

ELABORATION DE LA STRATÉGIE MARKETING DU TOURISME 2025 – 2029 DE LA DESTINATION MADAGASCAR

Termes De Référence

1. Contexte général

La pandémie COVID-19 a fortement impacté le secteur du tourisme et du voyage au niveau mondial. Les contraintes liées aux conditions de voyages et les incertitudes sur les conditions sanitaires dans les pays hôtes ont fortement modifié le comportement des touristes. Une chute de 98% du nombre de touristes internationaux par rapport à la saison touristique 2019 a été enregistrée en 2020. Une baisse de 300 millions de touristes et une perte de 320 milliards USD de recettes touristiques ont en effet été enregistrées.

La pandémie COVID 19 a, par ailleurs, modifié le secteur du tourisme et de voyage dans le monde. De nouvelles formes de tourisme, telles que *staycation*, *workation*, *slow tourism*, sont apparues. La notion de tourisme durable est devenue un critère prépondérant dans le choix d'un voyage. La planification de voyages, le mode de réservations et les canaux de distribution ont également évolué avec, entre autres, une tendance de confirmation à la dernière minute et une forte utilisation de l'internet. Car Le tourisme post-Covid a, par ailleurs, été profondément transformé par le numérique. Les voyageurs, hyperconnectés, exigent des expériences personnalisées et s'informent en ligne. Pour répondre à ces attentes, les destinations doivent constamment améliorer leur présence digitale. Ces exemples de changements apparus dans le secteur du tourisme après la pandémie COVID-19 exigent une revue de la stratégie de développement touristique de chaque destination.

A Madagascar, la crise sanitaire a affecté près de 44 000 emplois directs et 300 000 emplois indirects dans le Tourisme, réduit de 80% (vs 2019) le nombre d'arrivées touristiques, engendré une perte de recettes de plus de 1900 milliards d'Ariary, faisant passer la contribution du secteur au PIB de 14% en 2019 à 8% en 2020.

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 (GDM) entend faire du Tourisme l'un des secteurs prioritaires, en tant que porteur de croissance économique et créateur d'emplois. Le nombre d'arrivées touristiques internationales s'élevant à 306 283 en 2019, il se chiffrait à 259 850 en 2023 et les perspectives s'annoncent meilleures pour 2024. Le GDM vise actuellement à doubler le niveau d'avant pandémie en 2026 pour atteindre 1 000 000 de visiteurs étrangers à l'horizon 2028 et faire contribuer le tourisme à hauteur de 15% du Produit Intérieur Brut (PIB).

Dans ce contexte, le Ministère du Tourisme et de l'Artisanat (MTA) a fixé les objectifs :

- (i) de diversifier les pays émetteurs du tourisme international à travers la prospection de nouveaux marchés et cela en complément des marchés traditionnels (France, Italie, Allemagne, Angleterre),
- (ii) de développer les produits touristiques de niches à plusieurs thématiques sur lesquelles une offre existe et est compétitive telles le MICE, le tourisme de luxe, le balnéaire, l'écotourisme, les randonnées et toute forme de tourisme répondant aux motivations des consommateurs par rapport à la notion de tourisme durable,
- (iii) de trouver des modes de consommation à travers la promotion d'un modèle de tourisme de séjour dans les sites touristiques, en combinaison avec des thématiques pouvant prolonger le séjour et en corrélation au modèle traditionnel de tourisme de circuit,
- (iv) et pour un meilleur lissage des fréquentations touristiques, d'identifier des produits vendables hors des saisons prédéfinies pour tout type de segment de marchés, et en promouvant la capacité de

la destination à accueillir des touristes, à proposer et promouvoir des activités et thématiques diversifiées et complémentaires pour permettre la vente de produits et services touristiques tout au long de l'année, et ce, pour assurer une forte relance du tourisme post-COVID et favoriser des retombées économiques.

Dans un contexte hautement compétitif et tenant compte du manque de moyens financiers destinés à la promotion de la destination, la pertinence et l'efficacité des décisions prises par le MTA ou le secteur privé quant à l'identification des marchés prioritaires et des marchés de niche, au développement de routes aériennes et de croisières, à la nature et aux fréquences des actions de promotion des produits touristiques divers et de la destination en général, dépendent grandement de la performance d'un système de collecte et d'analyse d'informations de haut niveau sur le tourisme et les marchés. Une place prépondérante est ainsi à allouer au « market intelligence » dans la stratégie marketing de la destination.

