

RENFORCEMENT DE COMPETENCE DES GESTIONNAIRES DES SITES TOURISTIQUES

Termes de Référence de recrutement d'un Consultant, national, individuel.

1. Contexte et justification

Le Gouvernement de Madagascar s'est fixé comme objectif d'atteindre, d'une part, un million d'arrivées touristiques internationaux, et d'autre part 1,5 milliards de USD de recettes touristiques à l'horizon de 2028. L'amélioration et la diversification de l'offre en services et en produits touristiques figurent parmi les stratégies d'approches pour atteindre les objectifs ainsi fixés.

Le Projet Pôles Intégrés de Croissance (Projet PIC) est une initiative du Gouvernement de Madagascar financée par la Banque Mondiale visant à soutenir la croissance des Petites et Moyennes Entreprises du secteur de l'Agribusiness, du Numérique et du Tourisme dans les Régions Analamanga, Analanjiroro, Anosy, Atsimo Andrefana, Atsinanana, Atsimo Atsinanana, DIANA, Fitovinany et Vatovavy.

Pour le secteur du tourisme, le Projet PIC contribue principalement au/ à (i) renforcement de la gouvernance institutionnelle, (ii) la promotion touristique de la destination Madagascar et des Régions d'intervention, (iii) l'amélioration de la connectivité terrestre/ aérienne et fluviale des destinations touristiques cibles, (iv) l'amélioration d'infrastructure de viabilisation à caractère public et (v) la diversifications et l'amélioration de l'offre en services et produits touristiques.

En matière de diversification et d'amélioration de l'offre en produits touristiques, le Projet PIC appuie, entre autres, la valorisation des sites à forts potentiels touristiques dans ses zones d'interventions. Ce programme consiste principalement à la mise en place d'une structure de gestion incluant la modalité de gouvernance et le mécanisme de gestion, l'aménagement et la construction d'infrastructures touristiques, et l'accompagnement à la gestion opérationnelle et de l'exploitation du site concerné.

Différentes activités y afférentes ont été réalisées auprès des Sites touristiques de Mont Passot de Nosy Be, Montagne des Français et Tsingy Rouge de Diégo, Jardin de la mer et Nosy Ve de Tuléar, et le circuit Pirate Island de Ste Marie. Ces Sites sont respectivement gérés actuellement par l'Association Mont Passot Tsararivotra depuis 2013, le GIE (Groupement d'intérêt Economique) Anosiravo depuis 2017, le GIE Tsingy Rouge depuis 2018, le GIE Jardin de la mer depuis 2018, l'Association FIMIMANO (Fikambanana Miaro sy Mampandroso an'i Nosy Ve) depuis 2019, et l'Association Le Circuit des Forbans depuis 2023.

Divers documents de référence relatifs à la gestion et l'exploitation ont été élaboré et mis à la disposition de chaque Site concerné . Il s'agit entre autres de la convention cadre de gestion et d'exploitation, le plan d'affaire sommaire, le manuel de gestion administrative-comptabilité-finance, le manuel d'entretiens d'infrastructures touristiques et le plan de gestion environnementale et sociale.

Des appuis similaires sont également initiés au Pic St Louis (Fort Dauphin) et Nosy Iranja (Nosy Be).

Tenant compte de l'absence de cadre réglementaire régissant spécifiquement la modalité de gestion et d'exploitation de sites à vocation touristique ne disposant pas de statuts de protection particuliers, la Région DIANA a récemment adopté l'Arrêté n-016/2025-MDAT/REG/DIANA/SG/DAGR du 25.07.2025 portant la mise en place de la gestion et d'exploitation de sites à vocation touristique du territoire de la Région DIANA. Ce cadre réglementaire régional a été mis en place d'une manière participative en impliquant les parties prenantes concernées dont les représentants des collectivités territoriales décentralisées, les services techniques déconcentrés, les gestionnaires des sites à vocation touristique et les partenaires techniques et financiers, y compris le Projet PIC.

Le Projet PIC entend poursuivre ses accompagnements et recourir à cet effet le service d'un Consultant individuel national en charge du renforcement de capacités des gestionnaires des Sites bénéficiaires de son programme de valorisation de sites à forts potentiels touristiques de ses zones d'intervention.

2. Objectifs de la mission

La présente mission a comme objectif global de contribuer à la diversification et l'amélioration de l'offre en services et produits touristiques dans les zones d'intervention du Projet PIC, et comme objectifs spécifiques la pérennisation institutionnelle et opérationnelle des sites à vocation touristique bénéficiaires des appuis de la part du Projet PIC, d'une part, et d'autre part, le renforcement de la gestion administrative et l'exploitation technique et commerciale des Sites touristiques concernés.

3. Étendue de la mission

Pour chaque Site concerné, la mission sera répartie en trois (03) étapes :

- Diagnostic et évaluation de la modalité de gouvernance et de gestion,
- Renforcement de compétence des membres des organes de décision et d'exécution,
- Accompagnement à l'élaboration/ mise à jour des outils de gestion et d'exploitation.

Les détails de la méthodologie de la mission sont laissés à l'initiative du Consultant.

Une démarche participative est toutefois fortement conseillée afin d'assurer une appropriation et une implication de l'ensemble des parties prenantes lors de la mise en œuvre des activités issues des recommandations d'amélioration de la présente mission.

A titre non exhaustive, les activités à confier au Consultant comprennent :

3.1. Diagnostic et évaluation de la modalité de gouvernance et de gestion

Cette étape de la mission vise notamment à évaluer la gouvernance, la gestion administrative et technique de chaque Site concerné en vue d'amélioration et de pérennisation.

