

TERMES DE REFERENCE
**Assistance technique pour la revue institutionnelle
et l'élaboration des plans stratégiques des Offices Régionaux de Tourisme à Madagascar**

1. CONTEXTE GENERAL

Le tourisme fait partie des secteurs prioritaires identifiés par le Gouvernement de Madagascar dans le cadre du Plan Emergence (PEM). Le Ministère du Tourisme (MINTOUR) dans sa « Feuille de route du tourisme » a défini les axes stratégiques suivants : (i) la stimulation des investissements touristiques, (ii) la promotion de la destination Madagascar et des régions, (iii) le renforcement de capacités des acteurs touristiques, (iv) l'amélioration de la bonne gouvernance, (v) la transformation digitale, (vi) le développement de partenariats, et (vii) l'adoption d'une approche gouvernementale intégrée.

La promotion de la destination Madagascar et des destinations régionales relève respectivement de l'Office National du Tourisme de Madagascar (ONTM) et des Offices Régionaux du Tourisme (ORT) qui sont des organismes rattachés au MINTOUR.

L'ONTM est une Association Reconnue d'Utilité Publique (ARUP) ayant comme principales missions la promotion de la Destination Madagascar et la gestion de l'image de Madagascar sur les marchés émetteurs. Les membres de l'ONTM sont essentiellement des entités publiques et privées d'envergure nationale œuvrant dans le tourisme telles que le MINTOUR, les groupements professionnels (FHORM, TOP, AAVM...), les centres de formation, les acteurs nationaux du tourisme (MNP, FNG...) ainsi que les ORTs.

Chaque ORT est une association à but non lucratif ayant comme principale mission (i) la promotion du tourisme dans sa région, (ii) la facilitation du dialogue public-privé au niveau régional, (iii) l'amélioration de la qualité de services et la diversification de produits touristiques régionaux. Chaque ORT regroupe des acteurs publics et privés régionaux tels que le démembrement du MINTOUR, la Région, les groupements et syndicats régionaux du tourisme et des opérateurs privés. Actuellement, les ORTs sont au nombre de quatorze (14) repartis sur les vingt-trois (23) Régions.

L'ONTM et les ORTs sont financés principalement par les vignettes touristiques. Ces ressources basées sur les nuitées des voyageurs ont fortement chuté depuis la crise COVID-19 suite aux restrictions de déplacement et à la quasi-fermeture des frontières. La poursuite des activités liées à la gestion et la promotion de la destination régionales est devenue difficile.

Une revue de la gestion institutionnelle de l'ONTM a été réalisée fin 2020 et s'est conclue par un plan de développement actuellement en cours de mise en œuvre. Il a permis de relever l'importance de la coordination des actions de l'ONTM avec celles des ORTs.

L'ONTM et les ORTs ont pour point commun de ne pas disposer de sources de financement pérenne nuisant à la mise en place de plans à moyen et long terme. Ces difficultés se sont aggravées avec la crise Covid-19 entraînant parfois des problèmes de gouvernance.

Le Projet Pôles Intégrés de Croissance et Corridors (PIC2) est une initiative du Gouvernement de Madagascar, financée par la Banque Mondiale. Le PIC2 soutient le développement économique de zones à fort potentiel de croissance, par une dynamisation du Secteur Privé et l'appui aux secteurs de l'agribusiness et de tourisme. Le PIC2 contribue à la mise en œuvre de la Feuille de route du tourisme établie par le MINTOUR.

Dans ce contexte, le MINTOUR, avec l'appui du Projet PIC2, procède au recrutement d'un consultant individuel pour apporter une assistance technique en vue de la revue de la gestion institutionnelle et la définition des plans stratégiques des Offices Régionaux du Tourisme (ORT) à Madagascar.

2. OBJECTIF DE LA MISSION

La mission vise à apporter aux ORTs un appui institutionnel pour une gouvernance améliorée et une gestion opérationnelle aux normes dans la réalisation de leur mission de promotion de leur destination.

