**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 de l'Opérateur-Investisseur Unique du Pilier 1

*« Inland Container Depot (ICD) », Toamasina*

N° 20-02/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), objet du présent AMI** ; Pilier 2 – Plateforme multimodale (Cargo Mobility & Flow Orchestration) ; Pilier 3 – Zone logistique ; Pilier 4 – Zone industrielle ; 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 sur le 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 1 contribue à cette performance d'ensemble en créant, hors terminal portuaire, une capacité de stockage sous douane et de traitement des conteneurs qui désengorge le Port et sécurise de nouveaux revenus pour la SPAT.

Le programme PMLP-T se déploie en plusieurs horizons : une Étape 1 dite « Tsarakofafa » (environ 32 hectares, à environ 8 km du Port de Toamasina), puis une vision d'ensemble à horizon 2035 portant sur 202 hectares au total. Le Pilier 1 occupe une assiette dédiée d'environ 10 hectares au sein du site de Tsarakofafa Étape 1. Le présent AMI porte sur le Pilier 1 – Inland Container Depot (ICD).

### 1.2 Le Pilier 1 : un dépôt de conteneurs à l'intérieur des terres, avec dédouanement sur place

Le port de Toamasina concentre plus de 80 % du commerce maritime national et constitue le point de passage obligé du corridor routier RN2 reliant le port à Antananarivo, corridor sur lequel circulent aujourd'hui environ 550 camions par jour.

Le PMLP-T sera, dans son ensemble, une zone sous douane, avec un dispositif de dédouanement sur place : les clients finaux retirent leurs conteneurs directement à l'ICD après dédouanement, sans transiter

par le Port. L'acheminement des conteneurs entre le Port et l'ICD (≈ 8 km) fait, à ce titre, partie intégrante de l'activité du Pilier 1, et non d'une simple interface externe.

| | |
|---|---|
| **Assiette dédiée au Pilier 1** | ≈ 10 hectares en Phase 1, surface indicative ; une extension au-delà de cette emprise initiale est anticipée pour accompagner la croissance du trafic ; périmètre exact et bornage précisés dans le dossier d'AORI |
| **Distance Port – ICD** | ≈ 8 km |
| **Régime douanier** | Zone sous douane, dédouanement sur place, dès la mise en service de l'ICD — indépendamment de l'achèvement des travaux de raccordement ferroviaire |
| **Trafic corridor RN2 (Toamasina–Antananarivo)** | ≈ 550 camions/jour — donnée de référence à caractère prévisionnel, non garantie par la SPAT |
| **Coût des infrastructures générales du site (Tsarakofafa Étape 1)** | ≈ 20 milliards d'Ariary, couvrant la voirie et l'assainissement, le giratoire et le pont de connexion entre la voie rapide et le Port ; financé par la SPAT, partagé avec les autres piliers implantés sur le site (dont le Pilier 2) ; quote-part imputable au Pilier 1 calculée selon une clé objective au prorata de la superficie du périmètre concédé rapportée à la superficie totale desservie par ces infrastructures au sein du site (cf. section 3.2) ; montant précisé dans le dossier d'AORI |
| **Conditions de sol** | Rapport géotechnique (LNTPB) disponible ; communiqué aux 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 de l'opérateur-investisseur unique du Pilier 1.

**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, les conditions relatives au trafic de référence, ainsi que la durée de la concession et les modalités d'exclusivité conditionnée éventuellement applicables (cf. sections 4.1 et 4.3).

**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.

## 3. Périmètre d'exploitation et engagements d'investissement du Pilier 1

Le Pilier 1 repose sur un modèle de concession d'exploitation de longue durée : la SPAT reste propriétaire du foncier et autorité portuaire, et ne construit ni n'exploite elle-même l'ouvrage. Elle confie la conception, le financement, la construction et l'exploitation de l'ICD à l'opérateur-investisseur retenu.

Le Pilier 1 s'organise comme un dépôt de conteneurs intérieur intégré, opérant en continu, qui assure sans rupture la continuité entre la réception des conteneurs en provenance du Port, leur passage en zone sous douane avec dédouanement sur place, leur stockage (plein ou vide), leur manutention et, le

cas échéant, leur transformation (empotage/dépotage, réparation) avant remise au client final ou réacheminement vers le Port. Ces fonctions s'exercent sur le même site, sous douane, et relèvent du même opérateur : aucune d'entre elles ne fait l'objet d'un transfert d'exploitation vers un tiers, à la différence d'un entrepôt sous douane classique où la manutention, le dédouanement et le stockage peuvent relever d'acteurs distincts.

**Un concessionnaire-investisseur, pas un simple exploitant.** Le partenaire retenu n'est pas attendu comme un simple gestionnaire d'installation : il est l'opérateur-investisseur du Pilier 1, à ce titre responsable de la conception, du financement, de la construction, de l'exploitation et du renouvellement de l'ensemble des infrastructures et équipements qui le composent.

### 3.1 Périmètre d'activité confié à l'opérateur-investisseur

- Réception et manutention des conteneurs import ; regroupement et manutention des conteneurs export ;
- Zone sous douane / bonded area (conteneurs pleins et vides) ;
- Empotage / dépotage ; consolidation LCL / FCL ;
- Reefer plugs ; dépôt de conteneurs vides (empty container depot) ;
- Atelier de réparation de conteneurs (container repair workshop) ;
- VGM / pesage certifié ; scanner / inspection non intrusive ;
- TOS de l'ICD et interfaces avec le PCS (Pilier 5) ;
- Nettoyage de conteneurs ; services douaniers intégrés ;
- Acheminement conteneurisé Port–ICD (in/out, ≈ 8 km) : flotte de camions dédiée en Phase 1, puis, en Phase 2, exploitation, entretien et sécurité des locomotives et wagons dédiés à cet acheminement, l'infrastructure ferroviaire fixe (voie, signalisation) demeurant de la responsabilité de la SPAT (cf. section 5).

### 3.2 Apport de la SPAT

- Mise à disposition du foncier destiné au Pilier 1 (≈ 10 hectares, surface indicative) ;
- Voie d'accès principale, dédiée à l'ICD, jusqu'en limite de la parcelle ICD (hypothèse de travail, cf. section 4.5) ;
- Réseaux primaires eau et électricité, jusqu'en limite de la parcelle (hypothèse de travail, cf. section 4.5) ;
- Poursuite, avec l'État, des travaux nécessaires au raccordement ferroviaire fixe (voie, signalisation) de l'ICD (Phase 2), sous réserve de la finalisation des études, de l'obtention des autorisations requises et de la mobilisation du financement correspondant — l'exploitation, la maintenance et la sécurité des locomotives et wagons dédiés relevant de l'opérateur-investisseur (cf. sections 3.1 et 5).

Coût de viabilisation du site. Le Pilier 1 occupe une partie (≈ 10 hectares) du site de Tsarakofafa Étape 1 (≈ 32 hectares). L'accès à l'ICD s'appuie sur la voirie générale, l'assainissement, le giratoire et le pont de connexion entre la voie rapide et le Port (≈ 20 Md Ariary, cf. section 1.2), financés par la SPAT au titre de la viabilisation générale de l'ensemble du site de Tsarakofafa Étape 1 et non spécifiquement dédiés au Pilier 1, ces ouvrages desservant également les autres piliers implantés sur le site. Cette quote-part est récupérée exclusivement au moyen de l'Infrastructure Recovery Fee prévue à la section 4.1, sans double facturation. Elle est calculée selon une clé objective au prorata de la superficie du périmètre concédé du Pilier 1 rapportée à la superficie totale des périmètres desservis par ces infrastructures

générales au sein du site de Tsarakofafa Étape 1 ; son montant et les modalités précises de cette clé de répartition seront arrêtés dans le dossier d'AORI.

### 3.3 Investissements à la charge de l'opérateur-investisseur

Au-delà du foncier apporté par la SPAT, l'opérateur retenu finance, déploie, exploite et renouvelle l'ensemble des systèmes et équipements nécessaires à la performance de l'ICD, notamment :

- Les voiries internes à la parcelle ICD et le drainage interne à la parcelle ;
- Les raccordements terminaux (eau, électricité, réseaux) et les plateformes et aménagements internes ;
- La flotte de camions dédiée à l'acheminement in/out des conteneurs entre le Port et l'ICD en Phase 1, puis, en Phase 2, les locomotives et wagons dédiés à cet acheminement ainsi que leur exploitation, leur maintenance et leur sécurité, l'infrastructure ferroviaire fixe restant à la charge de la SPAT ;
- Le TOS de l'ICD et les interfaces avec le Port Community System (PCS, Pilier 5), les Douanes et GasyNet, et le terminal portuaire (MICTSL) ;
- Les équipements d'exploitation, de manutention, de pesage certifié (VGM) et de scanner / inspection non intrusive ;
- La cybersécurité des systèmes numériques du Pilier 1 (TOS de l'ICD, interfaces PCS/Douanes/GasyNet) et l'interopérabilité applicative, via des interfaces API, avec les systèmes des Piliers 2 (Plateforme multimodale), 5 (Hub Digital Logistique / PCS) et 8 (Centre Énergétique) ;
- Le CAPEX, la maintenance, le renouvellement et la mise à niveau (lifecycle CAPEX) de l'ensemble de ces systèmes et équipements pendant toute la durée de la concession, ainsi que les standards internationaux et le savoir-faire d'exploitation propres à l'ICD.

**Précision utile.** Les interfaces suivantes sont obligatoires pour le fonctionnement du Pilier 1 mais restent hors périmètre de la concession : Douane / GasyNet, MICTSL / TOS du terminal portuaire, PCS / Guichet unique, Smart Gate Port, Smart Gate PMLP-T, Truck Appointment, transporteurs, armateurs, raccordement ferroviaire de la Phase 2 (travaux à la charge de la SPAT et de l'État), et le reporting SPAT / indicateurs de performance (KPI). Les candidats au présent AMI ne sont pas sollicités sur ce périmètre.

## 4. Structure de rémunération de la SPAT et protections contractuelles

Le modèle de rémunération cible de la SPAT combine un paiement initial (Upfront Fee) lié à l'octroi de la concession, une redevance foncière annuelle (Land Fee), une Infrastructure Recovery Fee au titre de la quote-part des infrastructures générales financées par la SPAT, un Revenu Minimum Garanti (RMG) et une redevance variable assise sur le chiffre d'affaires de l'opérateur. Les montants et taux applicables seront précisés et chiffrés dans le dossier d'AORI.

### 4.1 Principes de rémunération

- Upfront Fee : paiement initial versé par l'opérateur au Financial Close, en contrepartie de l'octroi de la concession, dimensionné à l'échelle du présent projet ;
- Land Fee : redevance foncière annuelle due au titre de l'occupation du foncier apporté par la SPAT, indexée périodiquement ;
- Infrastructure Recovery Fee : redevance constituant le mécanisme exclusif de récupération auprès de l'opérateur de la quote-part des infrastructures générales financées par la SPAT et imputable au Pilier 1 (cf. sections 3.2 et 4.1) ;

- Revenu Minimum Garanti (RMG) : montant plancher dû par l'opérateur à la SPAT, assis exclusivement sur la redevance variable, garantissant un niveau minimal de perception au titre de la seule part variable du chiffre d'affaires, à l'exclusion du Land Fee, indexé périodiquement ;
- Redevance variable : quote-part du chiffre d'affaires audité de l'opérateur ;
- Retour des ouvrages à la SPAT en fin de concession (réversibilité), selon les modalités du montage contractuel retenu.

**Structure cible.** La structure de rémunération recherchée par la SPAT est la suivante : Land Fee + Infrastructure Recovery Fee + MAX (RMG ; redevance variable), en complément du paiement initial (Upfront Fee). Cette structure sera précisée et chiffrée dans le dossier d'AORI ; elle constitue le principe directeur du modèle économique recherché par la SPAT et n'est pas négociable dans son architecture. Le Land Fee et l'Infrastructure Recovery Fee sont dus en toute hypothèse, indépendamment du niveau d'activité de l'opérateur ; seul le terme MAX (RMG ; redevance variable) dépend de la performance commerciale réalisée.

**Révision périodique et montée en charge.** Les données de trafic mentionnées dans le présent AMI étant explicitement prévisionnelles et non garanties, le dossier d'AORI précisera (i) une clause d'indexation ou de révision périodique du Land Fee et du RMG (par exemple tous les 3 à 5 ans, ou indexée sur un indice de prix ou de trafic), et (ii) une montée en charge progressive du RMG sur les premières années d'exploitation (cible d'indexation de 2,5 % par an).

Durée de la concession. La durée d'exploitation de la concession du Pilier 1 est fixée à 25 ans au maximum à compter de la mise en service commerciale de l'ICD (Commercial Operations Date, ou COD). La période de développement et de construction précédant la COD est distincte de cette durée d'exploitation ; ses délais, jalons et conséquences seront précisés dans le dossier d'AORI et le contrat de concession.

Application du modèle économique et points de départ des paiements. Les échéances des composantes de la rémunération sont distinguées comme suit :

- l'Upfront Fee est exigible au Financial Close, selon les modalités du contrat de concession ;
- le Land Fee est exigible à compter de la remise effective et contradictoire du foncier par la SPAT à l'opérateur, constatée par un procès-verbal, indépendamment de l'avancement des travaux ;
- le RMG et la redevance variable sont applicables à compter de la mise en service commerciale (COD) de l'ICD. Le RMG n'est pas dû pendant la phase de développement ou de construction antérieure à la COD ; la redevance variable est perçue selon les revenus effectivement réalisés, sous réserve des modalités définitives du contrat de concession.
- Infrastructure Recovery Fee. Cette redevance constitue le mécanisme exclusif de récupération par la SPAT auprès de l'opérateur de la quote-part des infrastructures générales visée à la section 3.2. Elle ne s'ajoute pas à une autre facturation de cette même quote-part et ne donne lieu à aucune double récupération au titre des mêmes investissements. Son fait générateur est la remise ou la mise à disposition effective des infrastructures concernées, ou leur utilisation effective par l'opérateur, selon l'échéancier prévu au contrat de concession. Son montant, sa clé de répartition objective et ses modalités de paiement seront précisés dans le dossier d'AORI. Le raccordement ferroviaire fixe de la Phase 2, s'il est réalisé, ne pourra donner lieu à une récupération de coût que selon un mécanisme distinct, expressément défini dans le dossier d'AORI et le contrat, sans recouvrement avec les coûts déjà inclus dans l'Infrastructure Recovery Fee.

**Assiette large de la redevance variable.** Conformément à la nature multi-services du Pilier 1, l'assiette de la redevance variable portera sur l'ensemble des revenus générés par l'exploitation de l'ICD : réception et manutention import/export, stockage plein et vide (empty depot), empotage/dépotage (stuffing/unstuffing), reefer, atelier de réparation, VGM/scanner/inspection, et services de données (tracking, API, reporting). Cette assiette large sera précisée dans le dossier d'AORI.

### 4.2 Assiette de la redevance variable

La redevance variable n'est pas limitée aux seules transactions de manutention ou de stockage : elle porte sur le chiffre d'affaires audité de l'ensemble des activités du périmètre concédé décrit à la section 3.1, notamment la réception et la manutention import/export, le stockage plein et vide (empty depot), l'empotage/dépotage (stuffing/unstuffing), le reefer, l'atelier de réparation, le VGM / scanner / inspection, ainsi que, le cas échéant, toute activité future autorisée dans le périmètre concédé. Les modalités d'audit de ce chiffre d'affaires (reporting périodique, certification par un tiers indépendant, droit d'audit de la SPAT) seront précisées dans le dossier d'AORI. Cette assiette inclut, sans limitation, les revenus perçus à quelque titre que ce soit par les filiales, sociétés liées, sous-traitants ou concessionnaires internes de l'opérateur au titre des activités exercées dans le périmètre concédé, afin d'éviter toute minoration artificielle de l'assiette par un montage intragroupe ou de sous-traitance.

### 4.3 Droits fonctionnels et exclusivité

Le présent AMI n'accorde, à ce stade, aucune exclusivité générale à l'opérateur retenu. D'éventuels droits fonctionnels sur tout ou partie du périmètre concédé devront être justifiés par le niveau d'investissement réalisé par l'opérateur, et resteront conditionnés au respect des engagements de CAPEX, ainsi que des indicateurs de performance (KPI) et des engagements de service (SLA) applicables. Les modalités précises de ces droits conditionnés seront définies dans le dossier d'AORI.

### 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 l'opérateur, et droit d'audit technique, financier, opérationnel et informatique de la SPAT sur l'ensemble des activités et systèmes du périmètre concédé ;
- Reporting périodique de l'activité, des revenus et des indicateurs de performance ;
- Indicateurs de performance (KPI) et engagements de niveau de service (SLA) opposables à l'opérateur ;
- 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 de l'infrastructure, y compris en cas de différend ;
- Propriété de la SPAT sur les données d'exploitation générées par le Pilier 1, accessibilité permanente de la SPAT à ces données et portabilité sans coût en fin de concession ou en cas de résiliation, ainsi qu'interopérabilité avec le Port Community System (PCS, Pilier 5) et les autres systèmes du programme PMLP-T ;
- Garanties de soumission, de bonne exécution et de réalisation du CAPEX (garantie d'achèvement), dont les modalités seront précisées dans le dossier d'AORI ;
- Délai maximal pour atteindre le Financial Close à compter de la désignation du Preferred Bidder, assorti de sanctions en cas de dépassement non justifié ;

- Jalons d'investissement (CAPEX) contractuellement définis et sanctions applicables (pénalités, voire résiliation) en cas de non-respect ;
- Accord préalable de la SPAT requis pour tout changement de contrôle de l'opérateur ou de ses actionnaires significatifs ;
- Encadrement strict des cessions, sous-concessions et sous-traitances par l'opérateur, soumises à l'accord préalable de la SPAT ;
- Obligations d'assurance, obligations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), obligations de santé-sécurité au travail (HSE), et obligation de remise en état des sites et installations en fin de concession ;
- Obligations de maintenance et de réversibilité des installations et systèmes en fin de concession.

