

DEFINITION ET MISE EN OEUVRE D'UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ET DE COMMERCIALISATION DE PRODUITS DERIVES DE MADAGASCAR NATIONAL PARKS

TERMES DE REFERENCE (Draft)

I. CONTEXTE

Madagascar National Parks (MNP) est une association reconnue d'utilité publique (ARUP), déléataire de l'Etat, pour la conservation et la gestion durable du Réseau National de Parcs Nationaux et Réserves de Madagascar. Cette mission implique notamment la valorisation des activités touristiques dans les Parcs Nationaux, qui inclut une production diversifiée et l'optimisation de la qualité des services offerts aux visiteurs.

Aujourd'hui, les Parcs Nationaux figurent parmi les attractions-clé de la destination Madagascar grâce à une biodiversité exceptionnelle, mais peinent à générer des revenus suffisants pour le financement de leurs activités de conservation de cette même biodiversité. L'offre touristique reste insuffisante en qualité et en variété. Notamment, le potentiel de produits dérivés des Parcs Nationaux et de leur biodiversité (faune et flore) est très peu valorisé. Peu de Parcs disposent de « boutiques » commercialisant des produits véritablement exclusifs à la marque/image « Madagascar National Parks ».

Cette mission traduit la volonté de MNP de satisfaire une demande du public et des visiteurs des Parcs Nationaux pour la disponibilité d'articles souvenirs des Parcs et de la biodiversité qu'ils contiennent. Les produits existants peinent à séduire une clientèle internationale exigeante. Or, la commercialisation de produits dérivés de qualité pourrait générer des revenus conséquents pour MNP, à l'instar des Parcs Nationaux d'autres pays.

Le Projet Pôles Intégrés de Croissance et Corridors (PIC2), sous financement IDA/Banque Mondiale, est une des actions du Gouvernement de Madagascar visant à améliorer l'environnement national des affaires et à dynamiser les secteurs porteurs que sont le tourisme et l'agri-business dans des zones géographiques sélectionnées.

Dans le cadre du développement du secteur tourisme dans ses régions d'intervention, le projet PIC2 contribue à (i) valoriser le capital touristique, (ii) améliorer la qualité des services touristiques, et (iii) promouvoir les investissements touristiques sur les sites touristiques clefs.

Dans ce cadre, Madagascar National Parks, avec l'appui du Projet PIC2, recrute un consultant international pour apporter une assistance technique dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de développement et de commercialisation de produits dérivés pour MNP et ses Parcs Nationaux, d'un plan d'action correspondant et dans leur mise en œuvre en se focalisant sur des Parcs Nationaux pilotes, dans les régions Diana et Atsimo-Andrefana.

II. OBJECTIFS

Les objectifs de la mission visent à :

- Augmenter les revenus de Madagascar National Parks par la maximisation des ventes de produits dérivés dans les Parcs Nationaux et en dehors ;
- Créer une demande de produits dérivés dans les Parcs Nationaux et en dehors ;
- Susciter une image positive des Parcs Nationaux et de la biodiversité de Madagascar auprès du grand public, national et international ;
- Amélioration la visibilité de MNP et de ses activités à travers ses produits dérivés.

La stratégie de développement et de commercialisation de produits dérivés proposés sera élargie à terme sur la totalité du Réseau National des Aires Protégées.

III. PERIMETRE DE LA MISSION

La mission se concentrera sur les Parcs Nationaux pilotes ci-après :

- Région Nord : Montagne d'Ambre (MDA), Nosy Hara (NSH), Lokobe (LKB), Nosy Tanikely (NST)
- Région Sud-Ouest : Isalo (ISL), Zombitse (ZBV) et Tsimanampetsotsa (TSP).

La stratégie de développement et de commercialisation se focalisera uniquement sur les produits dérivés et ne concernera pas les entrées dans les Parcs. Cela consiste en :

- La définition des gammes de produits à développer,
- La production (confection et coûts liés)
- La politique de prix
- La politique de commercialisation, notamment en ligne
- La promotion
- Le financement et la rentabilité via un business plan

Le consultant travaillera en étroite collaboration avec un Designer de produits dérivés recruté également par le Projet PIC2/ MNP en charge de concevoir et créer les lignes de produits dérivés.