Le « Projet de Transformation Economique pour une Croissance Inclusive » (PIC3) est une initiative du Gouvernement de Madagascar financée par la Banque mondiale visant principalement à favoriser le développement du secteur privé en stimulant des opportunités économiques et en levant des contraintes clefs, dont le secteur du tourisme. L'objectif du Projet PIC3 est de soutenir la croissance des Petites et Moyennes Entreprises (PME) dans les régions et les secteurs cibles.

Le Projet PIC3 est structuré autour de trois (03) composantes se renforçant mutuellement :

- Composante 1 : Attirer et retenir les investissements privés et lever les principales contraintes pour soutenir la reprise économique,
- Composante 2 : Lever les contraintes à l'investissement privé et améliorer la compétitivité économique locale pour soutenir la reprise dans les régions et les secteurs cibles,
- Composante 3 : Soutenir la reprise et la croissance des PME et de l'entrepreneuriat dans les secteurs et les régions cibles.

Les axes d'intervention du Volet tourisme du Projet comprennent :

- le renforcement de la gouvernance institutionnelle du tourisme,
- la promotion touristique de la destination Madagascar,
- le développement et la promotion touristique de destinations régionales,
- l'amélioration des offres en services touristiques, incluant la promotion d'investissements touristiques, plus particulièrement les investissements hôteliers, la professionnalisation du secteur,
- la diversification des offres en produits touristiques de qualité,
- l'appui aux PME et l'entrepreneuriat dans le secteur tourisme.

L'objet des présents Termes de Référence (TDR) portent sur la promotion touristique de la destination Madagascar. La dernière mise à jour de la stratégie y afférente ayant été effectuée en 2016, les TDR évoqués touchent en particulier l'élaboration d'une stratégie marketing pour les 5 prochaines années (2025 -2029) et la définition du positionnement de la destination adaptées à l'évolution de l'environnement touristique international et tournées principalement vers le digital.

C'est dans ce contexte que le Ministère du Tourisme et de l'Artisanat (MTA) de Madagascar – entité publique en charge de la gouvernance, du développement et de la planification du secteur tourisme , et l'Office National du Tourisme de Madagascar (ONTM) - organisme mandaté pour assurer la promotion touristique de la destination Madagascar au niveau international-, avec l'appui du Projet PIC3, entendent procéder au recrutement d'un Cabinet international doté d'une expertise locale pour l'élaboration et l'appui à l'implémentation d'une stratégie marketing pluriannuelle du tourisme (2025 – 2029) de la destination Madagascar.

2. Objectifs

L'objectif principal de cette mission consiste à mettre à la disposition des acteurs clés du tourisme les outils stratégiques et opérationnels leur permettant de rehausser la notoriété de la destination Madagascar, y attirer davantage de visiteurs pour accroître le nombre d'arrivées touristiques, et optimiser sa réputation.

Les objectifs spécifiques de cette mission consistent à :

- i. établir les objectifs et enjeux pour la promotion touristique 2025-2029 de la destination Madagascar,
- ii. fixer les orientations et la stratégie pour atteindre les objectifs fixés tout en intégrant un volet spécifique au marketing digital,
- iii. définir les actions prioritaires à mener pour servir de feuille de route opérationnelle dans le cadre de la promotion de la destination Madagascar,
- iv. et accompagner l'Office National du Tourisme de Madagascar dans l'implémentation initiale de la stratégie et la mise en place d'un système de suivi-évaluation des actions menées

La mission se subdivise en trois (3) étapes :

- Etape 1 Diagnostic de la destination dans son environnement concurrentiel et observation des tendances de consommation des marchés émetteurs pour une meilleure adéquation de l'offre à la demande
- Etape 2 Elaboration de la stratégie et du plan marketing
- Etape 3 Appui à la mise en œuvre et au suivi-évaluation, et transfert de compétence

Le Cabinet proposera 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 résultats de la mission par les bénéficiaires. A cet effet, le Cabinet doit travailler en étroite collaboration avec les entités en charge de la promotion – à savoir le MTA et ses démembrements au niveau régional, l'ONTM et les Offices Régionaux du Tourisme (ORT) et les entités bénéficiaires des actions de promotion telles que la Confédération du Tourisme de Madagascar (CTM) et ses groupements/entités membres, les compagnies aériennes et les gestionnaires d'aéroports.

3. Etendue de la mission

A titre non exhaustif, les tâches à réaliser par le Cabinet à chaque étape de la mission seront les suivantes.