### 4.5 Répartition des responsabilités — infrastructures

À ce stade, la répartition ci-dessous constitue une hypothèse de travail ; la matrice détaillée des responsabilités et les conditions définitives de la concession seront formalisées dans le dossier d'AORI.

| Ouvrage / infrastructure | Responsable pressenti (hypothèse de travail, à confirmer) |
|---|---|
| Voie d'accès principale (jusqu'en limite de parcelle ICD) | SPAT |
| Réseaux primaires eau / électricité (jusqu'en limite de parcelle) | SPAT |
| Voiries internes à la parcelle ICD | Concessionnaire |
| Drainage interne à la parcelle | Concessionnaire |
| Raccordements terminaux (eau, électricité, réseaux) | Concessionnaire |
| Plateformes et aménagements internes | Concessionnaire |
| Infrastructure ferroviaire fixe (voie, signalisation) du raccordement Phase 2 (cf. section 5) | SPAT et État (financement, réalisation et propriété de l'infrastructure fixe, sous réserve des études, autorisations et financement) ; locomotives, wagons et leur exploitation/maintenance/sécurité : opérateur-investisseur (cf. sections 3.1 et 3.3) |

## 5. Acheminement Port–ICD et phasage

Le PMLP-T sera une zone sous douane, avec dédouanement sur place ; l'acheminement in/out des conteneurs entre le Port et l'ICD (≈ 8 km) fait partie intégrante de l'activité du Pilier 1. Le phasage retenu est le suivant : une Phase 1 fondée sur une flotte de camions dédiée à cet acheminement, puis une Phase 2 fondée sur l'exploitation ferroviaire, dans laquelle les locomotives et wagons dédiés, ainsi que leur exploitation, leur maintenance et leur sécurité, relèvent en totalité de l'opérateur-investisseur, l'infrastructure ferroviaire fixe (voie, signalisation) demeurant de la responsabilité de la SPAT et de l'État (cf. sections 3.1, 3.3 et 4.5).

| Phase | Période indicative | Description |
|---|---|---|
| Phase 1 – Voie routière | 2026 – 2028 | Flotte de camions dédiée pour l'acheminement in/out des conteneurs entre le Port et l'ICD. Dès sa mise en service, l'ICD opère en zone sous douane avec dédouanement sur place, indépendamment de l'achèvement des travaux de raccordement ferroviaire. |

| Phase | Période indicative | Description |
|---|---|---|
| Phase 2 – Voie ferroviaire | Sous réserve (études, autorisations, financement) | Acheminement par voie ferroviaire : locomotives et wagons dédiés exploités, entretenus et sécurisés par l'opérateur-investisseur ; raccordement ferroviaire fixe (voie, signalisation) poursuivi par la SPAT et l'État, sous réserve de la finalisation des études, de l'obtention des autorisations et de la mobilisation du financement correspondant, sans engagement de date ferme. |
| Phase 3 – Zone sous douane PMLP-T | À partir de 2030 | Extension du statut de zone sous douane à l'ensemble du programme PMLP-T, au-delà du seul périmètre ICD (déjà sous douane depuis sa mise en service). |

Engagement conditionné. La SPAT et l'État poursuivront la réalisation des travaux nécessaires au raccordement ferroviaire fixe de l'ICD, sous réserve de la finalisation des études techniques, de l'obtention des autorisations requises et de la mobilisation du financement correspondant ; cette réalisation ne fait l'objet d'aucun engagement de date ferme de la part de la SPAT ou de l'État. Le retard, le report ou la non-réalisation de ce raccordement, lorsque les conditions précitées ne sont pas réunies, ne constitue pas en lui-même un manquement de la SPAT et n'ouvre droit à aucune indemnisation de l'opérateur ; l'acheminement routier reste le mode opérationnel de référence jusqu'à la mise en service effective du rail, sous réserve des stipulations définitives du contrat de concession.

## 6. Calendrier indicatif du processus de sélection

Le calendrier ci-dessous est établi en jours calendaires. L'AMI est publié le 28 septembre 2026 et les manifestations d'intérêt sont reçues jusqu'au 28 octobre 2026 à 17h00 (heure de Toamasina, UTC+3), soit une période de 30 jours calendaires. Les étapes ultérieures sont indicatives et pourront être adaptées dans le respect des règles applicables et de l'égalité de traitement des candidats.

**Durée de l'AORI.** L'étape 3 (AORI) est dimensionnée à 90 jours, un délai renforcé par rapport aux standards habituels du programme, afin de permettre, outre la visite de site et la Data Room technique, un dialogue technique commun avec les candidats short-listés, une session de clarifications, puis la remise des offres finales (Best And Final Offer, BAFO), incluant l'instruction du modèle économique du Pilier 1 (hypothèses de trafic, CAPEX phasé, structure de redevance) sur la base des données mises à disposition dans le dossier d'AORI.

| # | Étape du processus | Durée | Début | Fin indicative |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Lancement de l'AMI (publication, retrait du dossier) | 30 jours | 28/09/2026 | 28/10/2026 |
| 2 | Réception des manifestations d'intérêt et analyse — Short-list | 20 jours | 29/10/2026 | 17/11/2026 |
| 3 | Appel d'Offres Restreint International (AORI) — dont visite de site, Data Room, dialogue technique commun avec les candidats short-listés, session de clarifications et 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 avec le Preferred Bidder | 30 jours | 08/03/2027 | 06/04/2027 |
| 6 | Attribution (Award) et Financial Close | 20 jours | 07/04/2027 | 26/04/2027 |

Travaux et mise à disposition. Sous réserve de l'issue de la procédure, du Financial Close, des études, autorisations et conditions préalables, le démarrage des travaux est envisagé au deuxième trimestre 2027 pour une durée indicative d'environ 18 mois. La date de mise en service sera arrêtée dans le contrat de concession sur la base du calendrier d'exécution validé.

**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 (rapport géotechnique LNTPB, hypothèses du modèle financier, matrice détaillée des responsabilités).

## 7. Critères de qualification des candidats

Les candidats devront démontrer, à l'appui de leur manifestation d'intérêt, leur capacité à concevoir, financer, construire et exploiter un dépôt de conteneurs à l'intérieur des terres à l'échelle visée. Seront notamment pris en compte :

- Références et expériences démontrées dans l'exploitation de dépôts de conteneurs (ICD), de terminaux ou d'infrastructures logistiques conteneurisées de dimension comparable, à raison d'au moins 3 références comparables, dont une obligatoirement en gestion d'ICD ou de dépôt de conteneurs ;
- Capacité financière minimale du candidat (ou du groupement, appréciée de manière consolidée) : seuils éliminatoires applicables dès la présélection, non révisables à la baisse au stade de l'AORI (cf. section 7.1) ;
- Capacité technique et organisationnelle à opérer, en continu, l'ensemble des activités du périmètre décrit à la section 3.1 ;
- Intégrité du candidat (ou de chaque membre du groupement) : divulgation des bénéficiaires effectifs (UBO), 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) ;
- Solidité juridique et financière du candidat (ou du groupement), et absence d'exclusion des marchés publics malgaches ou internationaux.
- Capacité démontrée à assurer la cybersécurité des systèmes numériques de l'ICD et l'interopérabilité applicative (API) avec les systèmes des Piliers 2, 5 et 8 du programme PMLP-T ;
- 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).

### 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 | Références démontrées dans l'exploitation de dépôts de conteneurs (ICD), de terminaux ou d'infrastructures logistiques conteneurisées de dimension comparable, en Afrique ou à l'international | 30 % |
| Capacité financière et d'investissement | Capacité financière minimale du candidat (ou du groupement, appréciée de manière consolidée) ; capacité à financer le programme d'investissement continu de l'ICD (infrastructures, | 30 % |

| Critère | Éléments d'appréciation | Pondération |
|---|---|---|
| | équipements, TOS, lifecycle CAPEX) ainsi que l'exploitation en continu ; respect des seuils financiers minimaux éliminatoires définis à la section 7.1 | |
| Approche technique et organisationnelle | Compréhension du modèle d'exploitation continue de l'ICD, approche du dédouanement sur site, interfaces avec le TOS, le PCS (Pilier 5) et les Douanes/GasyNet | 25 % |
| Conformité administrative, juridique et intégrité | Complétude du dossier, régularité fiscale et sociale, absence d'exclusion des marchés publics, divulgation UBO, absence de conflit d'intérêts, conformité AML | 15 % |
| Total | | 100 % |

**Seuils financiers.** Sans préjudice des seuils définitifs qui seront précisés, le cas échéant, dans le dossier d'AORI, les candidats devront justifier, à l'appui de leur manifestation d'intérêt, des seuils financiers minimaux suivants, cohérents avec le CAPEX privé requis pour la conception, la construction et l'équipement de l'ICD (estimé à 15 millions d'euros) : chiffre d'affaires annuel moyen sur les trois derniers exercices supérieur ou égal à 9 millions d'euros ; fonds propres supérieurs ou égaux à 6 millions d'euros ; total du bilan supérieur ou égal à 9 millions d'euros ; capacité d'investissement supérieure ou égale à 15 millions d'euros (CAPEX privé requis) ; financement mobilisable (lignes de crédit confirmées, engagements bancaires ou équivalents) supérieur ou égal à 9 millions d'euros ; ratio dette nette/fonds propres inférieur ou égal à 2,5x ; absence de pertes nettes récurrentes sur les trois derniers exercices ; et au moins 3 références comparables, dont une obligatoirement en gestion d'ICD ou de dépôt de conteneurs. Ces seuils financiers sont applicables dès le stade de la présélection organisée par le présent AMI et revêtent un caractère éliminatoire : tout candidat qui ne les respecte pas ne sera pas présélectionné pour l'AORI. Ils ne pourront faire l'objet, au stade de l'AORI, d'aucune révision à la baisse ; seuls un maintien à l'identique ou un renforcement de ces seuils pourront y être arrêtés.

## 8. Documents à fournir

- Lettre de manifestation d'intérêt signée par le représentant habilité du candidat (ou de chaque membre du groupement) — cf. modèle en Annexe 1 ;
- Présentation de la société (ou du groupement) : statuts, actionnariat, chiffre d'affaires des trois derniers exercices, effectifs ;
- Références techniques : liste des contrats similaires exécutés au cours des cinq dernières années (objet, montant, durée, maître d'ouvrage, attestations de bonne exécution), incluant spécifiquement toute référence en gestion d'ICD, de terminaux à conteneurs ou d'infrastructures logistiques comparables ;
- États financiers certifiés des trois derniers exercices, ou équivalent pour les candidats non soumis à certification ;
- Note de compréhension du projet et d'intention (environ 5 pages), précisant le montage envisagé, l'approche du dédouanement sur site, et les grandes lignes du programme d'investissement envisagé pour l'ICD ;
- 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 — cf. modèle en Annexe 3.

- Preuve du financement mobilisable requis pour le projet (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.

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 de l'Opérateur du Pilier 1 — 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. Toute question adressée à cette adresse au plus tard le 21 octobre 2026 à 17h00 (heure de Toamasina, UTC+3), soit sept jours calendaires avant la clôture, fera 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 de l'AMI.

**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 ;
- Le présent document a une valeur indicative sur les éléments de dimensionnement et de calendrier ; les éléments contractuels définitifs (montage juridique et financier, structure de rémunération, durée et modalités d'exclusivité conditionnée de la concession, CAPEX) seront arrêtés dans le dossier d'AORI.

## 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 ; le périmètre définitif de l'assiette (bornage) et le niveau de plancher fini (FFL) cible sur la base du rapport géotechnique LNTPB ; ainsi que la matrice détaillée des responsabilités par ouvrage (cf. section 4.5) et les protections contractuelles de la section 4.4.

## 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, 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) |
| **CAPEX** | Capital Expenditure — dépenses d'investissement (infrastructure, équipements, systèmes) |
| **DFBOM / BOT / BTO** | Design-Finance-Build-Operate-Maintain / Build-Operate-Transfer / Build-Transfer-Operate — montages contractuels de concession |
| **EDBM** | Economic Development Board of Madagascar — guichet unique de l'investissement |
| **ESG** | Environnemental, Social et de Gouvernance — critères de durabilité et de bonne gouvernance applicables à l'opérateur |
| **FFL** | Finished Floor Level — niveau de plancher fini |
| **HSE** | Hygiène, Sécurité, Environnement — obligations de santé-sécurité au travail et de protection de l'environnement applicables à l'opérateur |
| **ICD** | Inland Container Depot (Pilier 1 du programme PMLP-T) |
| **Infrastructure Recovery Fee** | Redevance constituant le mécanisme exclusif de récupération de la quote-part des infrastructures générales financées par la SPAT et imputable au Pilier 1 (cf. sections 3.2 et 4.1), sans double facturation |
| **KPI / SLA** | Key Performance Indicator / Service Level Agreement — indicateurs et engagements de performance |
| **LCL / FCL** | Less than Container Load / Full Container Load |
| **LNTPB** | Laboratoire National des Travaux Publics et du Bâtiment (Madagascar) |
| **MICTSL** | Madagascar International Container Terminal Services Limited |
| **PCS** | Port Community System — plateforme numérique portuaire (Pilier 5 du programme PMLP-T) |
| **PMLP-T** | Plateforme Multimodale Logistique et Portuaire de Toamasina |
| **Preferred Bidder** | Candidat désigné à l'issue de l'évaluation des offres, avec lequel s'engagent le dialogue technique, la due diligence et la négociation |
| **Financial Close** | Bouclage financier, marquant l'entrée en vigueur effective du contrat de concession |
| **RMG** | Revenu Minimum Garanti — montant plancher dû par l'opérateur à la SPAT, assis exclusivement sur la redevance variable, à l'exclusion du Land Fee |
| **SPAT** | Société du Port à gestion Autonome de Toamasina |
| **TOS** | Terminal Operating System |
| **UBO** | Ultimate Beneficial Owner — bénéficiaire effectif final (personne physique) exerçant le contrôle ultime d'une société candidate ou d'un membre du groupement |
| **VGM** | Verified Gross Mass — masse brute vérifiée |

## 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 de l'Opérateur du Pilier 1 — 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 de l'opérateur unique du Pilier 1 du programme PMLP-T, telle que décrite dans l'Appel à Manifestation d'Intérêt N° 20-02/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] :

- 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 : _____

**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 de l'Opérateur-Investisseur Unique du Pilier 2

*« Cargo Mobility & Flow Orchestration » — Étape 1 Tsarakofafa, Toamasina*

N° 20-01/AMI/SPAT/PMLP/2026

**Date de publication : 08 septembre 2026 | Date limite de réception des manifestations d'intérêt : 08 octobre 2026, 17h00 (heure de Toamasina, UTC+3)**

## 1. Contexte et présentation du projet

### 1.1 Le Programme PMLP 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), objet du présent AMI ; Pilier 3 – Zone logistique ; Pilier 4 – Zone industrielle ; 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 4 500 à 6 700 emplois et 45 à 75 entreprises impliquées, tous piliers confondus.

Le programme PMLP-T se déploie en plusieurs horizons : une Étape 1 dite « Tsarakofafa » (environ 32 hectares), dont la viabilisation par la SPAT — pont de connexion entre la voie rapide et le port, giratoire, parking poids lourds, voirie et assainissement, réseaux divers — représente un investissement d'environ 23 millions de dollars américains, actuellement en réalisation, puis une vision d'ensemble à horizon 2035 portant sur 202 hectares au total. Le présent AMI porte sur le Pilier 2 — « Cargo Mobility & Flow Orchestration » — de l'Étape 1 Tsarakofafa.

### 1.2 Le Pilier 2 et son infrastructure

Le port de Toamasina concentre plus de 80 % du commerce maritime national et constitue le point de passage obligé du corridor routier RN2 reliant le port à Antananarivo, corridor sur lequel circulent aujourd'hui environ 550 camions par jour, dont près de 45 % effectuent leur trajet retour à vide.

**Une infrastructure financée et construite par la SPAT.** Dans le cadre de la viabilisation de Tsarakofafa Étape 1, la SPAT finance et fait construire une aire de stationnement sécurisé de 500 places pour poids lourds, ainsi que ses annexes, propres et dédiées au site du parking (guérite/bureau,

système de vidéosurveillance, clôtures, portique et barrière d'accès, raccordements en eau et en électricité (courant fort), sanitaires, collecte des déchets), aux côtés des autres infrastructures primaires du site : voirie et assainissement, alimentation électrique, adduction d'eau, giratoire et pont de connexion entre la voie rapide et le port. Le marché de construction du parking a été attribué le 3 septembre 2026 ; les travaux, engagés à compter du 15 septembre 2026, doivent s'achever avant le 20 décembre 2026, date de mise en exploitation officielle de l'infrastructure. Le tableau ci-dessous résume les principales données de dimensionnement du projet.

| | |
|---|---|
| **Capacité de l'infrastructure** | 500 places de stationnement poids lourds sécurisé (Tsarakofafa Étape 1) |
| **Trafic corridor RN2 (Toamasina–Antananarivo)** | ≈ 550 camions/jour ; ≈ 45 % de trajets retour à vide — donnée de référence à caractère prévisionnel, non garantie par la SPAT |
| **Coût de viabilisation du site (Étape 1 Tsarakofafa)** | ≈ 100 Mds Ariary, couvrant l'ensemble des infrastructures primaires : construction du parking, voirie et assainissement, alimentation électrique (courant fort), adduction d'eau, giratoire, pont de connexion entre la voie rapide et le port, et diverses autres infrastructures. La quote-part de ce montant recouvrée par le Recovery Fee du Pilier 2 (cf. section 4.1) correspond au CAPEX du parking et de ses annexes, ainsi que, le cas échéant, à une quote-part proportionnelle des infrastructures primaires communes indispensables à la desserte du site ; cette quote-part et sa clé de répartition seront précisées dans le dossier d'AORI |
| **Calendrier travaux du parking** | Marché attribué le 03/09/2026 — travaux à compter du 15/09/2026, achèvement avant le 20/12/2026 (jalon de disponibilité physique de l'infrastructure) |
| **Jalon cible de disponibilité physique** | 20 décembre 2026 (parking poids lourds 500 places prêt à l'exploitation) — jalon opérationnel indépendant du calendrier contractuel de sélection de l'opérateur (cf. section 6) |
| **Emplois créés (Étape 1, tous piliers)** | 650 à 900 emplois directs ; 1 150 à 1 700 indirects/induits |

## 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 de l'opérateur-investisseur unique du Pilier 2.

**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, les conditions relatives au trafic de référence et aux éventuelles modalités d'orientation des flux, ainsi que la durée de la concession et les modalités d'exclusivité conditionnée éventuellement applicables (cf. section 4.3).

