

**Elaboration de la stratégie et du plan opérationnel de la mise en concessions écotouristiques
dans les Réserves et Parcs Nationaux du Réseau Madagascar National Parks**
Termes de référence pour le recrutement d'un Cabinet de Consultance

1. Contexte et justification

Madagascar National Parks (MNP), une association reconnue d'utilité publique, dûment mandatée par l'Etat Malagasy, pour assurer la conservation et la gestion durable et rationnelle des ressources naturelles d'un Réseau de 43 Aires Protégées – composées par 27 Parcs Nationaux, 14 Réserves Spéciales, 02 Réserves Naturelles Intégrales et 08 Aires Protégées Marines – couvrant plus de 2,6 millions d'hectares d'Aires Protégées – dont 1,6 million d'hectares de forêts protégées et 275 000 hectares d'Aires Marines Protégées. Le réseau inclut également 04 Réserves de Biosphère, 12 sites classés au patrimoine mondial de l'UNESCO, et 05 sites RAMSAR.

Conformément à sa mission de conservation de la biodiversité et de valorisation durable du patrimoine naturel et culturel à Madagascar, MNP considère l'écotourisme comme un levier stratégique de développement durable. En effet, l'écotourisme constitue un outil de conservation participative favorisant la sensibilisation des visiteurs, la création d'emplois locaux et le financement pérenne des actions de gestion au sein du Réseau des Réserves et Parcs Nationaux gérés MNP.

Pour renforcer la valorisation économique du Réseau, MNP a mis en place une stratégie de concession de services touristiques nécessitant un savoir-faire spécifique tels que l'hébergement, la restauration, et le développement d'autres produits et services touristiques spécialisés. Cette approche vise essentiellement à (i) optimiser la gestion et la qualité des services touristiques offerts aux visiteurs, (ii) mobiliser les investissements privés pour développer des infrastructures écotouristiques intégrées et respectueuses de l'environnement, (iii) accroître les retombées économiques locales, notamment à travers la création d'emplois et la collaboration avec les communautés riveraines et (iv) assurer la pérennité financière du Réseau MNP, en générant des revenus complémentaires issus des redevances de concessions touristiques.

Durant cette dernière décennie, MNP et ses partenaires techniques et financiers ont mené diverses initiatives et activités relatives à la concession touristique :

- En 2007, adoption de la lettre de politique sur les mises en concessions écotouristiques dans les Aires Protégées de Madagascar. Sur la base de cette lettre, MNP en collaboration avec KfW a lancé un appel à manifestation d'intérêt pour la concession d'activités hôtelières sur le site du Parc National d'Ankarafantsika ;
- En 2015, réalisation d'une expertise pour accompagner le développement et la mise en concession de services écotouristiques dans des sites à fort potentiel des Régions DIANA et Atsimo Andrefana, avec l'appui du Projet PIC ;
- En 2016, initiative visant à la mise en place des cadres légal/ règlementaire et institutionnel/ opérationnel dans les Aires Protégées, avec l'appui de la Banque Mondiale ;
- En 2018, la définition et mise en œuvre d'une stratégie de développement et commercialisation de produits dérivés au sein des Parcs nationaux phares du Réseau MNP situés dans les Régions DIANA et Atsimo Andrefana, a été élaborée avec l'appui du Projet PIC ;
- Du temps du PE3, des séries d'études de faisabilités couvrant les aspects techniques, économiques et financiers, ainsi que l'impact environnemental réalisées avec le soutien du BAD a permis de définir quatorze (14) Parcs Nationaux et Réserves en écotourisme. Puis en 2019, le document « vision préliminaire générale des parcs priorisés dans le cadre de mise en concession écotouristique de MNP » a été élaboré suite à cette étude présentant les analyses et les recommandations concernant le développement de la concession qui a finalement défini

- six (06) Parcs nationaux et réserves prioritaires en écotourisme qui sont : Ankarana, Lokobe, Nosy Hara, Analamazaotra-Mantadia, Bemaraha et Tsimanapetsotsa ;
- En 2024, Des initiatives liées à la sécurisation foncière des zones à vocation de concessions touristiques du Réseau MNP conduisent à l'adoption de l'Arrêté Interministériel n-34 696/2024 du 29.11.2024 relatif à la sécurisation foncière des zones à vocation écotouristique à l'intérieur des zones tampons dans les Aires Protégées ;

Le Projet Pôles Intégrés de Croissance (Projet PIC) est une série de projets initiée par le Gouvernement de Madagascar financée par la Banque Mondiale. La phase actuelle du Projet – dénommé Projet de Transformation Economique pour la Croissance (PIC3) soutient le développement des Petites et Moyennes Entreprises œuvrant dans l'Agribusiness, le Numérique et le Tourisme dans les Régions Analamanga, Analanjirofo, Anosy, Atsimo Andrefana, Atsimo Atsinanana, Atsinanana, DIANA, Fitovinany et Vatovavy.

