

**ÉLABORATION D'UN PLAN STRATÉGIQUE PLURIANNUEL  
POUR L'OFFICE NATIONAL DU TOURISME DE MADAGASCAR (ONTM)  
Termes de Références**

## **1. Contexte**

---

Dans le cadre de la mise en œuvre de la Politique Générale de l'État (PGE) et du Plan Émergence Madagascar (PEM), le Gouvernement de Madagascar entend faire du secteur du Tourisme l'un des secteurs prioritaires en tant que porteur de croissance économique et créateur d'emplois. Actuellement, le Gouvernement de Madagascar entend atteindre 1 000 000 de visiteurs étrangers à l'horizon de 2028 et faire contribuer le tourisme à hauteur de 15% du Produit Intérieur Brut (PIB). Pour atteindre ces objectifs, le Ministère du Tourisme (MINTOUR) axe ses interventions principalement sur (i) la stimulation des investissements par l'élargissement de l'offre d'hébergement, (ii) la promotion de la destination par l'ouverture vers de nouveaux marchés et la diversification des offres touristiques, et (iii) le renforcement des capacités des acteurs du tourisme.

Créé en 2003, l'Office National du Tourisme de Madagascar (ONTM) est l'organisme en charge de la promotion de la destination Madagascar. Une revue institutionnelle de l'ONTM a été menée en 2021. Cette mission consistait à définir les orientations, les capacités techniques, les outils et l'organisation qui lui permettront de mener à bien de façon durable son rôle d'organisme de promotion de la destination Madagascar. Une des conclusions de cette mission était l'insuffisance des ressources financières de l'ONTM pour mener à bien sa mission. Cette mission a permis en outre de produire et de valider « le Plan de développement institutionnel de l'ONTM » qui a fourni une série de recommandations concernant entre autres la structure juridique, les rôles et les responsabilités, les ressources financières et le renforcement des capacités internes de l'ONTM.

L'élaboration d'un plan stratégique pluriannuel fait partie des activités prioritaires recommandées.

En effet, l'ONTM ne dispose d'aucun plan stratégique pluriannuel. Les activités de l'ONTM se sont alors basées sur des plans annuels qui décrivent les interventions spécifiques pour l'année à venir. Cela limite fortement sa capacité à fixer un cap cohérent pour son propre personnel, ainsi que pour ses nombreux partenaires de développement et de promotion du tourisme. Les plans stratégiques pluriannuels sont également avantageux dans la mesure où ils encouragent la réflexion stratégique, assurent la continuité des activités, favorisent la collaboration entre les parties prenantes, inspirent la confiance des investisseurs et encouragent le soutien des bailleurs à plus long terme.

Le Projet Pôles Intégrés de Croissance (PIC) est une des initiatives du Gouvernement de Madagascar visant principalement à favoriser le développement du secteur privé en stimulant des opportunités économiques et en levant des contraintes clefs. Le Projet PIC est mis en œuvre dans des zones pré-identifiées et dédiées spécifiquement pour des secteurs économiques prioritaires dont le tourisme. Les principaux axes d'intervention du Volet Tourisme du Projet PIC comprennent (i) le renforcement de la gouvernance institutionnelle liée au tourisme, (ii) la promotion d'investissements touristiques, (iii) l'amélioration de la qualité de services et la diversification des produits touristiques, (iv) et la promotion de destination Madagascar et des régions touristiques phares.

A ce titre, l'ONTM avec l'appui technique et financier du Projet PIC, recrute un Consultant individuel de niveau international pour assurer l'élaboration d'un Plan stratégique pluriannuel pour l'ONTM.

## 2. Objectifs et étendue de la mission

---

Cette mission consiste principalement à mettre en œuvre les recommandations clés du Plan de développement institutionnel de l'ONTM. La mission vise, en effet, à définir les orientations stratégiques nécessaires à la bonne conception, la planification, la mise en œuvre, le suivi, la mesure d'impacts, et l'évaluation/ orientation des activités relatives à la promotion de la destination Madagascar menées par l'ONTM et ses partenaires techniques et financiers.

La mission se subdivise en quatre (4) phases

Phase 1	Recueil des résultats et recommandations des études antérieures
Phase 2	Entretiens et consultations des acteurs clefs de la promotion touristique
Phase 3	Analyse comparatives des organismes en charge de promotion de destination
Phase 4	Elaboration du Plan stratégique pluriannuel

Le Consultant propose la méthodologie d'approche et le calendrier de mise en œuvre de la mission. Par contre, une démarche participative est nécessaire afin d'assurer une appropriation totale des recommandations et des livrables finaux par les parties prenantes et bénéficiaires de cette mission..

## 3. Etendue de la mission

---

A titre non exhaustive, les tâches spécifiques à réaliser par le Consultant seront les suivantes :

### **Phase 1 Recueil des résultats et recommandations des études antérieurs**

Cette activité vise à mettre en exergue le contexte dans lequel l'ONTM travaille, les besoins en appuis déjà identifiés et les rôles des autres entités concernées du secteur tourisme. A ce titre, les activités à mener par le Consultant consistent notamment à collecter et résumer les résultats et les recommandations des différentes études et des documents cadres régissant le tourisme et la promotion de la destination Madagascar tels que la politique publique du tourisme à Madagascar, la feuille de route du secteur privé du tourisme, le statut et le règlement intérieur de l'ONTM et le plan de développement institutionnel de l'ONTM.