**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.

## 3. Périmètre d'exploitation et engagements d'investissement du Pilier 2

Le Pilier 2 repose sur un modèle d'opérateur-investisseur unique de la Cargo Mobility Platform, opérant 24 heures sur 24 — au même titre que le port lui-même et l'infrastructure de parking —, assurant sans rupture la continuité entre le staging (aire d'attente régulée, appel dynamique des véhicules selon la capacité du terminal/ICD) et le stationnement sécurisé des poids lourds. Ces deux fonctions s'exercent sur le même site et la même infrastructure physique — les 500 places sécurisées — et relèvent du même opérateur : un même véhicule peut, selon son heure d'arrivée et la disponibilité d'un créneau au terminal, occuper une place en configuration de staging (attente courte avant appel) ou en configuration de parking (stationnement plus long, y compris de nuit). Aucune zone ni aucune plage horaire n'est dédiée exclusivement à l'une ou l'autre fonction : la distinction tient à la durée et au motif d'occupation, non au moment de la journée, et ne fait l'objet d'aucun transfert d'exploitation entre elles.

**Un opérateur-investisseur, non un simple exploitant.** Le partenaire retenu n'est pas attendu comme un simple gestionnaire du foncier de stationnement : il est l'opérateur-investisseur de l'ensemble de la Cargo Mobility Platform du Pilier 2, à ce titre responsable du déploiement, du financement, de l'exploitation et du renouvellement des systèmes et équipements qui en assurent la performance.

### 3.1 Périmètre d'activité confié à l'opérateur-investisseur

- Exploitation du parking sécurisé poids lourds (500 places), 24h/24, incluant la surveillance et la sécurité des véhicules stationnés (Parking/Staging) ;
- Truck Appointment System (TAS) : réservation obligatoire de créneaux, gestion des files d'attente (Appointment) ;
- Smart Gate : contrôle d'accès et enregistrement automatisé des véhicules (Gate Access) ;
- Staging et Call-Forward : aire d'attente régulée en continu 24h/24, avec appel dynamique des véhicules selon la disponibilité du terminal/ICD ;
- Services et créneaux prioritaires pour les transporteurs (Fast Track) ;
- Organisation des mouvements et transferts entre le port et le site du Pilier 2 (Transfer Port–PMLP-T) ;
- Services numériques et valorisation des données d'exploitation (Digital/Data), en interface avec le Port Community System (PCS) porté par le Pilier 5 ;
- Toute activité future autorisée par la SPAT dans le périmètre concédé, dans les conditions précisées à l'AORI.

### 3.2 Apport de la SPAT

- Financement et construction du parking et de ses annexes, propres et dédiées au site du parking (plateforme, guérite/bureau, système de vidéosurveillance, clôtures, portique et barrière d'accès, raccordements en eau et en électricité (courant fort), sanitaires, collecte des déchets), CAPEX à recouvrer auprès de l'opérateur retenu selon les modalités décrites à la section 4 ;
- Mise à disposition du foncier et des infrastructures primaires (voiries, réseaux, giratoire d'accès) ;
- Interface institutionnelle avec les autres piliers du programme (Pilier 5 – PCS, Pilier 6 – services aux chauffeurs, Pilier 1 – ICD).

### 3.3 Investissements à la charge de l'opérateur-investisseur

Au-delà du gros-œuvre du parking livré par la SPAT, l'opérateur retenu finance, déploie, exploite et renouvelle l'ensemble des systèmes et équipements nécessaires à la performance de la Cargo Mobility Platform, notamment :

- Le Truck Appointment System (TAS) et les outils de gestion des files d'attente ;
- Le Smart Gate et les équipements d'automatisation des accès (OCR, RFID, ANPR) ;
- Les équipements d'exploitation, de sécurité et de vidéosurveillance complémentaires ;
- Les systèmes d'information et les interfaces avec le Port Community System (PCS), les Douanes, l'ICD et les terminaux portuaires ;
- La cybersécurité des systèmes d'exploitation et d'échange de données ;
- La maintenance, le renouvellement et la mise à niveau (lifecycle CAPEX) de l'ensemble de ces systèmes et équipements pendant toute la durée de la concession.

**Précision utile.** Le Pilier 6 (« Truckers Service Center » — restauration, hébergement, commerces, services aux chauffeurs) n'a aucune part dans le financement, la construction ou l'exploitation du parking : il s'agit d'une activité de services distincte, qui capte la fréquentation des chauffeurs déjà stationnés sur l'infrastructure du Pilier 2. Les candidats au présent AMI ne sont pas sollicités sur ce périmètre.

## 4. Structure de rémunération de la SPAT et protections contractuelles

Le modèle de rémunération cible de la SPAT combine des paiements initiaux liés au financement de l'infrastructure et à l'octroi de la concession, une redevance fixe annuelle, et une participation de la SPAT à la performance économique de l'ensemble du périmètre concédé. Les montants et taux applicables seront précisés dans le dossier d'AORI.

### 4.1 Principes de rémunération

- Recovery Fee : redevance destinée au remboursement, par l'opérateur, du CAPEX afférent à la construction du parking et de ses annexes, propres et dédiées au site du parking (plateforme, guérite/bureau, système de vidéosurveillance, clôtures, portique et barrière d'accès, raccordements en eau et en électricité (courant fort), sanitaires, collecte des déchets), et non de l'intégralité des autres infrastructures primaires du site financées par la SPAT au titre de la viabilisation générale de Tsarakofafa Étape 1 (voirie, assainissement, réseaux, giratoire, pont — cf. section 1.2), dont seule une éventuelle quote-part, proportionnelle à leur utilisation par le Pilier 2, pourra être imputée ; le périmètre exact et le montant de ce CAPEX imputable au Pilier 2 seront précisés dans le dossier d'AORI ;
- Concession Entry Premium (éventuel) : paiement initial distinct, versé le cas échéant par l'opérateur en contrepartie de l'octroi de la concession, dimensionné à l'échelle du présent projet, sans lien avec le remboursement du CAPEX ci-dessus ;
- Redevance fixe annuelle : montant fixe dû par l'opérateur au titre de l'exploitation de la concession ;
- Revenu Minimum Garanti (RMG) : montant plancher dû par l'opérateur à la SPAT au titre des redevances variable et fixe, quel que soit le chiffre d'affaires réalisé ;
- Redevance variable : quote-part du Gross Revenue audité de l'opérateur, telle que définie à la section 4.2 ci-dessous.

**Structure cible.** La structure de rémunération recherchée par la SPAT est la suivante : Redevance fixe annuelle + MAX (Revenu Minimum Garanti ; redevance variable), en complément des paiements initiaux (Recovery Fee et, le cas échéant, Concession Entry Premium). Cette structure sera précisée et chiffrée dans le dossier d'AORI ; elle constitue le principe directeur du modèle économique recherché par la SPAT et n'est pas négociable dans son architecture.

**Révision périodique et montée en charge.** Les données de trafic RN2 mentionnées dans le présent AMI étant explicitement prévisionnelles et non garanties, le dossier d'AORI précisera (i) une clause

d'indexation ou de révision périodique de la redevance fixe annuelle et du RMG (par exemple tous les 3 à 5 ans, ou indexée sur un indice de prix ou de trafic), et (ii) une montée en charge progressive du RMG sur les 2 à 3 premières années d'exploitation.

**Assiette large de la redevance variable.** Conformément à la nature multi-services du Pilier 2 (Appointment, Gate Access, Parking/Staging, Fast Track, Transfer, Digital/Data), l'assiette de la redevance variable est volontairement large — le Gross Revenue de l'ensemble du périmètre concédé — plutôt que limitée à une simple redevance unitaire par véhicule ou par transaction.

### 4.2 Assiette de la redevance variable

La redevance variable n'est pas limitée aux seules transactions de parking et de staging : elle porte sur le Gross Revenue audité de l'ensemble des activités du périmètre concédé décrit à la section 3.1, notamment l'Appointment (TAS), le Gate Access, le Parking/Staging, le Fast Track, le Transfer Port–PMLP-T, les activités Digital/Data, ainsi que, le cas échéant, toute activité future autorisée dans le périmètre concédé. Les modalités d'audit de ce chiffre d'affaires (reporting périodique, certification par un tiers indépendant, droit d'audit de la SPAT) seront précisées dans le dossier d'AORI.

### 4.3 Droits fonctionnels et exclusivité

Le présent AMI n'accorde, à ce stade, aucune exclusivité générale à l'opérateur retenu. D'éventuels droits fonctionnels sur tout ou partie du périmètre concédé devront être justifiés par le niveau d'investissement réalisé par l'opérateur, et resteront conditionnés au respect des engagements de CAPEX, ainsi que des indicateurs de performance (KPI) et des engagements de service (SLA) applicables. Les modalités précises de ces droits conditionnés seront définies dans le dossier d'AORI.

### 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 l'opérateur 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 à l'opérateur ;
- 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 de l'infrastructure, y compris en cas de différend ;
- Gouvernance et protection des données d'exploitation, et interopérabilité avec le Port Community System (PCS) et les autres systèmes du programme PMLP-T ;
- Obligations de maintenance et de réversibilité des installations et systèmes en fin de concession.

### 4.5 Principes non négociables relatifs aux données

La propriété des données d'exploitation générées dans le cadre de la concession, leur pleine accessibilité à la SPAT, et l'interopérabilité des systèmes du Pilier 2 (TAS, Smart Gate, Digital/Data) avec le Port Community System (Pilier 5) et les autres systèmes du programme PMLP-T constituent des principes non négociables, opposables au candidat dès le stade du présent AMI. Le dossier d'AORI en précisera les modalités de mise en œuvre (droits d'accès, formats d'échange, gouvernance), mais non le principe lui-même.

## 5. Extension optionnelle du périmètre — Volet ferroviaire (Rail)

Le périmètre du présent AMI porte exclusivement sur la composante routière du Pilier 2 (« Road Gateway »), qui doit demeurer bancable de manière autonome, indépendamment de toute extension future. Une éventuelle composante ferroviaire (Rail) constitue une Phase 2 optionnelle, non comprise dans le présent AMI, et dont l'opportunité sera appréciée ultérieurement sur la base d'un business case et d'études de faisabilité spécifiques. Les candidats ne sont à ce stade sollicités que sur le périmètre routier décrit à la section 3.

## 6. Calendrier indicatif du processus de sélection

Le calendrier ci-dessous est établi en jours calendaires à compter de la date de publication du présent AMI. Il vise à conduire dans de bonnes conditions les étapes de sélection, de due diligence, de négociation et de Financial Close avec l'opérateur retenu, sans être contraint par un jalon de disponibilité opérationnelle du parking.

| # | Étape du processus | Durée | Début | Fin indicative |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Lancement de l'AMI (publication, retrait du dossier) | 30 jours | 08/09/2026 | 08/10/2026 |
| 2 | Réception des manifestations d'intérêt et analyse — Short-list | 10 jours | 08/10/2026 | 18/10/2026 |
| 3 | Appel d'Offres Restreint International (AORI) — dont visite de site ; Data Room ouverte en parallèle aux candidats short-listés | 45 jours | 18/10/2026 | 02/12/2026 |
| 4 | Évaluation des offres (offres techniques et financières, désignation du Preferred Bidder) | 20 jours | 02/12/2026 | 22/12/2026 |
| 5 | Dialogue technique, due diligence et négociation avec le Preferred Bidder | 30 jours | 22/12/2026 | 21/01/2027 |
| 6 | Attribution (Award) et Financial Close | 20 jours | 21/01/2027 | 10/02/2027 |

**Jalon opérationnel distinct du calendrier contractuel.** Le 20 décembre 2026 demeure le jalon cible de disponibilité physique du parking (fin des travaux), tel qu'indiqué à la section 1.2. Ce jalon est indépendant du calendrier contractuel ci-dessus, qui vise un Financial Close avec l'opérateur retenu à l'horizon de début février 2027. La SPAT déterminera, si nécessaire, les modalités de gestion transitoire de l'infrastructure entre sa disponibilité physique et l'entrée en fonction de l'opérateur retenu ; ces modalités ne font pas l'objet du présent AMI.

**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 (études de trafic, plans techniques des infrastructures du site, hypothèses du modèle financier).

## 7. Critères de qualification des candidats

Les candidats devront démontrer, à l'appui de leur manifestation d'intérêt, leur capacité à exploiter une infrastructure de stationnement sécurisé et de gestion de flux poids lourds à l'échelle visée. Seront notamment pris en compte :

- Références spécifiques et démontrées dans la mise en œuvre et l'exploitation de systèmes de type Cargo Flow / Truck Appointment System (TAS) / Smart Gate (contrôle d'accès automatisé) / Port

Community System (PCS) — une expérience générique limitée au seul parking ou terminal ne suffit pas ;

- Références en exploitation d'infrastructures de parking poids lourds, de plateformes logistiques ou de terminaux à conteneurs, en Afrique ou à l'international ;
- Capacité financière minimale du candidat (ou du groupement, appréciée de manière consolidée) : chiffre d'affaires annuel moyen d'au moins 15 millions USD sur les trois derniers exercices ; capitaux propres d'au moins 5 millions USD ; capacité d'investissement ou de financement mobilisable d'au moins 10 millions USD ; absence de pertes nettes récurrentes sur les trois derniers exercices ; et au moins une référence comparable d'une valeur contractuelle ou d'investissement d'au moins 5 millions USD ;
- Capacité technique et organisationnelle à opérer, en continu 24h/24, la continuité entre le staging et le parking sécurisé, sans rupture d'exploitation ;
- Intégrité du candidat (ou de chaque membre du groupement) : divulgation des bénéficiaires effectifs (UBO), 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) ;
- Solidité juridique et financière du candidat (ou du groupement), et absence d'exclusion des marchés publics malgaches ou internationaux.

### 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 |
|---|---|---|
| **Références et expérience opérationnelle** | Références spécifiques et démontrées en Cargo Flow / TAS / Smart Gate / PCS, complétées par une expérience d'exploitation de parkings poids lourds, plateformes logistiques ou terminaux à conteneurs, en Afrique ou à l'international | **35 %** |
| **Capacité financière et d'investissement** | Chiffre d'affaires annuel moyen ≥ 15 M USD (3 derniers exercices), capitaux propres ≥ 5 M USD, capacité d'investissement/financement mobilisable ≥ 10 M USD, absence de pertes nettes récurrentes, au moins une référence comparable ≥ 5 M USD ; capacité à financer le programme d'investissement continu de l'opérateur (TAS, Smart Gate, automatisation, IT, maintenance et renouvellement) ainsi que l'exploitation 24h/24 | **25 %** |
| **Approche technique et organisationnelle** | Compréhension du modèle staging/parking en continu 24h/24, approche TAS, Smart Gate, interface avec le PCS (Pilier 5) et les autres systèmes du périmètre concédé | **25 %** |
| **Conformité administrative, juridique et intégrité** | Complétude du dossier, régularité fiscale et sociale, absence d'exclusion des marchés publics, divulgation UBO, absence de conflit d'intérêts, conformité AML | **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 contrats similaires exécutés au cours des cinq dernières années (objet, montant, durée, maître d'ouvrage, attestations de bonne exécution), incluant spécifiquement toute référence en Cargo Flow, Truck Appointment System (TAS), Smart Gate ou Port Community System (PCS) ;
- États financiers certifiés des trois derniers exercices, ou équivalent pour les candidats non soumis à certification, permettant d'apprécier le respect des seuils financiers minimaux de la section 7 ;
- Note de compréhension du projet et d'intention (environ 5 pages), précisant le montage envisagé (DFBOM/BOT/BTO), l'approche de l'exploitant sur la continuité entre staging et parking sécurisé opérés en continu 24h/24, et les grandes lignes du programme d'investissement envisagé (TAS, Smart Gate, IT) ;
- 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.

## 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.

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 08 octobre 2026 à 17h00 (heure de Toamasina, UTC+3), avec pour objet du courriel : « AMI — Sélection de l'Opérateur du Pilier 2 — 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.** Toute question adressée à cette adresse jusqu'à 7 jours avant la date limite de dépôt fera l'objet d'une réponse consolidée, communiquée à l'ensemble des candidats ayant manifesté leur intérêt, dans un souci d'égalité de traitement. Les questions reçues après ce délai pourront ne pas recevoir de réponse avant la clôture de l'AMI.

**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 ;
- Le présent document a une valeur indicative sur les éléments de dimensionnement et de calendrier ; les éléments contractuels définitifs (montage, structure de rémunération — Recovery Fee, Concession Entry Premium éventuel, redevance fixe, Revenu Minimum Garanti et redevance variable —, durée et modalités d'exclusivité conditionnée de la concession) seront arrêtés dans le dossier d'AORI, à l'issue notamment de la finalisation des coûts de viabilisation du site.

## 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.

**Dispositions à intégrer dans le dossier d'AORI.** 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 non négociables relatifs aux données énoncés à la section 4.5 et les protections contractuelles de la section 4.4.