Les axes d'intervention du Projet en matière du Tourisme comprennent notamment le renforcement de la gouvernance institutionnelle, la promotion touristique de la destination Madagascar et des régions, l'amélioration et la diversification de l'offre en produits et services touristiques, l'amélioration de la connectivité et de la viabilisation touristique des destinations d'intervention du Projet.

Étant un acteur incontournable de l'écotourisme à Madagascar, MNP a été l'un des bénéficiaires des précédentes (PIC1 et PIC2) et de l'actuelle (PIC3) phases du Projet PIC – durant lesquelles diverses activités ont été initiées et/ou déployées tels que la mise en place et valorisation touristique du Parc National Marin Nosy Tanikely, l'aménagement et la construction d'infrastructures touristiques, le renforcement de compétences des agents de MNP et le développement de la concession touristique.

Dans ce contexte et dans l'atteinte des visions ainsi fixés d'une part et d'autre part, pour poursuivre les activités ainsi initiées, MNP avec l'appui du Projet PIC, souhaite recruter un Cabinet Consultant pour élaborer la stratégie et le plan opérationnel de la mise en concessions écotouristique au sein des Réserves et Parcs Nationaux du Réseau MNP.

2. OBJECTIFS DE LA PRESTATION

Cette mission vise principalement à (i) contribuer à la mission de conservation et gestion durable et rationnelle des ressources naturelles au sein du Réseau MNP ; (ii) créer un environnement favorable au développement de l'écotourisme à Madagascar dans l'ensemble et dans le Réseau MNP en particulier ; (iii) stimuler les investissements privés en vue d'améliorer l'offre en services touristiques ainsi que les expériences visiteurs tout en impliquant les communautés environnantes.

Cette mission vise particulièrement à mettre à la disposition de MNP une vision stratégique et un plan opérationnel de la mise en concessions incluant des dispositifs institutionnel, règlementaire, organisation et opérationnel pour la conception, la mise en œuvre et le suivi-orientation en matière de mise en concessions écotouristique au sein de son Réseau, en intégrant la transformation des orientations stratégiques en mécanismes concrets, applicables et durables, alignés sur la législation nationale et les standards environnementaux.

3. ETENDUE DE LA MISSION

Conformément aux contextes et aux objectifs de la prestation, la mission répartie en quatre (4) :

- Diagnostic et consolidation des acquis en matière de concessions ;
- Orientation stratégique de la mise en concessions écotouristiques ;

- Établissement des instruments de gestion de la mise en concession ;
- Elaboration d'un plan opérationnel de la mise en concessions écotouristiques.

La mission traite la mise en concessions écotouristiques au sein du Réseau MNP dans son ensemble, avec applications pilotes dans les six (06) Parcs nationaux prioritaires en écotourisme qui sont Analamazaotra-Mantadia, Nosy Hara, Ankarana, Lokobe, Bemaraha et Tsimanapetsotsa.

La mission doit tenir en compte des différents cadres politiques, institutionnels et règlementaires tels que l'aménagement du territoire et la gestion foncière, la gestion et conservation de ressources naturelles, la promotion des investissements en général et celle du tourisme en particulier, le développement et la promotion touristique, ainsi que toutes les missions d'études et de consultance en cours en liaison avec la prestation demandée.

Les détails de la méthodologie sont laissés à l'initiative du Consultant et seront décrits dans son offre.

Une démarche participative est toutefois nécessaire afin d'assurer une appropriation des recommandations et des livrables par des Parties prenantes et les bénéficiaires de la prestation tels que le Ministère du l'Environnement et du Développement Durable (MEDD), le Ministère du Tourisme et de l'Artisanat (MTA), Economic Development Board of Madagascar (EDBM), les groupements et acteurs privés du tourisme, la Banque Mondiale, Madagascar National Parks (MNP) et le Projet PIC.