Sur la base des documents de références et de la pratique quotidienne de l'entité gestionnaire, les tâches à réaliser par le Consultant comprennent :

- Effectuer un diagnostic de la gouvernance, incluant la structure mise en place, la répartition de responsabilités, l'implication des parties prenantes et le mécanisme de contrôle,
- Réaliser un diagnostic de la gestion et de l'utilisation des ressources tenant compte de la planification, les ressources humaines et financières, les services proposés aux visiteurs et le mécanisme de suivi et évaluation,
- Procéder à une analyse comparative avec des sites touristiques similaires à Madagascar puis à une analyse FFOM (Force -Faiblesse-Opportunité-Menace),
- Formuler et prioriser des recommandations pouvant éventuellement inclure d'ajustements institutionnel/ opérationnel, d'appuis techniques, de renforcement de compétences, ...

3.2. Renforcement de compétence des membres des organes de décision et d'exécution

Cette étape de la mission a pour objet d'améliorer/ développer/ actualiser le savoir-faire et le savoir-être des membres des organes de décision et d'exécution de l'entité gestionnaire chaque Site concerné, pour assurer une gestion efficace, participative et pérenne tout en assurant la qualité de l'offre en services proposés aux visiteurs.

Sur la base des résultats de l'étape précédente, les tâches à réaliser par le Consultant comprennent :

Pour les membres de l'organe de décision,

En vue de développer leur compétence stratégique, décisionnelle et de gouvernances de l'entité gestionnaire du Site concerné, dispenser de formations de base sur des thèmes suivants :

- La gouvernance et leadership : rôles et responsabilités de l'organe de décision, les principes de bonne gouvernance (transparence, responsabilité, équité).le leadership collaboratif et management stratégique, ...
- La prise de décision stratégique : risque et opportunité, vision stratégique et plans d'action, ...
- La gestion financière et administrative : états financiers., contrôle de budget et ressources, de obligations légales et réglementaires, ...
- La communication et représentation : communication entre les membres/ partenaires/ parties prenantes, présentation de l'entité gestionnaire, ...

Pour les membres de l'organe exécutif,

En vue de développer leur capacité à assurer notamment la bonne gestion administrative, technique et financière du Site concerné, dispenser de formations de base sur les thèmes suivants :

- La gestion opérationnelle : planification et coordination d'activités, suivi et évaluation, utilisation et optimisation des ressources, ...
- La gestion financière et administrative : préparation et suivi du budget, procédures comptables et contrôle interne, obligation légale et réglementaire, ...
- Le leadership et management : encadrement d'équipe, communication interne, gestion de conflit, ...
- La communication et représentation : représentation auprès des partenaires techniques et financiers, communauté locale, transparence et la reddition de comptes auprès des membres et partenaires, ...

3.3. Accompagnement à l'élaboration/ mise à jour des outils de gestion et d'exploitation.

Cette étape de la mission consiste à appuyer chaque entité gestionnaire des Sites concernés dans l'élaboration et/ou mise à jour des documents de référence en matière de gouvernance, de gestion administrative et technique, tels que le cadre régissant le site et l'entité gestionnaire (statuts, règlement intérieur, ...) et le manuel de gestion administrative financier et comptable,

4. Livrables attendus

Le Consultant devra fournir les livrables suivants :

N°	Livrables	Echéance (*)
1	Rapport de démarrage incluant la méthodologie et le calendrier prévisionnel de la mission	01 semaine
2	Rapport de diagnostic et d'évaluation de chaque Site concerné, incluant - Diagnostic de la gouvernance et de gestion, - Analyse comparative et FFOM, - Recommandations institutionnelles et opérationnelles, mettant en exergue le renforcement de compétence des entités gestionnaires	Fin Mois 2
3	Rapport sur le programme de renforcement de compétences des membres des organes de décision et d'exécution, incluant les supports de formation, l'évaluation et la recommandation pour chaque participant	Fin Mois 5
4	Rapport sur l'accompagnement à l'élaboration/ mise à jour des outils de gestion et d'exploitation, incluant les documents de références types élaborés/ mis à jour.	Fin Mois 6

(*) par rapport à la date de démarrage de la mission

5. Organisation de la mission

Le Consultant travaille étroitement avec l'entité gestionnaire du Site concerné, la Coordination Régionale du Projet PIC de la localité et le Volet tourisme du Projet.

La mission prévoit de descentes dans chaque site concerné.

L'entité gestionnaire de chaque Site concerné et le Projet PIC remettront au Consultant les documents de références et les informations et données concernant la gestion et l'exploitation.

La coordination nationale du Projet PIC assurera la gestion du contrat,

La mission a pour une durée estimative de six (06) mois.

6. Profil requis du Consultant

Le Consultant doit posséder au minimum les qualifications et compétences suivantes :

- Bac+5 minimum en management, développement ou domaine connexe à la gestion et développement de produits touristiques ou d'autres domaines pertinents à la mission,
- Plus de 05 ans d'expériences en gestion de sites touristiques, développement local, ou accompagnement d'organisations/associations,
- Conduite d'au moins 03 missions similaires en diagnostic organisationnel et/ou renforcement de capacités et/ou élaboration d'outils de gestion de sites à vocation touristique,
- Expérience professionnelle dans l'une des zones concernées,
- Expérience de projets financés par la Banque Mondiale ou autres bailleurs – serait un atout,
- Excellentes capacités de rédaction en langue française.