## 12. 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) |

| | |
|---|---|
| **CAPEX** | Capital Expenditure — dépenses d'investissement (infrastructure, équipements, systèmes) |
| **Concession Entry Premium** | Paiement initial éventuel versé par l'opérateur à la SPAT en contrepartie de l'octroi de la concession, distinct du remboursement du CAPEX parking (Recovery Fee) |
| **Cure period / Step-in rights** | Délai de remédiation accordé à l'opérateur en cas de manquement, et droit de la SPAT de reprendre temporairement la gestion de l'infrastructure en cas de défaillance grave et non corrigée |
| **DFBOM / BOT / BTO** | Design-Finance-Build-Operate-Maintain / Build-Operate-Transfer / Build-Transfer-Operate — montages contractuels de concession |
| **EDBM** | Economic Development Board of Madagascar — guichet unique de l'investissement |
| **Gross Revenue** | Chiffre d'affaires brut audité de l'ensemble des activités du périmètre concédé, base de calcul de la redevance variable |
| **ICD** | Inland Container Depot (Pilier 1 du programme PMLP-T) |
| **KPI / SLA** | Key Performance Indicator / Service Level Agreement — indicateurs et engagements de performance |
| **OCR / RFID / ANPR** | Optical Character Recognition / Radio-Frequency Identification / Automatic Number Plate Recognition — technologies d'identification et de suivi automatisé des véhicules |
| **PCS** | Port Community System — plateforme numérique portuaire (Pilier 5 du programme PMLP-T) |
| **PMLP-T** | Plateforme Multimodale Logistique et Portuaire de Toamasina |
| **Recovery Fee** | Redevance destinée au remboursement, par l'opérateur, du CAPEX imputable au Pilier 2 : construction du parking et de ses annexes, ainsi que, le cas échéant, une quote-part proportionnelle des infrastructures primaires communes indispensables à la desserte du site |
| **RMG** | Revenu Minimum Garanti — montant plancher dû par l'opérateur à la SPAT au titre des redevances variable et fixe, quel que soit le chiffre d'affaires réalisé |
| **SPAT** | Société du Port à gestion Autonome de Toamasina |
| **TAS** | Truck Appointment System — système de réservation de créneaux pour poids lourds |
| **UBO** | Ultimate Beneficial Owner — bénéficiaire effectif final (personne physique) exerçant le contrôle ultime d'une société candidate ou d'un membre du groupement |

## 13. 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 de l'Opérateur du Pilier 2 — 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 de l'opérateur unique du Pilier 2 du programme PMLP-T, telle que décrite dans l'Appel à Manifestation d'Intérêt publié le 8 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.

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] :

- 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 : _____

**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 de l'Opérateur-Investisseur Unique du Pilier 3

*« Zone logistique intégrée — Logistics Storage & Distribution Hub », Toamasina*

N° 20-03/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 intégrée (Logistics Storage & Distribution Hub), objet du présent AMI** ; Pilier 4 – Zone industrielle ; 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 sur le 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 3 contribue à cette performance d'ensemble en apportant, en aval de l'ICD (Pilier 1) et de la Plateforme multimodale (Pilier 2), une capacité de stockage, de préparation de commandes et de distribution mutualisée, ainsi qu'un service de navette dédiée pour l'acheminement de marchandise en vrac entre le Port et le PMLP-T, ce qui fluidifie les flux logistiques de l'ensemble du programme et sécurise de nouveaux revenus pour la SPAT.

Le programme PMLP-T se déploie en plusieurs horizons : une Étape 1 dite « Tsarakofafa » (environ 32 hectares, à environ 8 km du Port de Toamasina), puis une vision d'ensemble à horizon 2035 portant sur 202 hectares au total. Le Pilier 3 occupe deux zones dédiées non contiguës au sein du site PMLP-T, pour une surface totale d'environ 53 000 m² (5,3 hectares). Le présent AMI porte sur le Pilier 3 – Zone logistique intégrée (Logistics Storage & Distribution Hub).

### 1.2 Le Pilier 3 : un hub de stockage, de préparation et de distribution, avec navette dédiée Port–PMLP-T

Le port de Toamasina concentre plus de 80 % du commerce maritime national et constitue le point de passage obligé du corridor routier RN2 reliant le port à Antananarivo, corridor sur lequel circulent aujourd'hui environ 550 camions par jour.

Le Pilier 3 se positionne en aval de l'ICD (Pilier 1) et de la Plateforme multimodale (Pilier 2) au sein de l'écosystème PMLP-T. Il stocke, prépare et distribue les marchandises pour le compte de tiers. Il assure aussi, dès l'ouverture de la zone nord, une navette routière dédiée au transfert de marchandises en vrac entre le Port et le PMLP-T (in/out). Une interface de chargement et de déchargement des wagons pourra être activée ultérieurement sur la plateforme ferroviaire du Pilier 2, sous réserve de la disponibilité effective de cette plateforme, de la liaison dédiée et des conventions d'interface. Le transfert de vrac reste dans le périmètre de l'opérateur du Pilier 3, quel que soit le mode de transport effectivement mis en service.

| | |
|---|---|
| **Assiette dédiée au Pilier 3** | ≈ 53 000 m² (5,3 hectares), répartis sur 2 zones non contiguës : zone nord ≈ 15 000 m² et zone sud ≈ 38 000 m² ; périmètre exact et bornage précisés dans le dossier d'AORI |
| **Statut foncier** | Zone nord et zone sud toutes deux sécurisées (foncier sécurisé) ; périmètre exact et bornage précisés dans le dossier d'AORI |
| **Interface avec la plateforme ferroviaire** | La plateforme ferroviaire du PMLP-T relève du Pilier 2 et reste une extension conditionnelle. Une liaison fixe dédiée d'environ 1,4 km entre les zones du Pilier 3 et cette plateforme est envisagée sous réserve d'études, d'autorisations et de financement. La navette routière du Pilier 3 fonctionne indépendamment de cette liaison et du raccordement au réseau national. |
| **Trafic corridor RN2 (Toamasina–Antananarivo)** | ≈ 550 camions/jour — donnée de référence à caractère prévisionnel, non garantie par la SPAT |
| **Coût des infrastructures générales du site** | ≈ 20 milliards d'Ariary — voirie générale, assainissement, giratoire et pont de connexion entre la voie rapide et le Port, financés par la SPAT au titre de la viabilisation générale de l'ensemble du site et non spécifiquement dédiés au Pilier 3 ; partagés avec les autres piliers implantés sur le site ; quote-part imputable au Pilier 3 calculée selon une clé objective au prorata de la superficie du périmètre concédé du Pilier 3 (≈ 53 000 m²) rapportée à la superficie totale des périmètres desservis par ces infrastructures générales au sein du site Tsarakofafa Étape 1 ; son montant précis sera arrêté dans le dossier d'AORI (cf. section 3.2) |
| **Conditions de sol** | Étude géotechnique des deux zones, dans la mesure de sa disponibilité, communiquée aux 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 de l'opérateur-investisseur unique du Pilier 3.

**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, les conditions relatives au trafic de référence, ainsi que la durée de la concession et les modalités d'exclusivité conditionnée éventuellement applicables (cf. section 4.3).

**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.

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

Le Pilier 3 repose sur un modèle de concession d'exploitation de longue durée : la SPAT reste propriétaire du foncier et autorité portuaire, et ne construit ni n'exploite elle-même l'ouvrage. Elle confie la conception, le financement, la construction et l'exploitation de la Zone logistique intégrée à l'opérateur-investisseur retenu.

Le Pilier 3 s'organise comme un hub logistique intégré, opérant en continu, qui assure la réception, le stockage, la préparation de commandes et la distribution de marchandise pour le compte de tiers, ainsi que l'acheminement de marchandise en vrac entre le Port et le PMLP-T (in/out) et l'interface de chargement/déchargement avec la plateforme ferroviaire du Pilier 2. Ces fonctions s'exercent sur les zones dédiées du Pilier 3 et relèvent du même opérateur : aucune d'entre elles ne fait l'objet d'un transfert d'exploitation vers un tiers.

**Un concessionnaire-investisseur, pas un simple exploitant.** Le partenaire retenu n'est pas attendu comme un simple gestionnaire d'installation : il est l'opérateur-investisseur du Pilier 3, à ce titre responsable de la conception, du financement, de la construction, de l'exploitation et du renouvellement de l'ensemble des infrastructures et équipements qui le composent.

Matrice d'interface Piliers 2 et 3. Les limites des ouvrages, les accès, les responsabilités de manutention, de sécurité, d'assurance et de données entre le Pilier 3 et le Pilier 2 seront précisées par une matrice d'interface et une convention tripartite SPAT / opérateur du Pilier 2 / opérateur du Pilier 3. Le dossier d'AORI communiquera aux candidats les hypothèses disponibles et les conditions de mise en service de l'interface ferroviaire. L'exploitation de la zone logistique et de la navette routière ne dépend pas de la réalisation de cette interface.

### 3.1 Périmètre d'activité confié à l'opérateur-investisseur

- Entreposage sec (dry warehousing) et gestion d'inventaire pour compte de tiers ;
- Entreposage sous température dirigée (cold chain / cold storage) ;
- Cross-docking et opérations de transbordement de marchandise générale ;
- Centres de distribution et préparation de commandes pour l'e-commerce et la distribution régionale (fulfillment) ;
- Stockage et manutention de marchandise en vrac sur les zones dédiées du Pilier 3 ;
- Navette routière dédiée pour l'acheminement de marchandises en vrac entre le Port et le PMLP-T (in/out) dès la mise en exploitation de la zone nord ;
- Interface ferroviaire éventuelle de chargement et de déchargement des wagons sur la plateforme du Pilier 2, après mise en service effective des ouvrages concernés et conclusion de la convention d'interface ;
- TMS / WMS de la Zone logistique et interfaces avec le Port Community System (PCS, Pilier 5) ;
- Services logistiques à valeur ajoutée (étiquetage, co-packing, contrôle qualité) sur les zones dédiées.

### 3.2 Apport de la SPAT

- Mise à disposition du foncier destiné au Pilier 3 (≈ 53 000 m², répartis sur 2 zones non contiguës, surface indicative) ;

- Voie d'accès principale, dédiée aux zones du Pilier 3, jusqu'en limite de parcelle (hypothèse de travail, cf. section 4.5) ;
- Poursuite, avec les partenaires concernés, des études relatives à une liaison ferroviaire fixe dédiée d'un linéaire indicatif de 1,4 km entre les zones du Pilier 3 et la plateforme ferroviaire du Pilier 2, sous réserve des autorisations et financements requis. Cette liaison ne constitue ni la voie routière de la Phase 1 ni une condition préalable à son exploitation (cf. sections 4.5 et 5) ;
- Réseaux primaires eau et électricité, jusqu'en limite de parcelle (hypothèse de travail, cf. section 4.5) ;

Coût de viabilisation du site. Les zones du Pilier 3 bénéficient, comme les autres piliers, des infrastructures générales de Tsarakofafa Étape 1 (coût indicatif d'environ 20 milliards d'Ariary : voirie générale, assainissement, giratoire et pont de connexion). Une quote-part imputable au Pilier 3 sera déterminée selon une clé objective fondée sur la superficie du périmètre concédé rapportée à la superficie totale desservie. L'Infrastructure Recovery Fee prévue à la section 4.1 constitue le mécanisme exclusif de récupération de cette quote-part auprès de l'opérateur ; les mêmes coûts ne pourront être facturés une seconde fois. Le montant et la clé détaillée seront communiqués dans le dossier d'AORI.

### 3.3 Investissements à la charge de l'opérateur-investisseur

Au-delà du foncier apporté par la SPAT, l'opérateur retenu finance, déploie, exploite et renouvelle l'ensemble des systèmes et équipements nécessaires à la performance de la Zone logistique intégrée, notamment :

- Les entrepôts secs, entrepôts frigorifiques et installations de cross-docking, ainsi que les aménagements internes aux deux zones ;
- Les voiries internes aux parcelles et le drainage interne aux parcelles ;
- Les raccordements terminaux (eau, électricité, réseaux) depuis la limite de parcelle ;
- La flotte routière de navette dédiée et les équipements nécessaires au transfert de vrac entre le Port et le PMLP-T dès la mise en exploitation de la zone nord ;
- Sous réserve de la mise en service de l'interface ferroviaire, les locomotives, wagons et équipements d'exploitation propres au Pilier 3, ainsi que leur exploitation, leur entretien et leur renouvellement, selon la matrice de responsabilités et la convention tripartite à préciser dans le dossier d'AORI ;
- Le TMS / WMS de la Zone logistique et les interfaces avec le Port Community System (PCS, Pilier 5) ;
- Les équipements d'exploitation, de manutention et de préparation de commandes ;
- La cybersécurité des systèmes numériques du Pilier 3 (TMS/WMS, systèmes de gestion d'entrepôt et de suivi des stocks) et l'interopérabilité applicative de ces systèmes avec les Piliers 2 (plateforme ferroviaire), 5 (Port Community System) et 8 (Centre Énergétique) ;
- Le CAPEX, la maintenance, le renouvellement et la mise à niveau (lifecycle CAPEX) de l'ensemble de ces systèmes et équipements pendant toute la durée de la concession, ainsi que les standards internationaux et le savoir-faire d'exploitation propres à une zone logistique intégrée.

**Précision utile.** Les interfaces suivantes sont nécessaires au fonctionnement du Pilier 3 mais restent hors périmètre de la concession : la plateforme ferroviaire du Pilier 2 elle-même (l'opérateur du Pilier 3 s'y interface, il ne l'exploite pas), le raccordement ferroviaire national (projet MADARAIL, travaux à la charge de l'État), PCS / Guichet unique, Smart Gate PMLP-T, transporteurs, et le reporting SPAT / indicateurs de performance (KPI). Les candidats au présent AMI ne sont pas sollicités sur ce périmètre.

## 4. Structure de rémunération de la SPAT et protections contractuelles

Le modèle cible de rémunération de la SPAT combine un paiement initial (Upfront Fee), une redevance foncière (Land Fee), une Infrastructure Recovery Fee destinée à récupérer les investissements SPAT imputables au Pilier 3 sans double facturation, un Revenu Minimum Garanti (RMG) et une redevance variable assise sur les revenus du périmètre concédé. Les montants, clés de répartition et échéanciers seront communiqués dans le dossier d'AORI.

### 4.1 Principes de rémunération

- Upfront Fee : paiement initial versé par l'opérateur au Financial Close, en contrepartie de l'octroi de la concession, dimensionné à l'échelle du présent projet ;
- Land Fee : redevance foncière annuelle due pour chaque zone à compter de sa remise effective et contradictoire à l'opérateur, constatée par procès-verbal, indépendamment de la signature et de la mise en exploitation de cette zone ;
- Infrastructure Recovery Fee : mécanisme exclusif de récupération de la quote-part des infrastructures générales financées par la SPAT et imputable au Pilier 3 (cf. section 3.2), sans double facturation. Les infrastructures dédiées éventuelles, notamment la liaison ferroviaire fixe, ne pourront être ajoutées que dans une composante distinctement identifiée, justifiée et chiffrée dans l'AORI et le contrat, sans recouvrement avec les coûts déjà inclus ; l'exigibilité de chaque composante suivra la remise, la mise à disposition ou l'utilisation effective de l'ouvrage concerné selon l'échéancier contractuel ;
- Revenu Minimum Garanti (RMG) : plancher applicable exclusivement à la part variable et non aux Land Fee et Infrastructure Recovery Fee ; son exigibilité commence à la mise en service commerciale (COD) de la première zone exploitée. Le dossier d'AORI fixera la montée en charge du RMG à mesure de la COD de la seconde zone, sans exigibilité anticipée au titre d'une zone non mise en service ;
- Redevance variable : quote-part du chiffre d'affaires audité de l'opérateur, incluant les revenus de la navette vrac et de l'interface de chargement/déchargement des wagons ;
- Retour des ouvrages à la SPAT en fin de concession (réversibilité), selon les modalités du montage contractuel retenu.

Structure cible. La rémunération récurrente recherchée par la SPAT est Land Fee + Infrastructure Recovery Fee + MAX (RMG ; redevance variable), complétée par l'Upfront Fee payable au Financial Close. Cette architecture est le principe directeur de l'AORI. Le Land Fee commence à la remise contradictoire de chaque zone ; l'Infrastructure Recovery Fee suit la mise à disposition ou l'utilisation effective des infrastructures concernées ; le terme MAX commence à la première COD, avec une montée en charge du RMG précisée à l'AORI pour tenir compte du phasage nord/sud. Aucun coût d'infrastructure ne peut être récupéré deux fois.

Révision et montée en charge. Les données de trafic sont prévisionnelles et non garanties. Le dossier d'AORI précisera l'indexation ou la révision périodique du Land Fee et du RMG, ainsi que le profil de montée en charge du RMG entre les COD des zones nord et sud. La cible indicative d'indexation de 2,5 % par an devra être chiffrée et motivée dans l'AORI.

Durée de la concession. La durée d'exploitation du Pilier 3 est fixée à 25 ans au maximum à compter de la première mise en service commerciale (COD) de la zone logistique. La mise en exploitation ultérieure de la zone sud ne proroge pas cette échéance. La période préalable de développement et de construction est distincte ; ses délais, jalons et conséquences seront précisés dans le dossier d'AORI et le contrat de concession.

Points de départ différenciés. L'Upfront Fee est payable au Financial Close. Le Land Fee de chaque zone commence à sa remise effective et contradictoire, constatée par procès-verbal. L'Infrastructure Recovery Fee est exigible par composante après la mise à disposition ou l'utilisation effective de l'ouvrage correspondant, selon le contrat. Le RMG commence à la première COD et augmente selon le phasage fixé dans l'AORI lorsque la seconde zone entre en exploitation ; la redevance variable porte sur les revenus réellement générés dès leur réalisation.

Assiette de la redevance variable. Elle couvre tous les revenus des activités du périmètre du Pilier 3, y compris entreposage sec et froid, cross-docking, distribution, préparation de commandes, services à valeur ajoutée, transfert de vrac par route et, si activées, opérations d'interface ferroviaire. Les modalités détaillées sont précisées à la section 4.2.

## 4.2 Assiette de la redevance variable

La redevance variable est assise sur le chiffre d'affaires audité de l'ensemble des activités du périmètre concédé défini à la section 3.1, quels que soient les modes de transport effectivement utilisés. Elle comprend les revenus de l'entreposage sec et sous température dirigée, du cross-docking, de la distribution, de l'e-commerce, de la navette vrac, des services à valeur ajoutée et, une fois activées, des opérations d'interface ferroviaire, ainsi que toute activité future autorisée. Sont inclus les revenus perçus par des filiales, sociétés liées ou sous-traitants au titre de ces activités, afin de prévenir toute minoration de l'assiette. L'AORI précisera les règles de comptabilisation, le reporting, la certification indépendante et le droit d'audit de la SPAT.

