

**EVALUATION ET OPTIMISATION DE L'APPUI DU PROJET PIC  
SUR LA PROMOTION TOURISTIQUE DES DESTINATIONS REGIONALES A MADAGASCAR**  
Termes de référence pour le recrutement d'un Consultant individuel

## **1. CONTEXTE GENERAL**

Le Gouvernement de Madagascar s'est fixé comme objectif d'atteindre, d'une part, un million d'arrivées touristiques internationales, et d'autre part 1,5 milliards de USD de recettes touristiques à l'horizon de 2028. La promotion touristique de la destination Madagascar et celle des régions figurent parmi les axes d'interventions stratégiques à développer pour atteindre les objectifs ainsi fixés.

Le Projet Pôles Intégrés de Croissance (Projet PIC) est une initiative du Gouvernement de Madagascar, financée par la Banque Mondiale, visant à soutenir la croissance des Petites et Moyennes Entreprises du secteur de l'Agribusiness, du Numérique et du Tourisme dans les Régions Analamanga, Analanjirofo, Anosy, Atsimo Andrefana, Atsinanana, Atsimo Atsinanana, DIANA, Fitovinany et Vatovavy.

Les axes d'intervention du volet tourisme du Projet PIC comprennent (i) le renforcement de la gouvernance institutionnelle, (ii) la promotion touristique de la destination Madagascar et des régions, (iii) l'amélioration de la connectivité terrestre/ aérienne/ maritime et fluviale des destinations touristiques cibles, (iv) la gestion et le développement de pôles touristiques, (v) l'amélioration d'infrastructure de viabilisation touristique à caractère publique (vi) le renforcement de compétences des acteurs du tourisme, et (vii) la diversifications et l'amélioration de l'offre en services et produits touristiques.

L'appui du Projet PIC en matière de promotion touristique de la destination Madagascar s'effectue principalement à travers l'Office National du Tourisme de Madagascar (ONTM) – organisme en charge de la promotion de la destination Madagascar. Visant essentiellement à soutenir la pérennisation institutionnelle et opérationnelle de l'ONTM, et à la promotion touristique de Madagascar auprès des marchés émetteurs, les activités menées comprennent entre autres les élaborations et les contributions aux mises en œuvre des documents de planification – tels que le plan de développement institutionnel et la stratégie et plan marketing pays –, les participations aux salons internationaux du tourisme (ITB, TOP RESA, WTM Londres, ...), les organisations des éducateurs des tours opérateurs internationaux et les réalisations des promotions digitales (réseaux sociaux et plateformes).

Les appuis du Projet PIC en matière de promotion touristique des destinations régionales de ses zones d'intervention s'effectuent à travers les Offices Régionaux du Tourisme (ORTs), organismes en charge des promotions touristiques de chaque destination régionale concernée. Ces appuis sont évolutifs.

En effet,

- entre 2020 et 2023, l'appui du Projet PIC visait principalement à soutenir les ORTs dans la mitigation des impacts de la crise sanitaire et la relance post-COVID du tourisme dans chaque destination régionale bénéficiaire. Les activités menées comprenaient la collecte et diffusion des informations à vocation touristique vers le grand public et les professionnels, définition et mise en œuvre de stratégie et plan de promotion touristique, contribution au développement de tourisme local et à la résilience du secteur touristique.  
Les bénéficiaires comprennent les ORT de Diégo Suarez, Nosy Be, Ste Marie, Tuléar et Anosy.
- à partir de 2024, l'appui du Projet PIC consiste d'une part à poursuivre et consolider les activités initiées durant la période précédente, et d'autre part à définir et accompagner la stratégie de pérennisation institutionnelle et opérationnelle de chaque ORT concerné dont les

activités menées comprennent l'augmentation/ diversification des membres, l'amélioration de la gouvernance, et le renforcement des ressources humaines et des ressources financières. Les bénéficiaires comprennent les ORT de Nosy Be, Tamatave, Ste Marie, Tuléar et Anosy.

Les activités menées, les résultats attendus et impacts escomptés, et les stratégies d'approches, variaient également suivant les spécificités touristiques des destinations bénéficiaires, à savoir l'offre et la demande touristiques, les ressources humaines, techniques et financières disponibles.

Afin d'optimiser l'attractivité des destinations régionales, et pour informer tout futur appui du Projet PIC, il s'avère important de conduire une évaluation globale des appuis octroyés aux ORT concernés afin de mesurer les résultats et impacts concrets, identifier les forces, faiblesses et leviers d'amélioration, et de formuler de recommandations pour un mécanisme d'appuis durables et efficaces.