Les activités à mener par le Cabinet Consultant comprennent :

3.1. Diagnostic et consolidation des acquis en concessions écotouristiques

Cette partie de la mission vise à capitaliser, consolider et mettre à jour les acquis antérieurs de Madagascar dans le domaine de la mise en concessions touristiques dans les Aires Protégées.

A titre indicatif et non exhaustive, les activités à réaliser par le Cabinet Consultant consistent à :

- Réaliser un diagnostic des cadrages politiques/ réglementaires/ institutionnels, des études et des expériences antérieures des concessions touristiques au sein des Aires Protégées dans l'ensemble et du Réseau MNP en particulier ;
- Consolider les potentialités en matière de tourisme (offre en produit et service, demande de marchés, segments de visiteurs, ...) et de concessions touristiques du Réseau MNP en général et celles des Parcs nationaux prioritaires en écotourisme en particulier ;
- Mener une analyse comparative des modèles de concession touristiques développés dans d'autres pays similaires à Madagascar à fixer dans la méthodologie proposée par le Cabinet Consultant ;
- Effectuer un *gap analysis* (écart entre la stratégie existante et les exigences de mise en œuvre) de la mise en place et de développement de la mise en concession touristiques au sein des Aires Protégées dans l'ensemble et du Réseau MNP en particulier et identifier les améliorations à apporter ;
- Déterminer et prioriser la typologie de concessions touristiques pouvant être à développer dans le Réseau MNP ainsi que la typologie d'investisseurs potentiels correspondants.

3.2. Orientation stratégique de la mise en concessions écotouristique

Sur la base des résultats de l'étape précédente, les prestations demandées au Cabinet Consultant consiste principalement à définir les éléments constitutifs clés garantissant le développement de la mise en concessions écotouristiques au sein du Réseau MNP.

A titre indicatif et non exhaustive, les activités à réaliser consistent à :

- Définir l'ancrage et les cadres régissant la mise en concessions ;
- Formuler une vision cohérente de la mise en concessions ;
- Déterminer les objectifs de la mise en concessions ;
- Établir les orientations, les politiques et les stratégies d'approche de la mise en concessions ;
- Définir les procédures à suivre relative à la gestion de la mise concessions.

Cette partie traite plus particulièrement les typologies de concession à développer, la conception d'infrastructures, les redevances et les définitions des responsabilités et engagements de chaque entité concernée pour chaque étape de la mise en concession.

3.3. Établissement des instruments de gestion

Sur la base des résultats de l'étape précédente et en capitalisant sur l'existant, les prestations demandées au Cabinet Consultant consiste principalement à les contenus des documents cadres de la mise en concessions écotouristiques au sein du Réseau MNP.

A titre indicatif et non exhaustive, il s'agit entre autres :

- Document habilitant certaines entités publiques et/ou privées à octroyer de concessions
- Document d'information et de promotion de la mise en concession ;
- Appel à manifestation d'intérêt pour la mise en concession ;
- Lettre d'intention d'investissement relatif à la mise en concession ;
- Contrat type de la mise en concession définissant entre autres les obligations des Parties contractantes, la nature et la portée des travaux devant être réalisés, la propriété des biens liés au contrat, la rémunération du concessionnaire et les redevances et le droit applicable ;
- Cahier des charges type de mise en concession ;
- Communication et l'officialisation de la mise en concession ;
- Manuel de procédures pour le suivi de la mise en concession.

3.4. Elaboration d'un plan opérationnel de la mise en concessions écotouristiques

A titre indicatif et non exhaustive, il est demandé au Cabinet Consultant d'établir un document de planification à court, à moyen et long terme de la mise en concessions touristiques dans les Aires Protégées de Madagascar dans l'ensemble, et celle du Réseau MNP en particulier.

A titre indicatif et non exhaustive, les activités à réaliser consistent à :

- Établir un document de planification pour la mise en concession touristique pour les Aires Protégées, incluant les entités concernées, la période de réalisation et le budget estimatif ;
- Établir un cadre de gouvernance et de réalisation de rapports ;
- Établir un document de planification pour la mise en concession touristique pour le Réseau MNP, incluant les entités concernées, la période de réalisation et le budget estimatif ;
- Formuler un mécanisme de pilotage de conception, de mise en œuvre, de suivi-évaluation et d'orientation.