## 4.3 Droits fonctionnels et exclusivité

Le présent AMI n'accorde, à ce stade, aucune exclusivité générale à l'opérateur retenu. D'éventuels droits fonctionnels sur tout ou partie du périmètre concédé devront être justifiés par le niveau d'investissement réalisé par l'opérateur, et resteront conditionnés au respect des engagements de CAPEX, ainsi que des indicateurs de performance (KPI) et des engagements de service (SLA) applicables. Les modalités précises de ces droits conditionnés seront définies dans le dossier d'AORI.

## 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 l'opérateur et droit d'audit de la SPAT, portant sur les aspects techniques, financiers, opérationnels et informatiques de l'exploitation ;
- Reporting périodique de l'activité, des revenus et des indicateurs de performance ;
- Indicateurs de performance (KPI) et engagements de niveau de service (SLA) opposables à l'opérateur, notamment sur la cadence de la navette vrac et les délais d'interface avec la plateforme du Pilier 2 ;
- 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 de l'infrastructure, y compris en cas de différend ;
- Propriété et contrôle de la SPAT sur les données d'exploitation générées par le Pilier 3, accès permanent, portabilité sans coût en fin de concession 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 ; obligations d'assurance, de santé-sécurité-environnement (HSE) et de responsabilité environnementale et sociale (ESG), ainsi que de remise en état des sites en fin de concession.
- Garanties de soumission, de bonne exécution et d'achèvement du CAPEX, assorties de jalons d'investissement et de sanctions graduées en cas de manquement, selon les modalités du dossier d'AORI ;
- Délai ferme de Financial Close après la désignation du Preferred Bidder, preuves de financement et conditions préalables définies dans l'AORI, sanctions en cas d'échec imputable au candidat et faculté pour la SPAT d'engager des discussions avec le candidat classé suivant, dans le respect de la procédure ; accord préalable écrit de la SPAT pour tout changement de contrôle, cession ou sous-concession, et encadrement des sous-traitances substantielles ;

### 4.5 Répartition des responsabilités — infrastructures

À ce stade, la répartition ci-dessous constitue une hypothèse de travail ; la matrice détaillée des responsabilités et les conditions définitives de la concession seront formalisées dans le dossier d'AORI.

| Ouvrage / infrastructure | Responsable pressenti (hypothèse de travail, à confirmer) |
|---|---|
| Voie d'accès principale (jusqu'en limite de parcelle) | SPAT |
| Voie de communication dédiée entre les zones du Pilier 3 et la plateforme ferroviaire du Pilier 2 | SPAT, sous réserve des études, autorisations et financements ; ouvrage ferroviaire fixe conditionnel, distinct des accès routiers de la Phase 1 |
| Réseaux primaires eau / électricité (jusqu'en limite de parcelle) | SPAT |
| Plateforme ferroviaire du PMLP-T | Concessionnaire du Pilier 2 |
| Raccordement ferroviaire national (projet MADARAIL) | État |
| Voiries et drainage internes aux parcelles du Pilier 3 | Concessionnaire du Pilier 3 |
| Entrepôts, équipements et flotte de navette | Concessionnaire du Pilier 3 |
| Interface de chargement/déchargement des wagons sur la plateforme du Pilier 2 | Concessionnaire du Pilier 3, dans le cadre d'une convention d'interface avec le concessionnaire du Pilier 2 |

## 5. Navette Port–PMLP-T, interface ferroviaire et phasage

Le transfert de vrac Port–PMLP-T commence par route, avec les véhicules et les prestations de l'opérateur du Pilier 3 sur les accès routiers autorisés. L'interface ferroviaire ultérieure comprendrait, si les ouvrages sont effectivement disponibles, une liaison fixe dédiée d'environ 1,4 km et l'accès à la plateforme du Pilier 2. Elle sera régie par une convention tripartite SPAT / opérateur du Pilier 2 / opérateur du Pilier 3 précisant les droits d'accès, les opérations, la sécurité, l'assurance, les données et les coûts. La plateforme du Pilier 2 et le raccordement au réseau national restent hors de la concession du Pilier 3.

Responsabilité des opérations de vrac. L'opérateur du Pilier 3 répond du transport, de la sécurité, de l'assurance, de la traçabilité et de la continuité du service qu'il exécute, depuis la prise en charge au Port jusqu'à la livraison sur ses zones, et inversement. Les responsabilités aux points d'interface avec le terminal portuaire, le Pilier 2 et le réseau ferroviaire seront délimitées dans le dossier d'AORI et les conventions correspondantes.

### 5.1 Phasage immobilier — zone nord / zone sud

Sur le plan immobilier, le déploiement du Pilier 3 s'échelonne entre la zone nord et la zone sud, selon un phasage propre à la mise à disposition et à la mise en exploitation du foncier, indépendant du phasage du mode de transport décrit à la section 5.2 ci-dessous :

| Zone | Période indicative | Description |
|---|---|---|
| Zone nord (≈ 15 000 m²) | À préciser dans le dossier d'AORI | Mise en exploitation de la zone nord (foncier sécurisé) : entreposage, cross-docking, et préparation de commandes. |
| Zone sud (≈ 38 000 m²) | À préciser dans le dossier d'AORI | Extension de l'activité à la zone sud (foncier sécurisé) : centres de distribution et e-commerce. |

### 5.2 Phasage du mode de transport — route / rail

La navette de vrac est organisée par route dès la mise en exploitation de la zone nord. La période initiale de trois ans constitue une hypothèse de phasage, et non une date automatique de bascule. Le mode ferroviaire ne sera activé qu'après mise en service effective de la liaison dédiée, de la plateforme du Pilier 2 et du raccordement nécessaire, ainsi qu'après conclusion des conventions d'interface et vérification des conditions de sécurité et de faisabilité économique. Le transport routier demeure opérationnel jusqu'à cette activation.

| Mode | Période indicative | Description |
|---|---|---|
| Route | Dès la COD de la zone nord ; hypothèse initiale de trois ans, prolongée jusqu'à l'activation effective du rail | Navette routière de vrac Port–PMLP-T assurée par l'opérateur du Pilier 3 sur les accès routiers autorisés, indépendamment des travaux ferroviaires. |
| Rail | Après mise en service effective des ouvrages et conventions d'interface ; aucune date automatique à l'issue des trois ans | Interface ferroviaire activée uniquement si la liaison dédiée, la plateforme du Pilier 2 et le raccordement requis sont disponibles, avec matrice de responsabilités, sécurité et conventions approuvées. La navette routière reste le mode de référence jusque-là. |

Engagement conditionné. La SPAT poursuivra les études et démarches relatives à la liaison ferroviaire fixe dédiée d'environ 1,4 km, sous réserve des autorisations et financements nécessaires, sans engagement de date ferme. Le retard, le report ou la non-réalisation de cette liaison, lorsque ces conditions ne sont pas réunies, ne constitue pas en lui-même un manquement de la SPAT et n'ouvre droit à aucune indemnisation de l'opérateur, sous réserve des stipulations définitives du contrat. L'exploitation routière et immobilière du Pilier 3 peut débuter indépendamment du rail.

Frontière de financement. Sous réserve des études, autorisations et financements, la SPAT prend en charge la liaison ferroviaire fixe dédiée envisagée. L'opérateur du Pilier 3 prend en charge son matériel roulant et ses équipements propres de chargement et de déchargement, ainsi que leur exploitation, entretien et renouvellement. La plateforme du Pilier 2 et le raccordement national restent sous leurs responsabilités respectives, à préciser dans la matrice d'interface et l'AORI.

## 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 du dossier) | 30 jours | 28/09/2026 | 28/10/2026 |
| 2 | Réception des manifestations d'intérêt et analyse — Short-list | 20 jours | 29/10/2026 | 17/11/2026 |
| 3 | Appel d'Offres Restreint International (AORI) — dont visite de site, dialogue technique commun avec les candidats short-listés, session de clarifications, Data Room et 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 avec le Preferred Bidder | 30 jours | 08/03/2027 | 06/04/2027 |
| 6 | Attribution (Award) et Financial Close | 20 jours | 07/04/2027 | 26/04/2027 |

**Travaux et mise à disposition.** La durée des travaux et la date de mise à disposition seront précisées dans le dossier d'AORI, phasées entre la zone nord (mobilisable en priorité) et la zone sud, selon le programme de développement retenu (cf. section 5). Ce calendrier est prévisionnel et pourra évoluer en fonction de l'avancement des études techniques, financières et juridiques.

**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 (étude géotechnique des deux zones, hypothèses du modèle financier, matrice détaillée des responsabilités, projet de convention d'interface avec le Pilier 2, matrice d'interface entre les Piliers 2 et 3).

## 7. Critères de qualification des candidats

Les candidats devront démontrer, à l'appui de leur manifestation d'intérêt, leur capacité à concevoir, financer, construire et exploiter une zone logistique intégrée à l'échelle visée. Seront notamment pris en compte :

- Références et expériences démontrées dans l'exploitation d'entrepôts, de centres de distribution ou d'infrastructures logistiques comparables, incluant le cas échéant l'exploitation de services de navette ou de transport dédié : au moins 3 références comparables sont attendues, dont une obligatoirement dans l'exploitation d'entrepôts, de centres de distribution ou de zones logistiques ;
- Capacité financière minimale du candidat ou du groupement, appréciée sur une base consolidée : respect des seuils éliminatoires fixés à la section 7.1, sans révision à la baisse au stade de l'AORI ;
- Capacité technique et organisationnelle à opérer, en continu, l'ensemble des activités du périmètre décrit à la section 3.1, y compris la navette vrac et l'interface avec la plateforme ferroviaire du Pilier 2 ;
- Intégrité du candidat (ou de chaque membre du groupement) : divulgation des bénéficiaires effectifs (UBO), 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) ;

- Solidité juridique et financière du candidat (ou du groupement), et absence d'exclusion des marchés publics malgaches ou internationaux ;
- Capacité du candidat à assurer la cybersécurité des systèmes numériques du Pilier 3 et l'interopérabilité applicative avec les Piliers 2, 5 et 8 du programme PMLP-T ;
- 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).

### 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 |
|---|---|---|
| Références et expérience opérationnelle | Références démontrées dans l'exploitation d'entrepôts, de centres de distribution ou d'infrastructures logistiques comparables, en Afrique ou à l'international | 30 % |
| Capacité financière et d'investissement | Capacité financière minimale du candidat (ou du groupement, appréciée de manière consolidée) ; capacité à financer le programme d'investissement continu de la Zone logistique (infrastructures, équipements, flotte de navette, lifecycle CAPEX) ainsi que l'exploitation en continu ; seuils précis fixés à la section 7.1 ci-dessous | 30 % |
| Approche technique et organisationnelle | Compréhension du modèle d'exploitation d'une zone logistique intégrée, approche de la navette vrac et de l'interface avec la plateforme ferroviaire du Pilier 2, interfaces avec le PCS (Pilier 5) | 25 % |
| Conformité administrative, juridique et intégrité | Complétude du dossier, régularité fiscale et sociale, absence d'exclusion des marchés publics, divulgation UBO, absence de conflit d'intérêts, conformité AML | 15 % |
| Total | | 100 % |

Seuils financiers éliminatoires. Dès le stade du présent AMI, les candidats doivent justifier d'un chiffre d'affaires annuel moyen sur les trois derniers exercices d'au moins 20 M€ ; de fonds propres d'au moins 6,8 M€ ; d'un total de bilan d'au moins 20 M€ ; d'une capacité d'investissement d'au moins 18 M€ ; d'un financement mobilisable d'au moins 12,7 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. Ils doivent produire au moins trois références comparables, dont une dans l'exploitation d'entrepôts, de centres de distribution ou de zones logistiques. Le non-respect d'un de ces minima entraîne la non-présélection. L'AORI exigera un plan de financement complet, couvrant fonds propres, dette, contingences d'investissement et besoin en fonds de roulement ; les seuils de présélection ne pourront y être abaissés.

## 8. Documents à fournir

- Lettre de manifestation d'intérêt signée par le représentant habilité du candidat (ou de chaque membre du groupement) — cf. modèle en Annexe 1 ;
- Présentation de la société (ou du groupement) : statuts, actionnariat, chiffre d'affaires des trois derniers exercices, effectifs ;

- Références techniques : liste des contrats similaires exécutés au cours des cinq dernières années (objet, montant, durée, maître d'ouvrage, attestations de bonne exécution), incluant spécifiquement toute référence en exploitation d'entrepôts, de centres de distribution ou de services de navette/transport dédié ;
- États financiers certifiés des trois derniers exercices, ou équivalent pour les candidats non soumis à certification ;
- Note de compréhension du projet et d'intention (environ 5 pages), précisant le montage envisagé, l'approche de la navette vrac et de l'interface avec la plateforme ferroviaire du Pilier 2, et les grandes lignes du programme d'investissement envisagé pour la Zone logistique ;
- 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 — cf. modèle en Annexe 3.
- Preuve du financement mobilisable requis pour le programme d'investissement (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.

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 de l'Opérateur du Pilier 3 — 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 ;
- Le présent document a une valeur indicative sur les éléments de dimensionnement et de calendrier ; les éléments contractuels définitifs (montage juridique et financier, structure de rémunération, durée et modalités d'exclusivité conditionnée de la concession, CAPEX) seront arrêtés dans le dossier d'AORI.

## 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 ; le périmètre définitif de l'assiette (bornage) des deux zones ; ainsi que la matrice détaillée des responsabilités par ouvrage (cf. section 4.5), la matrice d'interface entre les Piliers 2 et 3 (cf. section 3), la convention d'interface avec le Pilier 2 (cf. section 5) et les protections contractuelles de la section 4.4.

## 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, 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) |
| **CAPEX** | Capital Expenditure — dépenses d'investissement (infrastructure, équipements, systèmes) |
| **COD** | Commercial Operations Date — date de mise en service commerciale de la Zone logistique intégrée, point de départ de l'exigibilité du Revenu Minimum Garanti (RMG) |
| **DFBOM / BOT / BTO** | Design-Finance-Build-Operate-Maintain / Build-Operate-Transfer / Build-Transfer-Operate — montages contractuels de concession |
| **EDBM** | Economic Development Board of Madagascar — guichet unique de l'investissement |
| **Infrastructure Recovery Fee** | Mécanisme exclusif de récupération de la quote-part des infrastructures générales SPAT imputable au Pilier 3 ; composante distincte et chiffrée pour d'éventuels ouvrages dédiés, sans double récupération (cf. sections 3.2 et 4.1) |
| **KPI / SLA** | Key Performance Indicator / Service Level Agreement — indicateurs et engagements de performance |
| **MADARAIL** | Opérateur du réseau ferroviaire national de Madagascar, en charge du raccordement ferroviaire national du programme PMLP-T |
| **LCL / FCL** | Less than Container Load / Full Container Load |
| **PCS** | Port Community System — plateforme numérique portuaire (Pilier 5 du programme PMLP-T) |
| **PMLP-T** | Plateforme Multimodale Logistique et Portuaire de Toamasina |
| **Preferred Bidder** | Candidat désigné à l'issue de l'évaluation des offres, avec lequel s'engagent le dialogue technique, la due diligence et la négociation |
| **Financial Close** | Bouclage financier, marquant l'entrée en vigueur effective du contrat de concession |

| | |
|---|---|
| **RMG** | Revenu Minimum Garanti — montant plancher dû par l'opérateur à la SPAT, assis exclusivement sur la redevance variable, à l'exclusion du Land Fee (redevance foncière annuelle) |
| **SPAT** | Société du Port à gestion Autonome de Toamasina |
| **TMS / WMS** | Transport Management System / Warehouse Management System |
| **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 de l'Opérateur du Pilier 3 — 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 de l'opérateur unique du Pilier 3 du programme PMLP-T, telle que décrite dans l'Appel à Manifestation d'Intérêt N° 20-03/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] :

- 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 : _____

**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

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).

**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,

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

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 ;

- 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

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

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).

## 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 ;

- 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 ;

- 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 ;

- 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,

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 |

| | |
|---|---|
| **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] :

- 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 : _____

**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 de l'Opérateur-Investisseur du Pilier 6

*« Truckers Service Center » — Étape 1 Tsarakofafa, Toamasina*

N° 20-05/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 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 ; Pilier 5 – Hub Digital Logistique (Port Community System) ; Pilier 6 – Truckers Service Center, objet du présent AMI ; 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 6 contribue à cette performance d'ensemble en transformant le temps d'attente des chauffeurs en temps utile, et en consolidant, autour du site Tsarakofafa, un pôle de services attractif pour l'ensemble des acteurs économiques du programme.

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 le Truckers Service Center du Pilier 6 au sein de l'Étape 1, selon le périmètre décrit à la section 3.1.

### 1.2 Le Pilier 6 : un centre de services au chauffeur, adossé au Pilier 2

Le port de Toamasina concentre plus de 80 % du commerce maritime national et constitue le point de passage obligé du corridor routier RN2 reliant le port à Antananarivo, corridor sur lequel circulent aujourd'hui environ 550 camions par jour. Une part significative de ces véhicules marque un temps d'attente, de repos ou de nuitée avant d'être appelés vers le terminal ou l'ICD.

**Une fréquentation captive, un périmètre de services distinct.** Le Pilier 6 a pour vocation de servir les chauffeurs de poids lourds stationnés sur le parking sécurisé du Pilier 2 (500 places, Tsarakofafa Étape 1), pendant leur temps de repos : hébergement, restauration, commerces, services financiers et connectivité numérique. Le Pilier 6 ne finance, ne construit ni n'exploite le parking lui-même — cette infrastructure et son exploitation relèvent exclusivement du Pilier 2, jour et nuit (cf. section 3.2).

