



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 : _____