IV. ETENDUE DE LA MISSION

La prestation attendue se répartit en 3 activités distinctes.

Activité 1 : État des lieux et définition d'un projet de stratégie de développement et de commercialisation des produits dérivés de Madagascar National Parks

Activité 2 : Définition d'une stratégie, d'un Business Plan et d'un Plan d'Action de développement de produits dérivés MNP

Activité 3 : Assistance Technique de mise en œuvre

Activité 1 : État des lieux et définition d'un projet de stratégie de développement et de commercialisation des produits dérivés MNP (30 jours)

a. Evaluation de la situation existante et du potentiel de marché :

Etat des lieux du marché existant (offre et demande) de produits dérivés dans les Parcs Nationaux pour une évaluation du potentiel :

- o Collecte et analyse des données disponibles sur la vente d'articles dans les boutiques dans les Parcs Nationaux : liste des fournisseurs et contrats correspondants, évolution des ventes réalisées et des revenus générés pour MNP sur les dix dernières années (2008-2018) et répartition par point de vente et par type de produits, saisonnalité, etc.
- o Analyse de la demande : typologie de la clientèle actuelle et comportement, montant moyen d'achat
- o Analyse de l'offre existante (nature des produits, prix, système de paiement disponible, adéquation avec le marché/demande, etc.) et des fournisseurs partenaires, en collaboration avec le Designer
- o Evaluation du système de commercialisation (dépôt vente, approvisionnement, système de marge, mode de paiement, etc.)
- o Analyse des forces et faiblesses du système existant de vente de produits souvenirs dans certains parcs et aussi le potentiel au niveau de l'ecoshop dans la capitale (à Antananarivo).
- o Evaluation du potentiel de marché : volume de ventes susceptibles d'être réalisé par Parc et sur l'ensemble du Réseau National sur la base d'hypothèses à établir

Pour cette étape, il est prévu que le consultant rencontre les équipes de la Direction Marketing et Partenariats (DMP) au niveau central et visite les parcs pilotes et rencontre les agents MNP en charge de l'accueil pour un sondage sur les comportements/habitudes /besoins des visiteurs

b. Benchmarking national et international :

Le Consultant sera en charge de :

- o Faire un benchmarking d'au moins 03 parcs de contexte similaire (en Afrique de l'Est ou Australe) en matière de stratégies de développement de produits dérivés : types de produits, clientèle, politique de prix, revenus générés, politique de commercialisation, etc.

- Identifier et lister les bonnes pratiques des parcs africains et internationaux pour ce genre d'activités : mode de gestion, promotion, etc.

Ce travail de benchmark intégrera une analyse faite par le Consultant Designer sur la description des produits commercialisés par les gestionnaires de Parcs dans les pays concernés : nature des produits, design, qualité, matières utilisées, mode de production / d'approvisionnement, etc.

Activité 2 : Définition d'une stratégie, d'un Business Plan et d'un Plan d'Action de développement de produits dérivés MNP (40 jours)

c. Définition d'une stratégie de développement et de commercialisation de produits dérivés MNP :

Sur la base des conclusions des étapes précédentes, le consultant proposera une stratégie de produits dérivés incluant les 4P (Produits, Prix, Promotion, Place) :

- Produit : lignes de produits proposés, concepts rattachés, gammes, marchés cibles, identification des fournisseurs et autres partenaires, coûts de production indicatifs, etc.
- Prix : prix de vente, système de paiement, gestion des revenus, etc.
- Commercialisation : vente directe / indirecte, vente en ligne, commissions revendeurs, etc.
- Concept des boutiques dans les Parcs pilotes et mode de gestion
- Promotion et lancement de la gamme.