**Un marché adressable élargi à l'ensemble du site.** Au-delà des chauffeurs stationnés sur le parking du Pilier 2, le Truckers Service Center a vocation à devenir un point de service pour l'ensemble de l'écosystème du site Tsarakofafa — personnel et visiteurs des autres piliers du programme (ICD, plateforme multimodale, zone logistique, zone industrielle, hub digital, maintenance, centre énergétique) — élargissant son marché adressable au-delà de la seule fréquentation captive du parking. Le tableau ci-dessous résume les principales données de dimensionnement du projet.

| | |
|---|---|
| **Fréquentation captive** | Chauffeurs de poids lourds stationnés sur le parking sécurisé du Pilier 2 (500 places, Tsarakofafa Étape 1) — fréquentation de référence, non chiffrée à ce stade (cf. « Data Room », section 6) |
| **Trafic corridor RN2 (Toamasina–Antananarivo)** | ≈ 550 camions/jour — donnée de référence à caractère prévisionnel, non garantie par la SPAT, commune à l'ensemble des piliers du programme |
| **Nature du périmètre** | Services au chauffeur pendant son temps de repos (hébergement, restauration, commerce, finance/digital) — le stationnement des véhicules reste en tout temps exploité par l'opérateur du Pilier 2 (cf. section 3.2) ; deux lots du site, faisant l'objet d'une affectation distincte non liée au Pilier 6, sont exclus du périmètre et des revenus de la concession (cf. section 3.1) |
| **Terrain mis à disposition** | ≈ 3 500 m², au sein du site Tsarakofafa Étape 1 (≈ 32 hectares), à proximité immédiate du parking sécurisé du Pilier 2 — surface indicative, périmètre exact précisé dans le dossier d'AORI |
| **Coût des infrastructures générales du site (Tsarakofafa Étape 1)** | ≈ 20 milliards d'Ariary d'infrastructures générales partagées financées par la SPAT, hors parking du Pilier 2 et stations-service exclues ; quote-part du Pilier 6 chiffrée à l'AORI selon une clé objective et récupérée exclusivement par l'Infrastructure Recovery Fee (cf. section 3.2). |
| **Modèle d'investissement** | CAPEX du bâtiment et des équipements du Truckers Service Center financé par l'opérateur ; foncier et infrastructures générales partagées apportés par la SPAT. La quote-part imputable au Pilier 6 est récupérée exclusivement par l'Infrastructure Recovery Fee, sans double facturation. |
| **Données de dimensionnement (programme du bâtiment, CAPEX, tarifs, business case)** | Précisées dans le dossier d'AORI — mises à disposition des candidats short-listés via la Data Room (cf. section 6) |

## 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 de l'opérateur-investisseur du Pilier 6.

**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).

**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 sur les services d'hospitalité et de commodité du Truckers Service Center. Les services de santé, le parking poids lourds du Pilier 2 et les deux lots de stations-service décrits à la section 3.1 sont exclus du foncier, des activités et des revenus de la concession envisagée.

## 3. Périmètre d'exploitation et engagements d'investissement du Pilier 6

Le Pilier 6 repose sur un opérateur-investisseur qui conçoit, finance, construit, exploite, entretient et renouvelle le Truckers Service Center et ses services d'hospitalité et de commodité. La SPAT conserve la propriété du foncier. Le parking poids lourds, le contrôle d'accès, le Smart Gate et l'appel des véhicules relèvent du Pilier 2 ; l'opérateur du Pilier 6 coordonne ses horaires, ses accès piétons et ses systèmes avec lui sans prendre en charge ces fonctions.

Cette articulation implique une continuité opérationnelle stricte entre les deux piliers : les horaires de service du Truckers Service Center doivent épouser en permanence les cycles réels d'arrivée et de stationnement des chauffeurs sur le parking du Pilier 2 (y compris la nuit et les jours fériés), et les systèmes numériques du Pilier 6 (réservation, statut en direct) doivent rester interopérables, en temps réel, avec l'orchestration des flux et le renvoi d'appel opérés par le Pilier 2. L'opérateur retenu devra en conséquence organiser son exploitation en cohérence constante avec celle du Pilier 2, sans se substituer à elle ni en dépendre pour sa propre continuité de service.

**Un opérateur-investisseur, non un simple exploitant de commerces.** Le partenaire retenu n'est pas attendu comme un simple gestionnaire de points de vente ponctuels : il est l'opérateur-investisseur de l'ensemble du Truckers Service Center, à ce titre responsable de la conception, du financement, de la construction, de l'exploitation et du renouvellement de l'ensemble des infrastructures et services qui le composent.

### 3.1 Périmètre d'activité confié à l'opérateur-investisseur

- Hébergement : dortoirs et/ou chambres, sanitaires 24h/24, douches, casiers, laverie, espace de repos et de détente pour les chauffeurs (Bien-être des conducteurs) ;
- Restauration : restaurant, offre de type « Hotely Gasy », adaptée aux horaires réels du corridor et non aux seuls horaires commerciaux classiques (Hospitalité et commodité) ;
- Commerce : supérette et produits essentiels, services de type « lockers » ;
- Finance et digital : distributeur automatique de billets, paiement mobile (mobile money), paiement sans espèces, connectivité WiFi et information numérique aux chauffeurs ;
- Réservation digitale et intégration avec le Digital Backbone porté par le Pilier 5 (identité numérique chauffeur/véhicule, réservation de lit/douche, statut en direct, renvoi d'appel vers le Pilier 2) ;
- Toute activité future autorisée par la SPAT dans le périmètre concédé, dans les conditions précisées à l'AORI.

Lots exclus. Le Lot 1 — Station-Service Poids Lourds (superficie indicative de 3 400 m²) et le Lot 2 — Station-Service Polyvalente ouverte au public (superficie indicative de 4 000 m²) font l'objet d'une affectation distincte. Leur foncier, leurs activités et leurs revenus sont exclus de la concession du Pilier

6. Le dossier d'AORI communiquera le plan de délimitation opposable des lots exclus et du terrain d'environ 3 500 m² mis à disposition pour le Truckers Service Center ; les surfaces indiquées dans le présent AMI ne constituent pas un droit sur les lots exclus.

Absence de droit sur le parking et les lots exclus. L'opérateur retenu au titre du présent AMI ne peut revendiquer aucun droit d'usage, d'exploitation, de gestion ou de perception de revenus sur le parking sécurisé poids lourds du Pilier 2 ni sur les deux lots de stations-service exclus décrits ci-dessus. Les interfaces d'accès et de circulation seront définies dans l'AORI et les conventions pertinentes, sans transfert des responsabilités du Pilier 2.

**Sous-concessions et locations commerciales.** L'opérateur retenu peut, dans le cadre de son exploitation, recourir à des sous-concessions, sous-locations ou accords d'exploitation commerciale portant sur tout ou partie des espaces du Truckers Service Center, sous réserve du respect intégral de ses obligations contractuelles envers la SPAT, dont il demeure seul responsable vis-à-vis de celle-ci pour la bonne exécution de la concession. Les sous-concessions, sous-locations ou accords d'exploitation commerciale les plus significatifs — notamment ceux portant sur une part substantielle des espaces, des surfaces ou des revenus du périmètre concédé, ou affectant des espaces de service essentiels au fonctionnement du Truckers Service Center — sont soumis à l'accord préalable de la SPAT, dans des conditions et selon des seuils de matérialité qui seront précisés dans le dossier d'AORI et le contrat de concession.

### 3.2 Apport de la SPAT et articulation avec le Pilier 2

- Mise à disposition du foncier destiné au Truckers Service Center (≈ 3 500 m², surface indicative), au sein du site Tsarakofafa Étape 1, à proximité immédiate du parking sécurisé du Pilier 2 ;
- Interface institutionnelle avec les autres piliers du programme (Pilier 2 – parking et orchestration des flux, Pilier 5 – PCS et Digital Backbone, Pilier 7 – maintenance, Pilier 8 – énergie) ;
- Maintien, en tout temps, de l'exploitation du parking sécurisé (contrôle d'accès, vidéosurveillance, éclairage, patrouille, orchestration des flux) sous la seule responsabilité de l'opérateur du Pilier 2.

Coût de viabilisation du site. Le Pilier 6 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 6 sera calculée selon une clé objective fondée sur la superficie de son périmètre effectivement concédé rapportée à la superficie totale des périmètres desservis par ces infrastructures générales. L'Infrastructure Recovery Fee prévue à la section 4.1 sera le mécanisme exclusif de récupération de cette quote-part auprès de l'opérateur, sans double facturation et hors coûts du parking ou des deux stations-service exclus. La clé, le montant et l'échéancier seront chiffrés et communiqués dans le dossier d'AORI.

### 3.3 Investissements à la charge de l'opérateur-investisseur

L'ensemble des infrastructures et équipements du Truckers Service Center sont financés, construits, exploités et renouvelés par l'opérateur retenu, sur fonds privés, notamment :

- Les bâtiments et aménagements d'hébergement (dortoirs et/ou chambres, sanitaires, douches, casiers, laverie, espaces de repos et de détente), ainsi que les équipements associés (literie, mobilier, climatisation/ventilation) ;
- Les bâtiments et équipements de restauration (cuisine, salle, équipements de production et de conservation alimentaire) et de commerce (supérette, lockers) ;
- Un parking pour les véhicules légers des visiteurs et du personnel, au sein du terrain mis à disposition ;

- Les équipements de sécurité et de sûreté propres au périmètre du Pilier 6 (contrôle d'accès, vidéosurveillance, éclairage extérieur, protection incendie) ;
- Les systèmes de réservation digitale, de paiement sans espèces (mobile money, DAB) et d'interface avec le Digital Backbone du Pilier 5 ;
- La connectivité WiFi et les équipements numériques d'information aux chauffeurs ;
- Les branchements et équipements techniques internes au périmètre du Pilier 6 (alimentation électrique, eau, assainissement, raccordement à l'énergie fournie par le Pilier 8), à l'exclusion des infrastructures générales du site visées à la section 3.2 ;
- La cybersécurité des systèmes numériques du Pilier 6 (réservation digitale, identité numérique chauffeur/véhicule, paiement sans espèces) et l'interopérabilité applicative sécurisée de ces systèmes avec le Digital Backbone du Pilier 5 et les systèmes d'orchestration des flux du Pilier 2 ;
- 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.** Le Pilier 6 n'a aucune part dans le financement, la construction ou l'exploitation du parking sécurisé poids lourds (500 places), ni dans l'orchestration des flux ou l'appel des véhicules (Smart Gate) : ces fonctions relèvent exclusivement de l'opérateur du Pilier 2, jour et nuit. Les candidats au présent AMI ne sont pas sollicités sur ce périmètre.

## 4. Structure de rémunération de la SPAT et protections contractuelles

L'opérateur finance le bâtiment, les équipements et l'exploitation du Truckers Service Center sur fonds privés ; la SPAT apporte le foncier et finance des infrastructures générales partagées. La rémunération cible de la SPAT combine un paiement initial éventuel, une redevance foncière fixe annuelle, une Infrastructure Recovery Fee dédiée à la quote-part des infrastructures générales, et le plus élevé du Revenu Minimum Garanti (RMG) ou de la redevance variable. Les montants et faits générateurs seront précisés dans le dossier d'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 ;
- Land Fee (redevance foncière fixe annuelle) : montant dû au titre de l'occupation du terrain du Truckers Service Center à compter de sa remise effective et contradictoire, constatée par procès-verbal, indépendamment de l'avancement des travaux ;
- Infrastructure Recovery Fee : mécanisme exclusif de récupération de la quote-part des infrastructures générales SPAT imputable au Pilier 6, distinct du Land Fee, du paiement initial et du terme variable ; son exigibilité suit la mise à disposition ou l'utilisation effective des infrastructures concernées selon l'échéancier chiffré à l'AORI, sans double facturation ;
- Revenu Minimum Garanti (RMG) : plancher applicable exclusivement à la redevance variable, à l'exclusion du Land Fee et de l'Infrastructure Recovery Fee, à compter de la mise en service commerciale et selon la montée en charge fixée à l'AORI ;
- Redevance variable : quote-part du Gross Revenue audité de l'opérateur, telle que définie à la section 4.2 ci-dessous ;
- Retour des ouvrages à la SPAT en fin de concession (réversibilité), selon les modalités du montage contractuel retenu (BTO/BOT).

Durée de la concession. La durée d'exploitation du Pilier 6 est fixée à 25 ans au maximum à compter de la mise en service commerciale (Commercial Operations Date, ou COD) du Truckers Service Center. La

période de développement et de construction préalable est distincte ; ses jalons, délais et conséquences seront précisés dans l'AORI et le contrat de concession.

Points de départ des paiements. Le Concession Entry Premium éventuel est exigible au Financial Close. Le Land Fee commence à la remise matérielle et contradictoire du foncier, constatée par procès-verbal. L'Infrastructure Recovery Fee commence à la mise à disposition ou à l'utilisation effective des infrastructures générales concernées, selon un échéancier contractuel. Le terme MAX (RMG ; redevance variable) s'applique à compter de la COD ; le RMG n'est pas dû pendant la phase de construction et suit une montée en charge progressive précisée à l'AORI.

Assiette large de la redevance variable. Elle couvre le Gross Revenue de toutes les activités autorisées dans le périmètre concédé du Pilier 6, y compris l'hébergement, la restauration, les commerces, les services financiers et numériques, les sous-locations et les activités futures approuvées, même lorsque les recettes sont perçues par des filiales, sociétés liées, sous-concessionnaires ou sous-traitants. Les revenus du parking du Pilier 2 et des deux stations-service exclues restent hors assiette. Les commissions et flux intragroupe ne réduisent pas artificiellement le chiffre d'affaires brut audité.

Structure cible. La rémunération recherchée par la SPAT est Land Fee + Infrastructure Recovery Fee + MAX (RMG ; redevance variable), complétée, le cas échéant, par un Concession Entry Premium payable au Financial Close. Le Land Fee suit la remise contradictoire du foncier, l'Infrastructure Recovery Fee la mise à disposition ou l'utilisation des infrastructures concernées et le terme MAX la COD. L'Infrastructure Recovery Fee constitue l'unique mécanisme de récupération de la quote-part d'infrastructures générales imputable au Pilier 6 : aucun même coût n'est inclus dans une autre composante. Les montants et taux seront chiffrés à l'AORI.

Révision périodique et montée en charge. Les hypothèses de fréquentation ne sont pas garanties par la SPAT. L'AORI précisera l'indexation ou la révision du Land Fee et du RMG, ainsi que les paliers de montée en charge du RMG après la COD. La cible indicative d'indexation de 2,5 % par an sera chiffrée et motivée dans le modèle économique ; aucun RMG ne sera exigible avant la COD.

### 4.2 Assiette de la redevance variable

La redevance variable porte sur le Gross Revenue audité des activités du périmètre concédé : hébergement, restauration, commerce, services financiers et numériques, sous-locations et toute activité future autorisée. Elle inclut les revenus perçus par les filiales, sociétés liées, sous-concessionnaires et sous-traitants au titre de ces activités, sans déduction de commissions intragroupe. Les recettes du parking du Pilier 2 et des deux stations-service exclues n'entrent pas dans son assiette. L'AORI précisera les règles comptables, le reporting, la certification indépendante et le droit d'audit de la SPAT.

### 4.3 Droits fonctionnels et exclusivité

Le présent AMI n'accorde, à ce stade, aucune exclusivité générale à l'opérateur retenu. La SPAT conserve la liberté de développer les Piliers 7 et 8, ainsi que d'autres services ou commerces compatibles avec le plan directeur du site. D'éventuels droits fonctionnels sur tout ou partie du périmètre concédé devront être justifiés par le niveau d'investissement réalisé par l'opérateur, et resteront conditionnés au respect des engagements de CAPEX, ainsi que des indicateurs de performance (KPI) et des engagements de service (SLA) applicables. Les modalités précises de ces droits conditionnés seront définies dans le dossier d'AORI.

### 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 l'opérateur 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 à l'opérateur, portant notamment sur la fréquentation, la durée moyenne de séjour, le taux d'occupation, la satisfaction client, l'hygiène et la disponibilité des services digitaux ;
- 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 6, accès permanent, portabilité sans coût en fin de concession ou en cas de résiliation, cybersécurité et interopérabilité avec les systèmes pertinents des Piliers 2 et 5 ;
- Obligations de maintenance et de réversibilité des installations et systèmes en fin de concession.

### 4.5 Principes non négociables relatifs aux données

Les données produites dans le cadre de l'exploitation du Truckers Service Center — réservations, statut d'occupation en temps réel, identité numérique chauffeur/véhicule, transactions de paiement digital, données de fréquentation et de satisfaction — 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, l'opérateur 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 6, selon des modalités techniques (API, tableaux de bord) précisées dans le dossier d'AORI ;
- Interopérabilité obligatoire : les systèmes de réservation digitale, d'identité numérique chauffeur/véhicule et de statut en temps réel du Pilier 6 doivent rester interopérables avec le Digital Backbone porté par le Pilier 5 (Port Community System) et avec les systèmes d'orchestration des flux du Pilier 2, sans droit d'exclusivité de l'opérateur sur les interfaces correspondantes ;
- Portabilité en fin de concession : à l'échéance ou en cas de résiliation de la concession, l'opérateur 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 du Truckers Service Center 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 :

- La fréquentation et la durée moyenne de séjour des chauffeurs ;
- Le chiffre d'affaires par passage camion et le taux d'occupation des hébergements ;
- La satisfaction des chauffeurs et le taux d'incidents en matière d'hospitalité ;
- La conformité aux normes d'hygiène et de propreté ;
- La disponibilité de la réservation digitale, le taux de disponibilité du WiFi, le taux de paiement digital et le temps de réponse aux renvois d'appel vers le Pilier 2.

**Horaires de service.** Le Truckers Service Center doit être en mesure d'assurer ses services selon les horaires réels du corridor — y compris de nuit et en dehors des horaires commerciaux classiques — et non selon des horaires commerciaux standards.