Etape 1 Diagnostic de la destination dans son environnement concurrentiel et observation des tendances de consommation des marchés émetteurs pour une meilleure adéquation de l'offre à la demande

Sur la base des documents cadres du tourisme à Madagascar et en considérant les contextes ante et post-COVID-19 touristiques à Madagascar et dans le monde, cette étape vise à identifier (i) les avantages comparatifs de la destination Madagascar par rapport aux marchés à cibler, et face à la concurrence, et (ii) les couples marchés à cibler/ profils des touristes à cibler/ offre à développer.

Les tâches à réaliser par le Consultant comprennent :

Analyse de la demande :

- Un résumé des tendances globales et régionales de la demande touristique dans le contexte post-COVID, incluant l'importance de la digitalisation,
- Une analyse du « brand recognition » de la destination Madagascar au niveau international,
- Une collecte et une analyse de données sur les marchés/segments favorables à la destination, « traditionnels » et « potentiels », incluant la justification du potentiel, la motivation, la qualification, le comportement, les centres d'intérêts et les attentes des visiteurs et des potentiels visiteurs pour Madagascar,
- Une analyse SWOT et une observation sur les tendances de consommation -principalement dans les pays d'Afrique et de l'Océan Indien - des marchés émetteurs/segments ainsi identifiés par rapport aux composantes de l'offre touristique potentielle de Madagascar,
- Des études de marché auprès des marchés émetteurs ciblés (réalisées à distance),
- Une identification des couples marchés/produits touristiques (circuits, activités, offres...) prioritaires à développer ou à améliorer pour répondre aux besoins des marchés cibles.

Analyse de la concurrence :

- Une analyse de la concurrence de la destination par rapport aux marchés de proximité et aux marchés thématiques similaires. Outre les îles voisines (Île Maurice, La Réunion, Seychelles, Comores, Mayotte), le Consultant doit également analyser aux moins 3 autres destinations concurrentes sur la base des offres de produits touristiques similaires à celles proposées à Madagascar. Ce benchmark, plus qu'à titre informatif, vise à corroborer la proposition de stratégie marketing.

Analyse de l'offre :

- Une analyse des composantes de l'offre touristique de Madagascar en mettant en exergue les principaux avantages de la destination, y compris les produits et les services touristiques.

Etape 2 Elaboration de la stratégie et du plan marketing de la destination

Sur la base des résultats de l'Etape 1 et les objectifs du pays en termes de valorisation du secteur du tourisme, cette partie de la mission concerne l'établissement de la stratégie et du plan d'action marketing de la destination Madagascar. A ce titre, les tâches à mener par le Cabinet comprennent :

- La formulation du cadre logique de la stratégie marketing incluant le marketing digital,
- Une définition du meilleur positionnement pour la destination Madagascar,
- Une priorisation des nouveaux marchés/segments à examiner et les marchés/segments traditionnels à retenir, y compris les pays, les thématiques, les niches et la segmentation, en priorisant les marchés avec une connexion aérienne directe ou semi-directe avec Madagascar dans un premier temps,
- La définition des actions commerciales et marketing offline et **principalement online** à mettre en œuvre, incluant entre autres :
 - o Les types et les détails d'interventions à réaliser (éducteur, salons...), y compris les argumentaires des choix (B2B, B2C...),
 - o Les supports de communication à développer : online (site web, réseaux sociaux, campagnes en ligne...) et offline (brochures touristiques, affichages...)
 - o Les actions online à entreprendre par marché cible : les types de contenus adaptés au marché, les canaux de communication digitaux, les profils des cibles ...
 - o Les types d'outils de suivis (KPIs) et d'orientations nécessaires pour bien évaluer l'évolution et les tendances des marchés et segments cibles.

Le plan marketing proposé doit être décliné en deux scénarios : hypothèses forte et faible.

- L'élaboration du plan d'action, marketing 2025, 2026 et 2027, incluant les détails des activités à mener, les indicateurs, les acteurs concernés et le budget estimatif.
- Une analyse des besoins potentiels en termes de rebranding touristique du pays sur la base des marchés et segments priorisés.

Etape 3 Appui à la mise en œuvre et transfert de compétences

Le Cabinet accompagnera les acteurs concernés dans les premières phases d'implémentation du plan d'actions marketing.

Par ailleurs, le Cabinet formera les acteurs du tourisme – plus particulièrement le MTA, l'ONTM, les ORTs et la CTM et ses groupements/entités membres – sur la stratégie de marketing touristique développée : enjeux, conditions de succès, rôles de chaque acteur, pour assurer la mise en œuvre efficace de la stratégie dans le moyen terme.

