches.

Le présent AMI constitue une étape de sourcing et de qualification préalable des candidats, distincte de la procédure d'Appel d'Offres Restreint International (AORI) qui suivra. Cette dernière sera conduite dans le respect intégral du Code des Marchés Publics, notamment de ses dispositions relatives à la mise en concurrence, à la transparence et à l'égalité de traitement des candidats.

Le régime fiscal et douanier applicable aux investisseurs, ainsi que les modalités de rapatriement des bénéfices pour les candidats étrangers, relèvent de la réglementation malgache en vigueur, notamment du régime prévu par l'Economic Development Board of Madagascar (EDBM), guichet unique de l'investissement. Le mode de règlement des différends applicable au contrat de concession (juridiction compétente ou arbitrage) sera précisé dans le dossier d'AORI.

Clauses contractuelles prévues. Le contrat de concession issu de l'AORI comportera notamment : une clause de Force Majeure conforme au Code Civil malgache ; la désignation expresse du droit malgache comme loi applicable au contrat, en cohérence avec le Code des Marchés Publics ; un mécanisme de règlement des différends prévoyant une phase amiable préalable, puis, à défaut d'accord, un recours à l'arbitrage ou à la juridiction compétente ; ainsi que des dispositions précises sur la propriété des données produites dans le cadre de l'exploitation, en cohérence avec les principes de gouvernance des données énoncés à la section 4.5.

12. Garanties aux investisseurs

Au-delà du cadre juridique applicable décrit à la section 11, la SPAT souhaite appeler l'attention des candidats sur le dispositif institutionnel de protection des investissements en vigueur à Madagascar, ainsi que sur des exemples d'investissements internationaux de long terme menés à bien dans le pays.

Guichet unique de l'investissement (EDBM). L'Economic Development Board of Madagascar (EDBM) assure, pour tout investisseur étranger, un point d'entrée unique couvrant l'enregistrement de la société, l'obtention des permis et autorisations, ainsi que l'accompagnement dans l'accès aux régimes incitatifs applicables. Le régime fiscal et douanier applicable aux investisseurs, ainsi que les modalités de rapatriement des bénéfices, relèvent de ce cadre (cf. section 11).

Exemples d'investissements internationaux de long terme à Madagascar. Le pays a accueilli et accompagné, sur le long terme, plusieurs investissements étrangers structurants, parmi lesquels Ambatovy (mine de nickel et de cobalt) et QMM / QIT Madagascar Minerals (mine d'ilménite), ainsi que,

5070 sayılı kanun gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. ID:405CD0429DB641405CD0. Bu kod ile http://evrak.tim.org.tr/ adresinden doğrulayabilirsiniz.

dans le secteur portuaire, MICTSL, opérateur du terminal à conteneurs du Port de Toamasina en lien avec la SPAT, en activité depuis plus de 20 ans. Ces exemples illustrent la capacité du pays et de ses partenaires institutionnels à accompagner des investissements internationaux sur des horizons de long terme, comparables à la durée de concession envisagée pour le présent Pilier.

Précision utile. Les éléments ci-dessus sont fournis à titre d'information générale sur l'environnement des affaires malgache ; ils ne constituent ni un engagement contractuel de la SPAT, ni une garantie de résultat, et ne se substituent pas aux garanties et protections contractuelles propres au contrat de concession, qui seront formalisées dans le dossier d'AORI (cf. section 4.4).

13. Glossaire des acronymes

AMI	Appel à Manifestation d'Intérêt
AML	Anti-Money Laundering — lutte contre le blanchiment de capitaux
AORI	Appel d'Offres Restreint International
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés Publics (Madagascar)
BTO / BOT	Build-Transfer-Operate / Build-Operate-Transfer — montages contractuels de concession
CAPEX	Capital Expenditure — dépenses d'investissement
Concession Entry Premium	Paiement initial éventuel versé par le promoteur en contrepartie de l'octroi de la concession
Cure period / Step-in rights	Délai de remédiation accordé au promoteur en cas de manquement / droit de reprise temporaire de la gestion par la SPAT
EDBM	Economic Development Board of Madagascar — guichet unique de l'investissement
EOI	Expression d'Intérêt — procédure distincte de sélection des locataires industriels (profil B)
Gross Revenue	Chiffre d'affaires brut audité de l'ensemble des activités du périmètre concédé
Ground Rent	Loyer foncier annuel dû après remise contradictoire du foncier, distinct de l'Infrastructure Recovery Fee, de la redevance fixe et du terme variable (cf. section 4.1)
Infrastructure Recovery Fee	Redevance exclusive de récupération de la quote-part des infrastructures générales SPAT imputable au Pilier 4, sans double facturation (cf. sections 3.2 et 4.1)
KPI / SLA	Key Performance Indicator / Service Level Agreement — indicateurs et engagements de performance
Locataire industriel	Investisseur (profil B) occupant un lot ou bâtiment aménagé par le promoteur, hors périmètre du présent AMI
PCS	Port Community System — plateforme numérique portuaire (Pilier 5 du programme PMLP-T)
PMLP-T	Plateforme Multimodale Logistique et Portuaire de Toamasina
PPP	Partenariat Public-Privé
Promoteur-aménageur	Investisseur (profil A) chargé de développer, viabiliser et commercialiser les infrastructures et lots du Pilier 4 — objet du présent AMI

5070 sayılı kanun gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. ID:405CD0429DB641405CD0. Bu kod ile http://evrak.tim.org.tr/ adresinden doğrulayabilirsiniz.