## 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 du dossier) | 30 jours | 28/09/2026 | 28/10/2026 |
| 2 | Réception des manifestations d'intérêt et analyse — Short-list | 20 jours | 29/10/2026 | 17/11/2026 |
| 3 | Appel d'Offres Restreint International (AORI) — dont visite de site, dialogue technique commun avec les candidats short-listés, session de clarifications et remise des offres finales (Best And Final Offer, BAFO) ; Data Room ouverte en parallèle aux candidats short-listés | 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 avec le Preferred Bidder | 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 (données de trafic et de fréquentation, 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 exploiter une zone de service à forte fréquentation et à haute exigence de qualité au bénéfice des chauffeurs de poids lourds. Seront notamment pris en compte :

- Références en exploitation de zones de service autoroutières (motorway service areas), de truck stops, ou d'activités d'hôtellerie-restauration à forte fréquentation, en Afrique ou à l'international ;
- Expérience en gestion locative commerciale et en gestion technique de sites multi-services (facility management) ;
- Expérience dans la définition et le respect de standards de bien-être des chauffeurs et de qualité de service ;
- Capacité financière à financer intégralement, sur fonds privés, la conception, la construction, l'équipement et l'exploitation continue (24h/24) du Truckers Service Center ;
- Expérience en partenariat public-privé ou en montage de concession ;

- Solidité juridique et financière du candidat (ou du groupement), et absence d'exclusion des marchés publics malgaches ou internationaux ;
- Capacité à garantir la cybersécurité des systèmes numériques du Pilier 6 et l'interopérabilité applicative avec les systèmes des Piliers 2 et 5, ainsi que le respect des exigences d'hygiène, de sécurité et d'environnement (HSE) applicables à l'exploitation du site ;
- 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'une capacité d'investissement d'au moins 6 M€ ; d'un financement mobilisable d'au moins 3,6 M€ étayé par des lettres bancaires, lignes confirmées ou preuves équivalentes ; de fonds propres d'au moins 2,4 M€ ; d'un total de bilan d'au moins 9 M€ ; d'un chiffre d'affaires annuel moyen sur les trois derniers exercices d'au moins 9 M€ ; d'un ratio dette nette / fonds propres inférieur ou égal à 2,5 ; et de l'absence de pertes nettes récurrentes sur cette période. Trois références comparables d'au moins 1 M€ chacune sont requises, dont une dans les services aux chauffeurs routiers, zones de service autoroutières ou truck stops. Le non-respect d'un minimum entraîne la non-présélection. L'AORI exigera un plan de financement complet, incluant fonds propres, dette, contingences CAPEX et besoin en fonds de roulement ; les seuils de l'AMI ne pourront être abaissés.

Garanties et Financial Close. L'AORI précisera les garanties de soumission, de bonne exécution et d'achèvement du CAPEX, les jalons d'investissement, les conditions préalables et un délai ferme pour atteindre le Financial Close. Il fixera les preuves de financement, les conséquences d'un échec imputable au candidat et la faculté pour la SPAT de solliciter le candidat classé suivant dans le respect de la procédure.

## 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 |
|---|---|---|
| **Références et expérience opérationnelle** | Exploitation de zones de service autoroutières (motorway service areas), de truck stops, ou d'activités d'hôtellerie-restauration à forte fréquentation, en Afrique ou à l'international | **30 %** |
| **Capacité financière et d'investissement** | Solidité financière du candidat (ou du groupement) ; capacité à financer intégralement, sur fonds privés, la conception, la construction, l'équipement et l'exploitation continue (24h/24) du Truckers Service Center | **30 %** |
| **Approche technique et organisationnelle** | Compréhension du modèle de service au chauffeur pendant son temps de repos, de l'articulation avec le Pilier 2 (parking) et le Pilier 5 (Port Community System), et de la qualité de service (hospitalité, hygiène, sécurité) | **25 %** |
| **Conformité administrative et juridique** | Complétude du dossier, régularité fiscale et sociale, absence d'exclusion des marchés publics | **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 contrats similaires exécutés 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 l'exploitant sur la qualité de service et le bien-être des chauffeurs, et les grandes lignes du programme d'investissement envisagé (hébergement, restauration, commerce, digital) ;
- Attestations de non-exclusion des marchés publics et de régularité fiscale et sociale ;
- Preuve du financement mobilisable requis pour le projet (lettre d'engagement bancaire, ligne de crédit confirmée, ou équivalent) ;
- Déclaration des bénéficiaires effectifs (Ultimate Beneficial Owners) du candidat (ou de chaque membre du groupement) et pièces justificatives associées (connaissance du client / Know Your Customer), ainsi qu'une déclaration sur l'honneur d'absence de conflit d'intérêts avec la SPAT, l'État malgache ou d'autres parties prenantes du programme PMLP-T.

## 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 opérateurs de zones de service autoroutières, de truck stops et des groupes hôteliers.

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 de l'Opérateur du Pilier 6 — 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 ;
- Le présent document a une valeur indicative sur les éléments de dimensionnement et de calendrier. L'AORI précisera le montage, les montants de la rémunération, les garanties, les jalons CAPEX et les droits fonctionnels conditionnés, dans le respect de la durée maximale et de l'architecture économique décrites 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.

**Dispositions à intégrer dans le dossier d'AORI.** 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.

**Connaissance du client, bénéficiaires effectifs, conflits d'intérêts et changement de contrôle.** Sans préjudice des dispositions relatives à la non-exclusion des marchés publics (cf. Annexe 3), le candidat (ou chaque membre du groupement) devra, dès le stade de la manifestation d'intérêt, communiquer à la SPAT une déclaration de ses bénéficiaires effectifs (Ultimate Beneficial Owners) et se prêter aux diligences usuelles de connaissance du client (Know Your Customer) en matière de prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme, dans les conditions précisées à la section 8. Le candidat s'engage par ailleurs à signaler à la SPAT, sans délai, tout conflit d'intérêts, réel ou potentiel, entre lui-même (ou l'un des membres du groupement) et la SPAT, l'État malgache, ou toute autre partie prenante du programme PMLP-T. Enfin, tout changement de contrôle direct ou indirect de l'opérateur (ou d'un membre du groupement) intervenant pendant la durée de la concession devra être notifié à la SPAT et recueillir son accord préalable, dans les conditions et selon les modalités qui seront précisées dans le contrat de concession issu de l'AORI.

## 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, 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 Truckers Service Center (jusqu'à 25 ans).

**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 |
| **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 à financement privé, avec retour des ouvrages à la personne publique selon les modalités convenues |
| **CAPEX** | Capital Expenditure — dépenses d'investissement (infrastructure, équipements, systèmes) |

| | |
|---|---|
| **Concession Entry Premium** | Paiement initial éventuel versé par l'opérateur à la SPAT en contrepartie de l'octroi de la concession |
| **Cure period / Step-in rights** | Délai de remédiation accordé à l'opérateur en cas de manquement, et droit de la SPAT de reprendre temporairement la gestion de l'infrastructure en cas de défaillance grave et non corrigée |
| **EDBM** | Economic Development Board of Madagascar — guichet unique de l'investissement |
| **Gross Revenue** | Chiffre d'affaires brut audité de l'ensemble des activités du périmètre concédé, base de calcul de la redevance variable |
| **Infrastructure Recovery Fee (IRF)** | Redevance exclusive de récupération de la quote-part des infrastructures générales SPAT imputable au Pilier 6, selon une clé et un échéancier chiffrés à l'AORI, sans double facturation (cf. sections 3.2 et 4.1). |
| **Land Fee** | Redevance foncière fixe annuelle due après remise effective et contradictoire du terrain du Pilier 6, distincte de l'Infrastructure Recovery Fee et du terme variable (cf. section 4.1). |
| **KPI / SLA** | Key Performance Indicator / Service Level Agreement — indicateurs et engagements de performance |
| **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 |
| **RMG** | Plancher appliqué exclusivement à la redevance variable, à l'exclusion du Land Fee et de l'Infrastructure Recovery Fee ; exigible à compter de la COD. |
| **SPAT** | Société du Port à gestion Autonome de Toamasina |
| **Truckers Service Center (TSC)** | Dénomination du Pilier 6 — centre de services au chauffeur (hébergement, restauration, commerce, finance/digital) adossé au parking sécurisé du Pilier 2 |

## 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 de l'Opérateur du Pilier 6 — 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 de l'opérateur du Pilier 6 du programme PMLP-T, telle que décrite dans l'Appel à Manifestation d'Intérêt N° 20-05/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] :

- 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 : _____

*Fait à [lieu], le [date].*

**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 de l'Opérateur-Investisseur du Pilier 7

*« Centre de Maintenance de Flotte » — Étape 1 Tsarakofafa, Toamasina*

N° 20-06/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 ; Pilier 5 – Hub Digital Logistique (Port Community System) ; Pilier 6 – Truckers Service Center ; **Pilier 7 – Centre de Maintenance de Flotte**, objet du présent AMI ; 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 7 contribue à cette performance d'ensemble en maintenant la disponibilité opérationnelle des flottes qui circulent sur le corridor, réduisant les détours et les immobilisations improductives de véhicules.

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 sur le Centre de Maintenance de Flotte du Pilier 7 au sein de l'Étape 1, sous réserve de confirmation de la disponibilité et du bornage du terrain mentionné à la section 3.2.

### 1.2 Le Pilier 7 : un centre de maintenance et de services techniques aux véhicules poids lourds, au cœur du corridor

Le port de Toamasina concentre plus de 80 % du commerce maritime national et constitue le point de passage obligé du corridor routier RN2 reliant le port à Antananarivo, corridor sur lequel circulent aujourd'hui environ 550 camions par jour. Chaque véhicule immobilisé pour cause d'entretien ou de panne représente une capacité logistique perdue pour l'ensemble du corridor.

**Un centre de maintenance intégré au corridor, distinct du Pilier 8.** Le Pilier 7 a pour vocation d'assurer l'entretien préventif, le diagnostic et la réparation rapide des véhicules poids lourds circulant sur le corridor et au sein de l'écosystème PMLP-T. Le Pilier 7 ne fournit ni carburant, ni AdBlue, ni lubrifiants en tant que produits — ces fournitures énergétiques relèvent du Pilier 8 (cf. section 3.3) — mais réalise les prestations de service associées sur les véhicules (par exemple la vidange, à partir du lubrifiant fourni par le Pilier 8).

**Un marché adressable élargi à l'ensemble de l'écosystème PMLP-T.** Au-delà des transporteurs routiers du corridor Toamasina–Antananarivo, le Centre de Maintenance de Flotte a vocation à devenir le point de service technique de référence pour l'ensemble des flottes actives sur le site : flottes logistiques et transitaires, opérateurs portuaires, flottes industrielles, flottes d'entreprise, et véhicules des permissionnaires et partenaires du programme PMLP-T. Le tableau ci-dessous résume les principales données de dimensionnement du projet.

| | |
|---|---|
| **Marché adressable** | Transporteurs routiers du corridor, flottes logistiques, écosystème portuaire, flottes industrielles et d'entreprise, opérateurs et permissionnaires du programme PMLP-T — assiette de clientèle non chiffrée à ce stade (cf. « Data Room », section 6) |
| **Trafic corridor RN2 (Toamasina–Antananarivo)** | ≈ 550 camions/jour — donnée de référence à caractère prévisionnel, non garantie par la SPAT, commune à l'ensemble des piliers du programme |
| **Nature du périmètre** | Prestations de maintenance et de service aux véhicules poids lourds (entretien préventif, réparation rapide, pneumatiques, diagnostic, conformité réglementaire, lavage) — la fourniture de carburant, d'AdBlue et de lubrifiants en tant que produits relève du Pilier 8 (cf. section 3.3) |
| **Terrain mis à disposition** | ≈ 10 000 m² (sous réserve de confirmation de la disponibilité foncière), au sein du site Tsarakofafa Étape 1 (≈ 32 hectares), à proximité immédiate des Piliers 6 et 8 — surface indicative, périmètre exact précisé dans le dossier d'AORI |
| **Coût des infrastructures générales du site (Tsarakofafa Étape 1)** | ≈ 20 milliards d'Ariary — voirie générale, assainissement, giratoire et pont de connexion entre la voie rapide et le Port, financés par la SPAT au titre de la viabilisation générale de l'ensemble du site et non spécifiquement dédiés au Pilier 7 (cf. section 3.2 et 4.1) |
| **Modèle d'investissement** | CAPEX du centre et de ses équipements financé par l'opérateur ; foncier et infrastructures générales partagées apportés par la SPAT. La quote-part imputable au Pilier 7 est récupérée exclusivement par l'Infrastructure Recovery Fee, sans double facturation. |
| **Données de dimensionnement (programme du bâtiment, CAPEX, tarifs, business case)** | Précisées dans le dossier d'AORI — mises à disposition des candidats short-listés via la Data Room (cf. section 6) |

## 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 de l'opérateur-investisseur du Pilier 7.

**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).

**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 les prestations de maintenance et de service aux véhicules décrites à la section 3.1. La fourniture de carburant, d'AdBlue, de lubrifiants et des autres produits énergétiques relève du Pilier 8, avec lequel une interopérabilité opérationnelle est requise (cf. section 3.3).

## 3. Périmètre d'exploitation et engagements d'investissement du Pilier 7

Le Pilier 7 repose sur un opérateur-investisseur chargé de concevoir, financer, construire, exploiter, entretenir et renouveler le Centre de Maintenance de Flotte. La SPAT conserve la propriété du foncier. L'opérateur réalise les prestations techniques sur les véhicules dans le périmètre concédé, en interface avec le Pilier 2 pour les flux, le Pilier 5 pour les données et le Pilier 8 pour la fourniture des produits énergétiques, sans se substituer à ces opérateurs.

Cette articulation implique une continuité opérationnelle avec les autres piliers du corridor : les horaires de service du Centre de Maintenance de Flotte doivent être compatibles avec les cycles réels de circulation et d'arrêt des véhicules sur le site (y compris la nuit et les jours fériés), et les systèmes numériques du Pilier 7 (réservation, ordre de travail, diagnostic, facturation électronique) doivent rester interopérables, en temps réel, avec le Digital Backbone du Pilier 5 et l'orchestration des flux du Pilier 2. L'opérateur retenu devra en conséquence organiser son exploitation en cohérence constante avec celle des autres piliers du programme, sans se substituer à eux ni en dépendre pour sa propre continuité de service.

**Un opérateur-investisseur, non un simple garagiste.** Le partenaire retenu n'est pas attendu comme un simple prestataire d'entretien ponctuel : il est l'opérateur-investisseur de l'ensemble du Centre de Maintenance de Flotte, à ce titre responsable de la conception, du financement, de la construction, de l'exploitation et du renouvellement de l'ensemble des infrastructures et équipements qui le composent.

**Sous-concession et sous-traitance.** L'opérateur retenu peut recourir à des sous-traitants ou constituer des sous-concessions pour l'exécution de certaines activités du périmètre visé à la section 3.1, sous réserve, pour toute sous-concession ou sous-traitance portant sur une activité substantielle du périmètre concédé — notamment celles contribuant de manière significative au chiffre d'affaires de l'exploitation, ou aux obligations de continuité de service, de sécurité (HSE) ou de cybersécurité —, de l'accord écrit préalable de la SPAT. L'opérateur demeure en tout état de cause seul responsable, vis-à-vis de la SPAT, de la bonne exécution de l'ensemble des obligations du contrat de concession, y compris celles confiées à un sous-traitant ou sous-concessionnaire. Les modalités précises de ce régime d'autorisation préalable (seuils, procédure, critères d'appréciation du caractère substantiel) seront précisées dans le dossier d'AORI et le contrat de concession.

### 3.1 Périmètre d'activité confié à l'opérateur-investisseur

- Service rapide : pneumatiques (montage, réparation, équilibrage), vidange, filtres, batteries, graissage ;

- Entretien de parc : mécanique poids lourds, diagnostic technique, maintenance préventive et réparation ;
- Conformité réglementaire : inspection et contrôle technique des véhicules, sous réserve des agréments et autorisations réglementaires applicables ;
- Soin auto : lavage poids lourds, programmes et contrats de maintenance flotte, assistance ;
- Maintenance numérique de flotte et intégration avec le Digital Backbone porté par le Pilier 5 (identité numérique véhicule, réservation, ordre de travail, diagnostic connecté, facturation électronique, historique de maintenance) ;
- Toute activité future autorisée par la SPAT dans le périmètre concédé, dans les conditions précisées à l'AORI.

### 3.2 Apport de la SPAT et articulation avec les autres piliers

- Mise à disposition du foncier destiné au Centre de Maintenance de Flotte (surface indicative d'environ 10 000 m²) au sein de Tsarakofafa Étape 1, sous réserve de la confirmation de sa disponibilité, de son bornage et de sa remise effective et contradictoire ; la surface et les conditions définitives seront communiquées dans le dossier d'AORI ;
- Interface institutionnelle avec les autres piliers du programme (Pilier 2 – parking et orchestration des flux, Pilier 5 – PCS et Digital Backbone, Pilier 6 – services aux chauffeurs, Pilier 8 – énergie et lubrifiants) ;
- Maintien, en tout temps, de l'exploitation du parking sécurisé et de l'orchestration des flux sous la seule responsabilité de l'opérateur du Pilier 2.

Coût de viabilisation du site. Le Pilier 7 bénéficiera 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 7 sera déterminée selon une clé objective fondée principalement sur la superficie du périmètre effectivement concédé rapportée à la superficie totale desservie ; des critères complémentaires d'usage, tels que le trafic généré, ne seront retenus que s'ils sont mesurables et précisés à l'AORI. L'Infrastructure Recovery Fee constitue le mécanisme exclusif de récupération de cette quote-part auprès de l'opérateur, sans double facturation dans le Ground Rent, la redevance fixe ou le paiement initial. Les coûts du parking du Pilier 2 et des ouvrages propres à d'autres piliers sont exclus. L'AORI indiquera les dépenses éligibles, la clé, le montant et l'échéancier.