### **Phase 2 Entretiens et consultations des acteurs clefs de la promotion touristique**

Cette partie de la mission consiste à confirmer et/ou mettre à jour les avis et besoins des acteurs clefs de la promotion touristique de la destination Madagascar sur la stratégie, la planification et les activités à mener ainsi que les entités à impliquer. A cet effet, le Consultant effectuera des entretiens (individuels et/ou groupés à travers de réunions/ ateliers) auprès des entités concernées telles que le MINTOUR, l'ONTM (Conseil d'Administration et Direction Exécutive, les groupements membres, les Offices Régionaux de Tourisme, ...) et la Confédération du Tourisme de Madagascar (CTM).

### **Phase 3 Analyse comparative des organismes en charge de la promotion de destination**

Cette activité consiste à réaliser un benchmarking en collectant et en examinant les plans stratégiques des organismes similaires et/ou pertinents tels que les offices du tourisme dans le monde dont la destination a réussi à se développer. Le Consultant proposera au moins trois (3) organismes qui feront l'objet de validation du MINTOUR, l'ONTM et du Projet PIC.

En outre, le Consultant réalisera un benchmark des indicateurs clés de performance (KPI) utilisés dans les organismes ainsi validés et/ou d'autres organismes similaires à l'international.

Le Consultant fournira en suite les recommandations avec justifications les éléments de plans stratégiques à insérer dans celui de l'ONTM.

#### **Phase 4      Elaboration du Plan stratégique pluriannuel**

Sur la base des résultats des trois premières phases de la mission, les activités à réaliser par le Consultant sur cette étape consiste à :

- Elaborer un projet de plan stratégique quinquennal de l'ONTM.

Sans être exhaustif, le Plan devrait contenir :

- o Un résumé de la situation analysée du tourisme à Madagascar,
  - o Un résumé sur l'ONTM : historique, organigramme, budgets, rôles/ responsabilités, ...
  - o Rappel sur la mission et vision de l'ONTM
  - o Principes directeurs ; priorités stratégiques ; pour chaque pilier/priorité : buts/objectifs, principes et activités, ...
  - o Un plan d'actions indiquant les activités à réaliser mentionnant le niveau de priorité, les partenaires potentiels, le budget, l'horizon temporel, la responsabilité interne, ...
  - o Les besoins en personnels ressources nécessaires à la bonne mise en œuvre du Plan,
  - o Des recommandations spécifiques telle que la structure et les procédures internes de l'ONTM et les besoins en renforcement de capacité des personnes ressources actuelles de l'ONTM.
- Définir les KPI pour mesurer les performances de l'ONTM et des responsables d'activités. Les KPI doivent être très pertinents, clairement définis et objectifs. Ils doivent également être relativement faciles à mesurer, sur la base de données relativement faciles à collecter.

Des échanges sur les données nécessaires pour évaluer la performance des KPI seront nécessaires. Si l'un des KPI recommandés nécessite des données qui ne sont pas actuellement disponibles, une description détaillée doit être fournie sur la manière dont la collecte des données peut être entreprise (et incluant la définition des partenaires/budgets/délais, etc.).

- Concevoir un système de suivi et d'évaluation (S&E) pour mesurer la mise en œuvre et l'efficacité des activités définies dans le plan d'action ainsi que dans les plans annuels. Le système doit au moins évaluer deux domaines distincts : (i) la performance de l'ONTM en termes de mise en œuvre des activités, (ii) l'impact réel des activités dans le contexte des objectifs déclarés de l'ONTM.

Le Plan de stratégie quinquennal ainsi proposé fera l'objet d'une présentation, de discussion et de validation avec/ par les parties prenantes à la promotion de la destination Madagascar, plus particulièrement le MINTOUR, l'ONTM, la CTM et le Projet PIC.

#### **4. Livrables**

---

Les livrables attendus du Consultant sont les suivants :

1. Méthodologie et le plan de travail proposés pour la consultance (y compris les délais), ainsi qu'un résumé des revues documentaires,
2. Recueil et résumé des résultats et recommandation des études et des documents relatifs au cadre institutionnel et réglementaire du tourisme en général, et ceux de la promotion de la destination Madagascar en particulier.

3. Résumé des entretiens et consultations des acteurs clefs du tourisme sur la stratégie, la planification et les activités concernant la promotion de la destination Madagascar.
4. Rapport de l'analyse comparative des organismes en charge de promotion de destination touristiques similaires à Madagascar.
5. Plan stratégique quinquennal de l'ONTM, incluant un plan d'actions de trois premières années avec les indicateurs clés de performance (KPI) et le système de suivi et d'évaluation (S&E).

## **5. Durée et organisation de la mission**

---

La durée estimée de cette mission est de trente (30) hommes-jours étalés sur une période quatre (4) mois au maximum.

Le Consultant travaillera en étroite collaboration avec le MINTOUR, l'ONTM et le Projet PIC. L'ONTM fournira toute la documentation et les informations nécessaires à la bonne réalisation de la mission.

Les livrables du Consultant seront examinés et feront l'objet de validation du Comité de suivi et de mise en œuvre du plan de développement institutionnel de l'ONTM ainsi qu'au Projet PIC.

## **6. Qualifications requises et profil**

---

Le Consultant doit avoir les qualifications suivantes :

- Titulaire d'un diplôme universitaire de niveau Master 2 dans une discipline liée à la mission,
- Disposant au moins 5 ans d'expérience professionnelle dans le secteur du tourisme dans des pays similaires à Madagascar,
- Expérience sur l'élaboration de plans stratégiques pour des organisations ou des destinations touristiques ayant réussi leur développement,
- Expérience dans le développement de plans/outils/systèmes de suivi et d'évaluation.
- Une bonne connaissance du secteur du tourisme à Madagascar et des principales parties prenantes sera un atout,

Seuls les CV individuels seront évalués pour ce poste.