3. ETENDUE ET METHODOLOGIE

La mission se réalisera selon les étapes suivantes :

- Diagnostic et capitalisation des acquis
- Elaboration de plans stratégiques
- Elaboration de plans de développement opérationnel

La prestation couvre les ORTs à Madagascar dans leur globalité mais des études de cas et une assistance plus approfondies seront menées sur trois (3) ORTs spécifiques dont l'ORTANA(Analamanga), l'ORTNB (Nosy Be) et l'ORTA (Anosy, Fort Dauphin).

Le Consultant proposera, en début de mission, une note méthodologique et un calendrier d'exécution détaillés.

La mission prendra en compte la politique publique du tourisme, le cadre légal et réglementaire régissant le secteur, la feuille de route du secteur privé du tourisme, les facteurs socio-économiques, politiques ou sanitaires prévalant au développement du tourisme et la revue institutionnelle de l'ONTM. Une démarche participative est essentielle afin d'assurer une appropriation totale des recommandations et des livrables par les parties prenantes publiques et privées concernées.

Pour assurer une bonne coordination de la mission, le MINTOUR mettra en place des Comités d'Orientations et de Suivi (COS) dans les régions dont les membres seront composés des représentants des acteurs clés tels que la DIRTO, l'ORT, la Région, les groupements des opérateurs privés du tourisme et le Projet PIC2.

3.1. Diagnostic et capitalisation des acquis (30 hommes-jours)

Cette étape consistera à réaliser le bilan et à capitaliser les acquis des quinze (15) années d'activités des ORTs. De façon non exhaustive, le Consultant sera amené à :

- Effectuer une revue de la gestion institutionnelle des ORTs : Statuts, objectifs, missions, composition des membres, processus de prise de décision, ressources financières, ressources humaines, gestion opérationnelle, ...
- Réaliser une cartographie des acteurs du tourisme au niveau régional : liste des acteurs, analyse de leurs rôles et activités, identification des contraintes pour la mise en œuvre de leur mission. La revue institutionnelle de l'ONTM pourra servir de base pour cette cartographie.
- Faire une évaluation objective par le biais d'une analyse SWOT de la situation et des capacités des ORTs en général à réaliser leurs missions : consultations et collectes d'informations, sondages, discussions et validations avec les personnes ressources du MINTOUR et 3 ORT objet des études de cas approfondies.

- Mener un benchmarking des bonnes pratiques internationales en matière de promotion de destination sur un panel d'Offices de tourisme, de Tourism Boards ou de Destination Management Organization (DMO) dans des pays de contexte comparable à Madagascar.

3.2. Appui à l'élaboration de plans stratégiques (20 hommes jours.)

Sur la base du diagnostic précédent, cette étape consistera à accompagner les 3 ORTs cibles (ORTANA, ORTNB et ORTA) dans l'élaboration de leurs plans stratégiques.

Ce plan stratégique sur 5 ans devrait inclure les recommandations de réformes relatives, entre autres, à la vision, aux valeurs et à la mission des ORTs, les grands objectifs à court, à moyen et long terme, les principaux axes stratégiques, les différents niveaux d'indicateurs, les actions prioritaires et le plan de mise en œuvre à court, à moyen et long terme incluant les ressources nécessaires (budgets, investissements, ressources humaines et techniques...).

Le Consultant établira également un résumé des principes et idées clefs qui permettront d'appliquer et d'adapter les plans ainsi élaborés aux autres ORTs.

Le Consultant présentera et fera valider les 3 plans ainsi élaborés à chaque COS concerné.

3.3. Elaboration de plans de développement institutionnel (20 hommes jours)

En conformité avec les résultats des deux premières étapes de la mission, le Consultant élaborera un plan de développement institutionnel des ORT indiqués.

Le plan de développement institutionnel devrait inclure, entre autres, les recommandations et les propositions de réformes relatives entre autres à la gouvernance de l'institution, au cadre réglementaire et institutionnel, aux ressources humaines et indicateurs de performance, ressources financières et procédures opérationnelles et des ORTs. Le document inclura également le calendrier de mise en œuvre des activités à mener à court et à moyen terme.