### 3.3 Investissements à la charge de l'opérateur-investisseur

L'ensemble des infrastructures et équipements du Centre de Maintenance de Flotte sont financés, construits, exploités et renouvelés par l'opérateur retenu, sur fonds privés, notamment :

- L'atelier de maintenance (baies poids lourds traversantes, fosses et ponts élévateurs adaptés) et les équipements de diagnostic professionnel ;
- Les équipements et le stock de pneumatiques (montage, réparation, équilibrage) ;
- Les installations de lavage poids lourds et de graissage, y compris le traitement des eaux usées ;
- Le stock de pièces mécaniques (pièces critiques, filtres, batteries, pièces d'usure) ;
- Les équipements HSE : gestion des huiles et pneus usagés, déchets dangereux, sécurité incendie ;
- Les systèmes de réservation digitale, de gestion des ordres de travail, de diagnostic connecté, de facturation électronique et d'interface avec le Digital Backbone du Pilier 5 ;

- Les branchements et équipements techniques internes au périmètre du Pilier 7 (alimentation électrique, eau, assainissement, raccordement à l'énergie fournie par le Pilier 8), à l'exclusion des infrastructures générales du site visées à la section 3.2 ;
- La cybersécurité des systèmes numériques du Pilier 7 (réservation, ordre de travail, diagnostic connecté, facturation électronique) et leur interopérabilité applicative (API) avec les systèmes des Piliers 2, 5 et 8 ;
- 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.** Le Pilier 7 n'a aucune part dans la fourniture de carburant, d'AdBlue, d'électricité ou de lubrifiants en tant que produits énergétiques : ces fournitures relèvent exclusivement de l'opérateur du Pilier 8. Le Pilier 7 réalise les prestations de service associées sur les véhicules (par exemple la vidange, à partir du lubrifiant fourni par le Pilier 8). Les candidats au présent AMI ne sont pas sollicités sur le périmètre du Pilier 8.

## 4. Structure de rémunération de la SPAT et protections contractuelles

L'opérateur finance les ouvrages, équipements et l'exploitation du Centre de Maintenance de Flotte sur fonds privés ; 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 redevance fixe annuelle d'exploitation, une Infrastructure Recovery Fee dédiée à la quote-part des infrastructures générales et le plus élevé du RMG ou de la redevance variable. Les montants et faits générateurs seront précisés dans l'AORI, sans récupération multiple 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 ;
- Ground Rent : loyer foncier annuel dû après remise matérielle et contradictoire du terrain à l'opérateur, constatée par procès-verbal, sous réserve de sa disponibilité effective ;
- Redevance fixe annuelle : montant fixe dû au titre de l'exploitation de la concession à compter de la mise en service commerciale (COD) du Centre de Maintenance de Flotte ;
- Revenu Minimum Garanti (RMG) : plancher applicable exclusivement à la redevance variable, à l'exclusion du Ground Rent, de la redevance fixe et de l'Infrastructure Recovery Fee, exigible à compter de la COD selon une montée en charge fixée à l'AORI ;
- Redevance variable : quote-part du Gross Revenue audité de l'opérateur, telle que définie à la section 4.2 ci-dessous ;
- Infrastructure Recovery Fee : mécanisme exclusif de récupération de la quote-part des infrastructures générales SPAT imputable au Pilier 7, selon une clé et un échéancier transparents, sans double facturation avec les autres composantes ; son fait générateur est la mise à disposition ou l'utilisation effective des infrastructures concernées ;
- Retour des ouvrages à la SPAT en fin de concession (réversibilité), selon les modalités du montage contractuel retenu (BTO/BOT).

Assiette large de la redevance variable. Elle couvre le Gross Revenue de toutes les activités autorisées dans le périmètre du Pilier 7 : service rapide, entretien de parc, diagnostic, conformité réglementaire sous agrément, lavage, contrats de flotte et activités futures approuvées, même lorsque les revenus sont perçus par des filiales, sociétés liées, sous-concessionnaires ou sous-traitants. Les ventes de carburant, d'AdBlue ou de lubrifiants en tant que produits relevant du Pilier 8 sont exclues. Les flux intragroupe ne réduisent pas artificiellement le chiffre d'affaires brut audité.

Structure cible. La rémunération récurrente de la SPAT est Ground Rent + redevance fixe annuelle + Infrastructure Recovery Fee + MAX (RMG ; redevance variable), complétée par le Concession Entry Premium éventuel au Financial Close. Le Ground Rent suit la remise contradictoire du foncier, la redevance fixe et le terme MAX commencent à la COD, et l'Infrastructure Recovery Fee suit la mise à disposition ou l'utilisation effective des ouvrages généraux concernés selon l'échéancier de l'AORI. Le RMG ne se substitue à aucune des trois autres redevances. Les mêmes dépenses d'infrastructure ne peuvent être récupérées deux fois.

Révision et montée en charge. Les données de trafic et de fréquentation sont prévisionnelles et non garanties par la SPAT. L'AORI précisera l'indexation ou la révision du Ground Rent, de la redevance fixe et du RMG, ainsi que la montée en charge progressive du RMG à partir de la COD. La cible indicative d'indexation de 2,5 % par an sera chiffrée et motivée dans le modèle économique de l'AORI.

Durée de la concession. La durée d'exploitation du Pilier 7 est fixée à 25 ans au maximum à compter de la mise en service commerciale (Commercial Operations Date, ou COD) du Centre de Maintenance de Flotte. La période préalable de développement et de construction est distincte ; ses délais, jalons et conséquences seront précisés dans l'AORI et le contrat de concession. La COD sera constatée contradictoirement selon les critères de réception et d'ouverture commerciale définis au contrat.

Points de départ différenciés. Chaque composante de la rémunération suit son propre fait générateur, constaté conformément aux stipulations contractuelles ; la signature seule ne déclenche ni le Ground Rent, ni le RMG.

- Concession Entry Premium (éventuel) : exigible au Financial Close, si l'AORI retient cette composante ;
- Ground Rent : dû à compter de la remise effective et contradictoire du foncier, constatée par procès-verbal, sous réserve de sa disponibilité et de son bornage ;
- Redevance fixe annuelle et terme MAX (RMG ; redevance variable) : exigibles à compter de la COD ; le RMG ne s'applique pas pendant les travaux et suit la montée en charge prévue par l'AORI. La redevance variable est calculée sur les revenus effectivement réalisés selon les règles contractuelles.
- Infrastructure Recovery Fee : exigible après la mise à disposition ou l'utilisation effective des infrastructures générales éligibles, selon un échéancier périodique défini à l'AORI et distinct des autres redevances. Le montant ne peut inclure une dépense déjà récupérée au titre d'un autre pilier ou d'une autre composante de rémunération.

La disponibilité du foncier, l'accès aux infrastructures communes et les conditions de réception seront définis comme jalons distincts dans l'AORI. Leur calendrier ne modifie pas la durée maximale d'exploitation de 25 ans à compter de la COD.

### 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 : service rapide, entretien de parc, diagnostic, conformité réglementaire sous agrément, lavage et contrats de maintenance flotte. Elle comprend les revenus perçus par les filiales, sociétés liées, sous-concessionnaires et sous-traitants au titre de ces activités, sans minoration par commissions ou transferts intragroupe. Les ventes de produits énergétiques du Pilier 8 restent hors assiette. L'AORI précisera les règles comptables, le reporting, la certification indépendante et le droit d'audit de la SPAT.

### 4.3 Droits fonctionnels et exclusivité

Le présent AMI n'accorde, à ce stade, aucune exclusivité générale à l'opérateur retenu. La SPAT conserve la liberté de développer les Piliers 6 et 8, ainsi que d'autres services ou commerces compatibles avec le plan directeur du site. D'éventuels droits fonctionnels sur tout ou partie du périmètre concédé devront être justifiés par le niveau d'investissement réalisé par l'opérateur, et resteront conditionnés au respect des engagements de CAPEX, ainsi que des indicateurs de performance (KPI) et des engagements de service (SLA) applicables. Les modalités précises de ces droits conditionnés seront définies dans le dossier d'AORI.

### 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 l'opérateur 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 à l'opérateur, portant notamment sur la disponibilité de l'atelier, les délais de diagnostic et de réparation, la disponibilité des pièces critiques, la satisfaction clientèle et la traçabilité des déchets ;
- 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 7, accès permanent, portabilité sans coût en fin de concession ou en cas de résiliation, cybersécurité et interopérabilité avec les systèmes pertinents des Piliers 2, 5 et 8 ;
- Obligations de maintenance et de réversibilité des installations et systèmes en fin de concession.

### 4.5 Principes non négociables relatifs aux données

Les données produites dans le cadre de l'exploitation du Centre de Maintenance de Flotte — réservations, ordres de travail, diagnostics, statut d'occupation de l'atelier en temps réel, identité numérique véhicule, transactions de facturation électronique, données de maintenance et d'historique — 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, l'opérateur 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 7, selon des modalités techniques (API, tableaux de bord) précisées dans le dossier d'AORI ;
- Interopérabilité obligatoire : les systèmes de réservation digitale, de gestion des ordres de travail, d'identité numérique véhicule et de statut en temps réel du Pilier 7 doivent rester interopérables avec le Digital Backbone porté par le Pilier 5 (Port Community System) et avec les systèmes d'orchestration des flux du Pilier 2, sans droit d'exclusivité de l'opérateur sur les interfaces correspondantes ;

- Portabilité en fin de concession : à l'échéance ou en cas de résiliation de la concession, l'opérateur 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 du Centre de Maintenance de Flotte 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 :

- La disponibilité de l'atelier et le temps du premier diagnostic ;
- Les délais de service rapide et le respect des rendez-vous ;
- Le taux de réparation dès la première intervention et la disponibilité des pièces critiques ;
- La satisfaction clientèle et la traçabilité des déchets ;
- La disponibilité du rapport digital et le taux d'interopérabilité avec le Pilier 5.

**Horaires de service.** Le Centre de Maintenance de Flotte doit être en mesure d'assurer ses services selon les horaires réels du corridor — y compris de nuit et en dehors des horaires commerciaux classiques — et non selon des horaires commerciaux standards.

## 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 du dossier) | 30 jours | 28/09/2026 | 28/10/2026 |
| 2 | Réception des manifestations d'intérêt et analyse — Short-list | 20 jours | 29/10/2026 | 17/11/2026 |
| 3 | Appel d'Offres Restreint International (AORI) — dont visite de site, dialogue technique commun avec les candidats short-listés, session de clarifications et remise des offres finales (Best And Final Offer, BAFO) ; Data Room ouverte en parallèle aux candidats short-listés | 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 avec le Preferred Bidder | 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 (programme et coût du bâtiment, 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 exploiter un centre de maintenance de véhicules poids lourds à forte disponibilité et à haute exigence de qualité de service. Seront notamment pris en compte :

- Références en exploitation de réseaux de service pour véhicules poids lourds, d'ateliers de maintenance de flotte, ou d'activités de maintenance industrielle, en Afrique ou à l'international ;
- Expérience en gestion technique d'ateliers multi-services (diagnostic, mécanique, pneumatiques, HSE) ;
- Expérience dans la définition et le respect de standards de disponibilité et de qualité de service pour flottes professionnelles ;
- Capacité financière à financer intégralement, sur fonds privés, la conception, la construction, l'équipement et l'exploitation continue du Centre de Maintenance de Flotte (CAPEX privé requis estimé à 5,5 millions d'euros, montant indicatif communiqué sous réserve de confirmation dans le cadre du dossier d'AORI) ;
- Capacité à respecter les exigences applicables en matière d'HSE, de cybersécurité des systèmes, et d'interopérabilité applicative (API) avec les Piliers 2, 5 et 8 ;
- 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) ;
- Expérience en partenariat public-privé ou en montage de concession ;
- Solidité juridique et financière du candidat (ou du groupement), et absence d'exclusion des marchés publics malgaches ou internationaux.

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 10 M€ ; de fonds propres d'au moins 4 M€ ; d'un total de bilan d'au moins 10 M€ ; d'une capacité d'investissement d'au moins 5,5 M€ ; d'un financement mobilisable d'au moins 3,5 M€ étayé par des lettres bancaires, lignes confirmées ou preuves équivalentes ; d'un ratio dette nette / fonds propres inférieur ou égal à 2,5 ; de l'absence de pertes nettes récurrentes sur les trois derniers exercices ; et de trois références comparables, dont une dans l'exploitation d'un atelier de maintenance de poids lourds ou de flotte. Le non-respect d'un minimum entraîne la non-présélection. L'AORI exigera un plan de financement complet couvrant fonds propres, dette, contingences CAPEX et besoin en fonds de roulement ; les seuils de présélection ne pourront être abaissés.

Garanties et Financial Close. L'AORI précisera les garanties de soumission, de bonne exécution et d'achèvement du CAPEX, les jalons d'investissement, les conditions préalables et un délai ferme pour atteindre le Financial Close. Il fixera les preuves de financement, les conséquences d'un échec imputable au candidat et la faculté pour la SPAT de solliciter le candidat classé suivant dans le respect de la procédure.

### 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** | Exploitation de réseaux de service pour véhicules poids lourds, d'ateliers de maintenance de flotte, ou d'activités de maintenance industrielle, en Afrique ou à l'international | **30 %** |
| **Capacité financière et d'investissement** | Solidité financière du candidat (ou du groupement), dans le respect des seuils financiers minimaux renforcés (cf. section 7) ; capacité à financer intégralement, sur fonds privés, la conception, la construction, l'équipement et l'exploitation continue du Centre de Maintenance de Flotte | **30 %** |
| **Approche technique et organisationnelle** | Compréhension du modèle de maintenance de flotte, de l'articulation avec le Pilier 2 (orchestration des flux), le Pilier 5 (Port Community System) et le Pilier 8 (fourniture d'énergie et de lubrifiants), et de la qualité de service (disponibilité, diagnostic, délais) | **25 %** |
| **Conformité administrative et juridique** | Complétude du dossier, régularité fiscale et sociale, absence d'exclusion des marchés publics | **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 contrats similaires exécutés 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 l'exploitant sur la disponibilité et la qualité de service, et les grandes lignes du programme d'investissement envisagé (atelier, pneumatiques, lavage, digital) ;
- Preuve du financement mobilisable requis (lettre d'engagement bancaire, ligne de crédit confirmée, ou équivalent) à hauteur du seuil défini en section 7 ;
- Attestations de non-exclusion des marchés publics et de régularité fiscale et sociale ;
- Déclaration des bénéficiaires effectifs (Ultimate Beneficial Owners) du candidat (ou de chaque membre du groupement) et pièces justificatives associées (connaissance du client / Know Your Customer), ainsi qu'une déclaration sur l'honneur d'absence de conflit d'intérêts avec la SPAT, l'État malgache ou d'autres parties prenantes du programme PMLP-T.

## 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 réseaux de service poids lourds, équipementiers automobiles et groupes de maintenance industrielle.

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 de l'Opérateur du Pilier 7 — 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 ;
- Le présent document a une valeur indicative sur les éléments de dimensionnement et de calendrier. L'AORI précisera le montage, les montants de la rémunération, les garanties, les jalons CAPEX et les droits fonctionnels conditionnés, dans le respect de la durée maximale et de l'architecture économique décrites 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.

**Connaissance du client, bénéficiaires effectifs, conflits d'intérêts et changement de contrôle.** Sans préjudice des dispositions relatives à la non-exclusion des marchés publics (cf. Annexe 3), le candidat (ou chaque membre du groupement) devra, dès le stade de la manifestation d'intérêt, communiquer à la SPAT une déclaration de ses bénéficiaires effectifs (Ultimate Beneficial Owners) et se prêter aux diligences usuelles de connaissance du client (Know Your Customer) en matière de prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme, dans les conditions précisées à la section 8. Le candidat s'engage par ailleurs à signaler à la SPAT, sans délai, tout conflit d'intérêts, réel ou potentiel, entre lui-même (ou l'un des membres du groupement) et la SPAT, l'État malgache, ou toute autre partie prenante du programme PMLP-T. Enfin, tout changement de contrôle direct ou indirect de l'opérateur (ou d'un membre du groupement) intervenant pendant la durée de la concession devra être notifié à la SPAT et recueillir son accord préalable, dans les conditions et selon les modalités qui seront précisées dans le contrat de concession issu de l'AORI.

## 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, 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 (jusqu'à 25 ans).

**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 |
| **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 à financement privé, avec retour des ouvrages à la personne publique selon les modalités convenues |
| **CAPEX** | Capital Expenditure — dépenses d'investissement (infrastructure, équipements, systèmes) |
| **Concession Entry Premium** | Paiement initial éventuel versé par l'opérateur à la SPAT en contrepartie de l'octroi de la concession |
| **Cure period / Step-in rights** | Délai de remédiation accordé à l'opérateur en cas de manquement, et droit de la SPAT de reprendre temporairement la gestion de l'infrastructure en cas de défaillance grave et non corrigée |
| **EDBM** | Economic Development Board of Madagascar — guichet unique de l'investissement |
| **Gross Revenue** | Chiffre d'affaires brut audité de l'ensemble des activités du périmètre concédé, base de calcul de la redevance variable |
| **Ground Rent** | Loyer foncier annuel dû par l'opérateur à la SPAT au titre de la mise à disposition du terrain support de la concession |
| **Infrastructure Recovery Fee** | Mécanisme exclusif de récupération de la quote-part des infrastructures générales SPAT imputable au Pilier 7, selon une clé objective et un échéancier chiffrés à l'AORI, sans double facturation (cf. sections 3.2 et 4.1). |
| **KPI / SLA** | Key Performance Indicator / Service Level Agreement — indicateurs et engagements de performance |
| **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 |
| **RMG** | Plancher appliqué exclusivement à la redevance variable, à l'exclusion du Ground Rent, de la redevance fixe et de l'Infrastructure Recovery Fee ; exigible à compter de la COD. |
| **SPAT** | Société du Port à gestion Autonome de Toamasina |
| **Centre de Maintenance de Flotte (CMF)** | Dénomination du Pilier 7 — centre de maintenance et de services techniques aux véhicules poids lourds (entretien, réparation, pneumatiques, diagnostic) intégré au corridor logistique PMLP-T |

## 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]*

Objet : Manifestation d'intérêt — Sélection de l'Opérateur du Pilier 7 — 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 de l'opérateur du Pilier 7 du programme PMLP-T, telle que décrite dans l'Appel à Manifestation d'Intérêt N° 20-06/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. 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. La répartition des rôles et responsabilités entre membres sera précisée au stade de l'AORI.

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] :

- 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 : _____