ASSISTANCE TECHNIQUE
APPUI INSTITUTIONNEL A L'OFFICE NATIONAL DU TOURISME DE MADAGASCAR
Termes de Référence

1. Contexte général

Le tourisme fait partie des secteurs prioritaires pour le Gouvernement de Madagascar (GdM) comme facteur de croissance économique et créateur d'emplois aussi bien dans les zones urbaines que rurales comme indiqué dans sa Politique Générale de l'Etat (PGE) et le Plan Emergence Madagascar (PEM). Il est estimé que le tourisme contribue à hauteur de 5,9% au Produit Intérieur Brut (PIB) et représente près de 6,5% des emplois formels du pays. Cependant, la destination Madagascar n'a recensé que 285.000 arrivées en 2018 ce qui est bien en deçà de son potentiel : elle n'est encore au début de son cycle de vie et se situe derrière les destinations voisines comme Maurice, la Tanzanie ou le Kenya.
Le GdM s'est fixé comme objectif d'atteindre 500.000 arrivées de touristes internationaux et EUR 1,4 milliards de recettes touristiques en 2023 par la diversification du marché, notamment de l'offre touristique, la promotion et facilitation des investissements en infrastructures d'hébergement et de transport, l'amélioration de la connectivité aérienne, l'étalement de la saisonnalité et, le développement du tourisme national.
Un climat des investissements favorable, des investissements stratégiques coordonnés, la mise aux normes des activités touristiques, des chaînes d'approvisionnement et des réseaux logistiquespeuvent générer des impacts socio-économiques positifs immédiats.

Le tourisme est un secteur complexe réunissant différents acteurs, dans le secteur public et dans le secteur privé. Du point de vue institutionnel, le Ministère des Transports, du Tourisme et de la Météorologie (MTTM)est en charge de la définition et la mise en œuvre de la politique du tourisme de telle sorte que la destination et les entreprises touristiques soient compétitives aux niveaux national et international. La multiplication d'entités publiques et privées dans le secteur tourisme a été identifiée comme un frein important au développement du secteur du fait d'un dialogue public privé ineffectif et d'une vision non partagée du développement du secteur. Par ailleurs, le Ministère en charge du tourisme doit disposer des capacités requises pour mettre en place un système de suivi & évaluation (monitoring) du secteur pour permettre à toutes les parties prenantes, y compris le GdM de comprendre et de mesurer l'importance du secteur si tous ses objectifs étaient atteints.

Créé en 2003, l'Office National du Tourisme de Madagascar (ONTM) est en charge de la promotion de la destination sans pour autant disposer des ressources financières suffisantes et pérennes pour la mener à bien. Cela est lié en partie à son statut d'association reconnue d'utilité publique (ARUP) acquis en 2004, lui conférant comme unique ressource la vignette touristique dont le système déclaratif limite le recouvrement effectif. Par ailleurs, face au vide institutionnel pour représenter le secteur privé dans les dialogues public-privé liés à la fiscalité ou au cadre règlementaire, l'ONTM a modifié ses statuts pour assurer la représentativité du secteur au sens large et ne relevant pas du domaine régalien de l'Etat.

Le Projet "Pôles Intégrés de Croissance et Corridors" - PIC2 - est une initiative du Gouvernement de Madagascar (GdM), financée par la Banque Mondiale, pourappuyerla mise en œuvrede la politique du tourisme de Madagascar. Il a pour objectif de soutenir le développement économique de zones et corridors à fort potentiel de croissance, par une dynamisationdu Secteur Privé et l'appui aux secteurs porteurs que sont l'agribusiness et le

tourisme. Saphase 1 (PIC2.1)a démarré en 2015 et s'est clôturé en septembre 2019. Laphase 2 (PIC2.2), approuvée fin 2018, se déroulera de septembre 2019 à 2023.

Le Projet PIC2 apporte un appui à l'ONTMpour un renforcement institutionnel et procède au recrutement d'un consultant individuel internationaldans le cadre d'une Assistance Technique pour faire le bilan de l'ONTM en tant qu'entité en charge de la promotion de la destination et éventuellement redéfinir sa mission et son rôle par rapport aux actions des autres entités publiques et privés opérant dans le tourisme.

2. Objectifs

La mission consisteà donner à l'ONTM un appui institutionnel pour définir les orientations, les capacités techniques, les outils et l'organisation qui lui permettront de mener à bien de façon durable sa mission de base d'agence de promotion de la destination Madagascar en coordination avec les acteurs du secteur, publics et privés.

3. Etendue de la mission

Le Consultant travaillera en étroite collaboration avec les équipes du MTTM, de l'ONTM et de l'équipe Tourisme du Projet PIC2. Il sera également amené à rencontrer les membres du Conseil d'Administration, et lespartenaires de l'ONTM, notamment les groupements professionnels et les Offices Régionaux du Tourisme (ORT). Il sera en outre assisté d'un juriste fiscaliste disposant d'une connaissance pratique des différentes formes juridiques possibles pour des missions de services publics et des sources de financement existantes et possibles, notamment le système de "vignette touristique".
Il est à noter qu'une autre équipe de consultants travaillera en parallèle sur la définition du Plan Marketing de la Destination Madagascar dont la mise en œuvre relèvera en grande partie de l'ONTM.