Cette partie fera l'objet d'une consultation des équipes MNP au niveau central et des Parcs pilotes et d'une restitution pour validation auprès du PIC2 et de MNP.

d. Définition d'un Business Plan et Plan d'Action :

Cette étape consiste en une étude de faisabilité et de rentabilité du projet de développement de produits dérivés MNP. Il s'agit notamment de :

- Faire la revue du Plan Stratégique en cours de MNP et la partie consacrée aux revenus du tourisme
- Traduire la stratégie en chiffres : objectifs, revenus et profits attendus, évolution du marché (offre et demande), répartition des revenus et des profits par type de produits, etc.
- Identifier et évaluer les investissements et les partenariats requis pour la mise en œuvre
- Identifier et évaluer les coûts liés au projet
- Définir un Plan d'Action clair et précis, avec un calendrier et un budget

La stratégie, le Business Plan et le Plan d'Action seront restitués pour validation aux équipes MNP et PIC. Les versions finales seront présentées aux partenaires de MNP (IFC, KfW, etc.) pour confirmer les engagements respectifs pour sa mise en œuvre et son financement.

Activité 3 : Assistance Technique à la mise en œuvre (20 jours)

Afin d'aider MNP à lancer ou externaliser rapidement la production et la commercialisation des produits, le consultant sera en charge de :

- Élaborer un guide opérationnel, incluant des documents-types (modèles de memorandum de projet, appels à propositions, cahier des charges pour chaque activité, répertoire du réseau des fournisseurs, des prestataires, partenaires potentiels, modèles de contrat suivant schéma retenu, cahier des charges des fournisseurs, catalogue des produits à mettre en vente...)
- Faire une évaluation des besoins des parties prenantes dans la chaîne de valeur de commercialisation de la gamme de produits proposés, notamment les : formations : design, gestion, marketing et négociation, merchandising, besoins en matériels, etc.)

V. RESULTATS ATTENDUS

A la fin de la mission, il est attendu que :

- MNP dispose d'une stratégie de développement et de commercialisation de produits dérivés claire lui permettant d'augmenter ses revenus et d'élargir le marché actuel ;
- Une gamme de produits dérivés soient prêtes à être développées et commercialisées, notamment sur les Parcs pilotes ;
- Un panel de producteurs et de partenaires soient identifiés.

VI. PRODUITS ET LIVRABLES

Le Consultant aura à remettre les livrables suivants :

Livrable 1 : Etat des lieux (évaluation de la situation existante : financière, commerciale et opérationnelle), évaluation du potentiel de marché et analyse benchmark

Livrable 2 : Stratégie de développement et de commercialisation de produits dérivés, Business Plan et Plan d'Action correspondant

Livrable 3 : guides opérationnels et documents de mise en œuvre du Plan d'Action (contrats types, cahier des charges des fournisseurs / prestataires).

VII. DUREE ET MODALITES DE LA MISSION

Le niveau d'effort total pour cette mission est estimé à 90 hommes-jours, étalés sur une période de 6 mois au maximum, avec les visites de sites et les séances de restitution.

La mission est prévue démarrer en février 2020 et prévoit au moins trois déplacements sur Madagascar, correspondant à chaque activité.

VIII. ORGANISATION DE LA MISSION

Les interlocuteurs des Consultant pour cette mission seront les équipes désignées par la Direction Générale MNP, notamment la Direction Marketing & Partenariat (DMP) et l'équipe d'Assistance Technique (AHT), et l'équipe tourisme du Projet PIC2.

MNP s'engage par ailleurs à mettre à la disposition du consultant toutes les informations et les données, ainsi que les appuis nécessaires pour la réalisation de la mission. Cela inclut les informations sur le Plan Stratégique en cours, les contrats en cours sur la gestion et/ou l'approvisionnement des Ecoshops, les questions de réglementation et de fiscalité pour la vente de produits dérivés à Madagascar.

A ce titre, MNP fera toutes les démarches administratives et opérationnelles requises pour la mise en œuvre de la stratégie et du plan d'action, une fois validés.

Le consultant adressera ses rapports à MNP et au Projet PIC2.

IX. PROFIL DU CONSULTANT :

Le consultant devrait disposer des qualifications suivantes :

- Titulaire d'un diplôme en études supérieures dans le domaine du commerce, de la finance ou dans la gestion de projets marketing / culturels, environnementaux,
- 10 années d'expérience professionnelle dans les domaines cités ci-dessus,
- Expériences probantes en merchandising, dans le tourisme, la culture, le sport et/ou dans les Parcs Nationaux
- Bonne connaissance du tourisme et des Parcs Nationaux dans le monde, notamment en Afrique,
- Maîtrise du français,
- Sens du contact, capacité de synthèse, ouverture.