4. Livrables

Le Cabinet-consultant fournira les livrables ci-après, suivant le calendrier établi à titre indicatif et pour lequel il est libre de proposer la charge en journée homme correspondante :

Livable	Contenus	Durée en Homme jours
L 1	Diagnostic de la destination dans son environnement concurrentiel et assurer l'observation des tendances de consommation des marchés émetteurs pour une meilleure adéquation de l'offre à la demande	20
L 2	Stratégie marketing 2025-2029 de la destination Madagascar et le plan d'actions marketing 2025 – 2027, axé principalement sur le marketing digital, incluant le positionnement de la destination Madagascar (marchés prioritaires, couples marchés à cibler/ positionnement/ profils de touristes cibles / offres à développer), les détails d'actions, les indicateurs, les acteurs et le budget estimatif	20
L 3	Rapport de mise en œuvre, supports de formation et compte rendu du transfert de compétences aux acteurs touristiques	20

Il est à noter que le livrable L2 fera l'objet d'au moins une présentation en présentiel, sachant que la période d'élaboration du Plan de Travail Annuel/ PTA 2025 de l'ONTM est en novembre pour une validation par ses membres à la fin du même mois. Les livrables L1 et L3 pourront se faire soit en présentiel, soit en ligne. De surcroît une validation auprès des parties prenantes du secteur tourisme à Madagascar, plus particulièrement le MTA, l'ONTM, les ORTs, la CTM et ses groupements/entités membres et le Projet PIC3, sera nécessaire pour chaque livrable.

5. Organisation de la mission

La durée estimative de cette mission est de 60 jours-hommes répartis sur une période maximale de cinq (5) mois, y compris l'appui et l'encadrement à la mise en œuvre.

Durant la mission, le Cabinet devra prévoir de consulter de manière individuelle et/ou à travers l'organisation d'ateliers (i) les institutions œuvrant dans le tourisme à Madagascar au niveau national et dans les régions (MTA, ONTM, CTM, ORT ...), (ii) les opérateurs touristiques nationaux et régionaux (tour-opérateurs, hôtels et groupes d'hôtels, entreprises de voyages et de prestations touristiques, les compagnies aériennes...).

Le MTA, l'ONTM et le Projet PIC3 seront les interlocuteurs principaux du Cabinet de cette mission. Ils fourniront une assistance dans l'organisation de consultations, la mise à disposition des documents pouvant être nécessaires à la bonne réalisation de la mission tels que la Feuille de route 2023 - 2028 du MTA, le PTBA 2023 - 2024 du secteur tourisme, la Feuille de route 2023 - 2025 du secteur privé du tourisme, le plan de développement du tourisme national, la stratégie et plan marketing 2016 – 2020 du tourisme, la revue institutionnelle de l'ONTM et le plan de développement du kitesurf à Madagascar.

La langue de travail principale sera le français.

Le démarrage prévisionnel de la mission est prévu pour le mois de septembre 2024.

6. Qualifications et profils requis

Le Cabinet devra être une firme réputée et spécialisée dans le développement et le marketing touristique, disposant d'au moins huit (8) missions d'expérience internationale dans le domaine de l'élaboration de stratégie marketing du tourisme et ayant réalisé les mêmes prestations dans des destinations similaires à Madagascar. Une expertise dans le branding serait un atout.

Il devra disposer d'une équipe composée au moins de :

- **Un Chef de Mission**, disposant au moins :
Un niveau Master 2 dans le domaine du tourisme ou domaine très pertinent à la mission,
Huit (8) années d'expérience internationale dans le domaine du marketing touristique de destinations,
Une bonne connaissance des marchés émetteurs de la destination Madagascar,
Excellentes capacités d'écoute, de dialogue, d'analyse, de synthèse et de communication,
Excellente maîtrise de la langue française à l'écrit (rédaction) et à l'oral,
Bonne connaissance de la destination Madagascar serait un atout ;
- **Un Spécialiste Tourisme**, disposant au moins :
Un niveau Master 2 dans le tourisme ou domaine lié au développement/marketing touristique,
Huit (8) années d'expérience internationale dans le développement touristique des destinations et/ou le marketing touristique,
Une bonne connaissance de la destination Madagascar ou des destinations similaires à Madagascar ;
Une bonne connaissance des marchés émetteurs en général,
Une expérience avérée dans la recherche, la collecte et l'analyse de données sur les marchés
- **Un Spécialiste Tourisme basé à Madagascar**, disposant au moins :
Un niveau Master 2 dans le tourisme ou domaine lié au développement/marketing touristique,
Huit (8) années d'expérience dans le développement touristique des régions de Madagascar et/ou le marketing touristique,
Une bonne connaissance des spécificités des régions de Madagascar.