Le Consultant établira également un résumé des principaux principes et idées clefs permettant d'adapter les plans ainsi élaborés aux autres ORTs.

Le Consultant présentera et fera valider les plans ainsi élaborés à chaque COS concerné.

3.4. Accompagnement des 3 ORT cibles dans la mise en œuvre des plans stratégiques et des plans de développement institutionnel (20 hommes jours)

Le Consultant accompagnera les 3 ORT dans la mise en œuvre des plans stratégiques et des plans de développement institutionnel ainsi établis et validés.

A titre non exhaustif, les tâches à réaliser consistent à :

- Impliquer les COS dans les régions concernées,
- Identifier les besoins de chaque ORT pour mettre en œuvre du plan stratégique et du plan de développement institutionnel,
- Rédiger les Termes de Référence d'éventuels assistants techniques nécessaires à la mise en œuvre et le suivi des plans ainsi élaborés.

4. ARRANGEMENTS INSTITUTIONNELS, DUREE ET ORGANISATION DE LA MISSION

Les principaux interlocuteurs du Consultant pour cette mission seront les Conseils d'administration des ORT, les DIRTOUR et les Directions Exécutives des ORTs concernés, ainsi que le responsable de la Composante Tourisme du Projet PIC2.

La durée estimative de cette mission est de **90 hommes-jours étalée sur six (6) mois**.

Le MINTOUR et les ORTs mettront à la disposition du Consultant divers documents de base tels que la Politique publique du tourisme, la Feuille de route du tourisme du MINTOUR, le Code du tourisme, la Feuille de route du secteur privé du tourisme, les livrables sur la revue institutionnelle de l'ONTM, les documents concernant les ORTs tels que les statuts et règlement intérieur, les plans de travail, les états financiers et les rapports d'activités.

Dans le cadre de sa mission, le Consultant devra effectuer des consultations dans quelques pôles touristiques de Madagascar, notamment à Analamanga, à Nosy Be et à Fort-Dauphin.

Au cours de la mission, les coûts logistiques des ateliers convenus seront pris en charge par le Projet PIC2.

5. LIVRABLES

Les livrables attendus de cette mission sont les suivants :

	Durée estimative après la signature du contrat	Contenus
Livrable 1	5 jours	Méthodologie détaillée et calendrier prévisionnel de la mission
Livrable 2	45 jours	Diagnostic des ORTs en général avec focus particulier sur l'ORTANA, ORTNB et ORTA, incluant l'analyse SWOT et le benchmarking
Livrable 3	90 jours	- Plans stratégiques de l'ORTANA, ORTNB et ORTA - Résumé des principes et idées clefs permettant d'adapter les plans ainsi élaborés aux autres ORTs.
Livrable 4	120 jours	- Plans de développement institutionnel de l'ORTANA, ORTNB et ORTA - Résumé des principaux principes et idées clefs permettant d'adapter les plans ainsi élaborés aux autres ORTs.
Livrable 5	180 jours	- Résumé général de la mission avec les suggestions d'amélioration - Liste des besoins éventuels en assistance technique pour la mise en œuvre et TDRs associés

6. QUALIFICATIONS ET PROFILS REQUIS

- Titulaire d'un diplôme en gestion et développement du tourisme ou équivalent (Bac +5),
- Au moins 15 ans d'expériences professionnelles probantes dans le développement, la gestion et/ou la promotion du tourisme à Madagascar,
- Solides expériences en évaluation et orientation stratégie d'institutions similaires aux ORTs,
- Expériences probantes en appui institutionnel touristique et /ou dans la mise en place d'outils stratégiques,
- Excellentes capacités d'écoute, de dialogue, d'analyse, de synthèse, de rédaction et de communication,
- Parfaite maîtrise à l'écrit et à l'oral du français et du malagasy
- Disponibilité immédiate