Les étapes suivantes ont été identifiées :

a) <u>Revue du cadre institutionnel du tourisme à Madagascar</u>

Cette étape est importante pour avoir une vision globale des différents acteurs du tourisme à Madagascar, publics et privés, de leurs interactions, de leurs influences et responsabilités respectives.Le résultat est de (i) savoir par une cartographie du paysage touristique (stakeholder mapping) qui fait quoi, pourquoi, comment, où, quand et avec quels financements et quelles réalisations, (ii) déterminer si des rôles importants pour la gouvernance ne sont pas assurés) et(iii) identifier les contraintes pour un développement effectif du tourisme conformément aux objectifs définis par le GdM.

b) <u>Diagnostic institutionnel de l'ONTM</u>

Cela consiste à faire le bilan des 16 années d'activités, une évaluation objective de l'institution via une analyse SWOT et à aboutir à un diagnostic sur la situation et les capacitésde l'ONTM en tant qu'institution. Il fera état des acquis à capitaliser et des faiblesses qu'il conviendra de résoudre.
Cela se fera en deux phases : une phase de consultation et de collecte d'informations, et une phase de validation et de discussion avec les équipes de l'ONTM et du MTTM. Il est entendu que l'ONTM mettra à la disposition du Consultant les rapports d'activités, les Etats Financiers et les documents et rapports liés à la gestion opérationnelle.

c) Proposition de plan de développement institutionnel

Sur la base des meilleures pratiques internationales, adaptées au contexte national, le Consultant proposera un plan dedéveloppement institutionnel de l'ONTM visant à consolider les acquis et apporter une solution aux faiblesses identifiées. Une analyse de benchmarking sera faite sur un panel d'Offices du Tourisme, de Tourism Boardsou de Destination Management Organization (DMO) dans le monde. En collaboration avec le juriste fiscaliste, une revue des formes juridiques possibles pour des institutions en charge d'une mission de services publics sera incluse dans l'analyse citant les avantages / inconvénients par rapport au statut actuel de l'ONTM.

La proposition de développement institutionnel tiendra compte des conclusions des deux étapes précédentes et peut inclure le cadre institutionnel du tourisme à Madagascar, la mission et l'organisation générale de l'ONTM, ses procédures opérationnelles, les possibles sourcesde financement durable, etc.

Le plan de développement institutionnelindiquera leséventuels réformes et changements à apporter au niveau de l'ONTM ainsi que les conditions préalables, le cadre réglementaire et les ressources humaines et financières requis pour les mettre en œuvre, les partenariats à mettre en place notamment avec le secteur privé, et le calendrier de mise en œuvre.

Il fera l'objet d'une présentation au Ministre de tutelle et un Comité de Suivi avec des représentants des secteurs public et privé du tourisme sera mis en place pour encadrer sa mise en œuvre.

d) Appui à la mise en œuvre

Le consultant assistera dans la mise en place formelle du Comité de Suivi, dans la définition de ses Termes de Référence et de son programme de travail. Il établira une liste des besoins de l'ONTM pour mettre en œuvre le Plan de Développement Institutionnelune fois qu'il sera validé par le Ministre de tutelle et les parties concernées. Il assistera également dans la rédaction des Termes de Référence pour les AssistancesTechniques à mettre en place et dans le suivi des réformes.

4. Livrables

Le tableau suivant résume les livrables attendus après chaque étape

N°	Etapes	Livrables	Calendrier
0	Compréhension de la mission et méthodologie	- Détail de la méthodologie - Calendrier de la mission	5 jours
1	Revue du cadre institutionnel du tourisme	- Cartographie des acteurs institutionnels et rôles / influences respectifs - Gap analysis - Principaux problèmes et propositions de solutions	15 jours
2	Diagnostic institutionnel de l'ONTM	- Bilan de 16 années d'activités - Analyse SWOT de l'ONTM - Liste des points prioritaires à traiter	15 jours
3	Plan de développement institutionnel	- Meilleures pratiques et analyse benchmark - Revue des formes juridiques possibles à Madagascar avec avantages / inconvénients - Liste des réformes et changements à mettre	20 jours

		en place - Proposition de plan de développement institutionnel	
4	Animation d'un atelier de validation	- Présentation des conclusions des 3 premières étapes - Version finale d'un plan de développement institutionnel	5 jours
5	Suivi de la mise en œuvre du plan de développement institutionnel	- Termes de référence d'un Comité de Suivi - Liste des besoins en assistance technique pour la mise en œuvre - Draft de Termes de Référence des missions d'assistance technique	10 jours

5. Organisation de la mission

La durée estimative de cette mission est de 70homme-jours répartis sur une périodemaximale deneuf (9) mois. Le démarrage de la mission est prévu pour mars 2020.

La langue de travail sera le français.

Les interlocuteurs du Consultant pour cette mission serontles personnes désignées par le MTTM et l'ONTM et l'équipe en charge du Tourisme dans le Projet PIC – trois entités (MTTM, ONTM, PIC2) auxquelles le Consultant adressera ses rapports.

L'ONTM mettra à sa disposition toute la documentation et les informations nécessaires pour la réalisation de sa mission, notamment les documents institutionnels tels que ses rapports d'activités, les procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration, les Etats Financiers, les conventions signées avec les différents partenaires, les plans stratégiques, etc.

6. Qualifications et profils requis

Le Consultant sera spécialisé en développement institutionnel dans le secteur du tourisme.

- Diplôme Master 2 en développement du tourisme ou en développement institutionnel ou d'autres domaines pertinents pour la mission,
- Expériences probantes en politiques publiques du tourisme et/ou en développement institutionnel,
- Expériences de missions liées au tourisme en Afriqueet/ou dans des destinations émergentes,
- Excellentes capacités de contact, d'écoute, de dialogue, d'analyse, de synthèse et de communication,
- Maîtrise du français et de l'anglais,
- Disponibilité immédiate

Le candidat peut être présenté par un Cabinet, lequel devra dans ce cas présenter un (01) seul CV. Seuls les CV individuels feront l'objet d'évaluation pour ce recrutement.