4. ORGANISATION ET DUREE DE LA MISSION

MNP fournit les documents stratégiques et opérationnels du Réseau ainsi que tous les documents disponibles concernant la mise en concessions au sein des Aires Protégées et celle du Réseau MNP.

MNP et le Projet PIC assurent la bonne coordination de la mise en œuvre et du suivi-orientation de l'ensemble de la mission, dont les principaux interlocuteurs du Cabinet consultant sont la chargée de l'Écotourisme et des Visites Natures du MNP et le Responsable du Tourisme du Projet PIC.

La mission est prévue pour une durée de six (06) mois avec un effort estimatif de soixante-quinze (75) hommes – jours.

5. LIVRABLES ATTENDUS

Le calendrier des livrables est prévu comme suit :

Livrable	Echéance, après signature du contrat
Livrable 1 – 05 hommes-jours Rapport de démarrage, incluant méthodologie et calendrier de la mission	10 jours
Livrable 2 – 35 hommes-jours Diagnostic et consolidation des acquis, incluant les cadrages globaux, les potentialités touristiques et de concessions du Réseau MNP et des sites pilotes, analyse comparative, les <i>gap analysis</i> et la typologie de concessions touristiques à développer.	Fin Mois 02
Livrable 3 – 15 hommes-jours Document d'orientation stratégique, incluant l'ancre et les cadres la vision, les objectifs, les orientations, les politiques et les stratégies d'approche, les procédures de la gestion de la mise concessions.	Fin Mois 03
Livrable 4 – 15 hommes-jours Plan opérationnel de mise en concessions écotouristiques des Aires protégées et du Réseau MNP et le mécanisme de pilotage Kit d'instruments de gestion de la mise en concession	Fin Mois 04
Livrable 5 – 05 hommes-jours Rapport final consolidé, incluant un résumé exécutif et résumé des recommandations de la mise en œuvre de la mise en concession.	Fin Mois 05

Chaque livrable fait l'objet d'une présentation auprès des MNP et le Projet PIC ainsi que les partenaires concernées à la mise en concessions touristiques en vue de commentaire et de validation.

6. PROFIL DU CABINET CONSULTANT

Le Cabinet consultant doit être une entité (bureau d'études, société de conseil, consortium ou groupement temporaire) ayant une expertise avérée dans les domaines de l'écotourisme, des concessions touristiques, de la planification stratégique et de la gestion des aires protégées ayant :

- au moins 10 ans d'expérience dans la conduite d'études stratégiques, institutionnelles et opérationnelles dans les domaines du tourisme durable, de l'écotourisme ou de la gestion de sites naturels ;
- conduit au moins trois (3) missions similaires en matière d'élaboration de stratégies de concession touristique ou suivi et gouvernance des partenariats public-privé (PPP) dans des aires protégées, parcs nationaux ou sites écotouristiques ;

- une bonne connaissance du cadre institutionnel, juridique et foncier de Madagascar, en particulier les textes relatifs aux aires protégées, à l'investissement et au tourisme ;
- solides compétences en analyse économique et financière des projets d'investissement touristique.

Le Cabinet Consultant doit disposer au moins les personnels clés suivants :

01 Chef de mission / Expert en stratégie écotouristique,

Diplôme supérieur (Bac+5 minimum) en tourisme, économie, gestion de projets, ou équivalent ; au moins 10 ans d'expérience dans le développement de stratégies écotouristiques ou touristiques nationales / régionales ; avec expérience confirmée en gestion de missions de consultance et en coordination d'équipes pluridisciplinaires.

01 Expert en concessions touristiques / PPP

Formation supérieure en économie, droit, ou gestion publique ; au moins 7 ans d'expérience dans la conception et la mise en œuvre de modèles de concession / PPP dans les secteurs du tourisme, des infrastructures ou des aires protégées ; avec une bonne connaissance des mécanismes de financement privé.

01 Juriste

Diplôme en droit public, foncier ou droit des affaires ; expérience avérée (5 ans min.) sur les aspects réglementaires liés aux concessions, baux, PPP, et gestion foncière dans les zones protégées.

Pour renforcer la connaissance du contexte de Madagascar et faciliter la concertation avec les Parties prenantes, il est recommandé d'associer d'expert nationaux dans la mission.