RMG	Revenu Minimum Garanti — montant plancher assis exclusivement sur la redevance variable, dû par le promoteur à la SPAT à l'exclusion du Ground Rent et de la redevance fixe annuelle, exigible à compter de la mise en service commerciale du Pilier 4, avec montée en charge progressive
SPAT	Société du Port à gestion Autonome de Toamasina
UBO	Ultimate Beneficial Owner — bénéficiaire effectif final (personne physique) exerçant le contrôle ultime d'une société candidate ou d'un membre du groupement

14. Annexes — modèles de documents

Les modèles ci-dessous sont fournis à titre indicatif pour faciliter la constitution du dossier de manifestation d'intérêt ; ils peuvent être reproduits sur papier à en-tête du candidat.

Annexe 1 — Modèle de lettre de manifestation d'intérêt

[Papier à en-tête du candidat]

À l'attention de la Société du Port à gestion Autonome de Toamasina (SPAT) — ami.spat@port-toamasina.mg

Objet : Manifestation d'intérêt — Sélection du Promoteur-Aménageur du Pilier 4 — PMLP-T

Je soussigné(e) [Nom, prénom], agissant en qualité de [fonction] de la société [dénomination sociale, forme juridique, pays d'immatriculation] [— le cas échéant, mandataire du groupement composé de : (lister les membres)], déclare manifester l'intérêt de [ma société / notre groupement] à participer à la procédure de sélection du promoteur-aménageur du Pilier 4 du programme PMLP-T, telle que décrite dans l'Appel à Manifestation d'Intérêt N° 20-04/AMI/SPAT/PMLP/2026 publié le 28 septembre 2026.

[Ma société / notre groupement] certifie l'exactitude des informations et documents joints à la présente, et s'engage à participer, si présélectionné(e), à l'Appel d'Offres Restreint International (AORI) qui suivra.

Fait à [lieu], le [date] Signature et cachet : _____

Annexe 2 — Modèle de déclaration de groupement (le cas échéant)

Les membres soussignés déclarent constituer un groupement en vue de répondre au présent AMI et, le cas échéant, à l'AORI qui suivra :

- [Membre 1 — dénomination, pays d'immatriculation] — mandataire du groupement ;
- [Membre 2 — dénomination, pays d'immatriculation] ;
- [Membre n — dénomination, pays d'immatriculation].

Le mandataire est habilité à représenter l'ensemble des membres pour toute correspondance avec la SPAT dans le cadre de la présente procédure. La répartition des rôles et responsabilités entre membres sera précisée au stade de l'AORI. Les membres du groupement s'engagent solidairement et indivisiblement envers la SPAT pour l'exécution de leurs obligations au titre du présent AMI et, le cas échéant, de l'AORI et du contrat de concession qui en résultera.

Fait à [lieu], le [date] Signatures de chaque membre : _____

Annexe 3 — Modèle d'attestation de non-exclusion des marchés publics

Je soussigné(e) [Nom, prénom, fonction], représentant [dénomination sociale], atteste sur l'honneur que [ma société / notre groupement] :

5070 sayılı kanun gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. ID:405CD0429DB641405CD0. Bu kod ile http://evrak.tim.org.tr/ adresinden doğrulayabilirsiniz.

- n'est pas visé(e) par une mesure d'exclusion, de suspension ou d'interdiction de soumissionner aux marchés publics, prononcée par une autorité malgache ou internationale ;
- est à jour de ses obligations fiscales et sociales dans son pays d'immatriculation ;
- n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour corruption, fraude ou pratique anticoncurrentielle dans le cadre de l'exécution d'un marché public au cours des cinq dernières années.

Fait à [lieu], le [date] Signature et cachet : _____

Annexe 4 — Modèle de déclaration UBO, conflits d'intérêts et conformité AML

Je soussigné(e) [Nom, prénom, fonction], représentant [dénomination sociale], déclare :

- l'identité complète des bénéficiaires effectifs (Ultimate Beneficial Owners, UBO) de [ma société / notre groupement], à savoir toute personne physique détenant, directement ou indirectement, le contrôle final de la société ou d'une participation significative dans son capital [liste jointe] ;
- l'absence de conflit d'intérêts entre [ma société / notre groupement], ses dirigeants ou ses UBO, d'une part, et la SPAT, ses dirigeants ou ses agents, d'autre part ; ou, à défaut, la description précise de tout lien de nature à créer un tel conflit ;
- l'engagement de [ma société / notre groupement] à se conformer aux standards internationaux de lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux (Anti-Money Laundering, AML) dans le cadre de sa participation à la présente procédure et, le cas échéant, à l'exécution du contrat de concession.

Fait à [lieu], le [date] Signature et cachet : _____

5070 sayılı kanun gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. ID:405CD0429DB641405CD0. Bu kod ile http://evrak.tim.org.tr/ adresinden doğrulayabilirsiniz.