C'est dans ce cadre que le Projet PIC recrute ainsi un consultant individuel de niveau international pour mener à bien cette mission d'évaluation et optimisation de l'appui du Projet PIC sur la promotion touristique des destinations régionales à Madagascar.

## **2. OBJECTIFS ET APPROCHE METHODOLOGIQUE**

La mission contribue d'une manière globale à la bonne conduite de la promotion touristique de la destination Madagascar en général et celles des destinations régionales des zones d'interventions du Projet PIC en particulier.

La mission vise spécifiquement à mettre à disposition du Projet PIC et de ses partenaires un mécanisme à la fois stratégique, opérationnel, renforcé et durable, pour les activités relatives à la promotion des destinations touristiques régionales.

## **3. ETAPES DE LA MISSION ET TACHES A REALISER**

La mission se subdivise en quatre (04) étapes :

- Elaboration du cadre méthodologique et du calendrier de la mission,
- Diagnostic, analyse et évaluation des cadres de l'appui,
- Analyse et évaluation des résultats et des impacts des activités réalisées,
- Formulation de recommandations et établissement d'une feuille de route type.

A titre indicatif et non exhaustif, les activités à réaliser par le Consultant comprennent :

### **3.1. Elaboration du cadre méthodologique (05 hommes jours)**

Cette mission doit tenir en compte les aspects institutionnelles et opérationnels régissant les ORTs et le Projet PIC, les planifications relatives aux développements touristiques de certaines destinations touristiques (Nosy Be, Ste Marie, Andasibe, Ranomafana), et d'autres initiatives en cours telle que l'élaboration de la stratégie et plan marketing touristique de Madagascar. Une démarche participative et inclusive est par ailleurs nécessaire afin d'assurer une appropriation totale des recommandations et des livrables par les parties prenantes et les bénéficiaires du Projet.

A cet effet, le Consultant établira une méthodologie détaillée de chaque étape de la mission et munie d'un calendrier d'exécution.

### **3.2. Diagnostic et évaluation des cadrages d'appui du Projet PIC (20 hommes jours)**

Cette étape vise à dresser un état des lieux des appuis du Projet PIC sur la promotion des destinations régionales – tout en tenant compte de la promotion de la destination Madagascar en général – afin de définir sa pertinence, ses principaux atouts et ses défis.

Les activités à mener consistent principalement à :

- Collecter les informations et données administratives, techniques et financières nécessaires à la bonne conduite de la mission : cadres institutionnel et opérationnel national/ régional, cadres des appuis du Projet, acteurs clés et approches, outils promotionnels, statistiques, note de veilles, rapports d'activités techniques et financiers, ...
- Réaliser un diagnostic sur l'ensemble de l'appui en promotion touristique des destinations régionales : cadre conceptuel (objectifs, cohérence avec la promotion touristique de Madagascar, résultats attendus, activités...), cadre contractuel (processus, contenus, ...) , cadre opérationnel et technique (planification, ressources humaines, ressources financières, résultats/ impacts, ...),
- Effectuer une analyse FFOM (Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces) de l'appui du Projet PIC sur la promotion de mettant en exergue les facteurs et les défis endogènes et exogènes.
- Réaliser une analyse comparative de l'appui du Projet PIC avec des appuis identiques au niveau national et dans des destinations similaires aux régions concernées et/ou Madagascar.

### **3.3. Analyse et évaluation des résultats et des impacts (20 hommes jours)**

Cette étape vise à approfondir les dynamiques d'appui à la promotion touristique des destinations régionales concernées, afin d'évaluer et de mesurer la pertinence, la mise en œuvre et les effets des actions engagées. Elle consiste également à identifier les facteurs de succès, les contraintes rencontrées, ainsi que les perspectives de consolidation /optimisation des dispositifs d'appui existants.

Pour chaque destination concernée, les tâches à mener par le Consultant consistent à :

- Analyser, synthétiser et évaluer les qualités des appuis réalisés en tenant compte les perceptions, les retours d'expérience, les éléments contextuels essentiels permettant d'éclairer la compréhension des effets et des enjeux liés aux appuis reçus,
- Mesurer les effets directs et indirects des actions menées sur le développement touristique des régions concernées en évaluant les résultats obtenus en termes de visibilité, de fréquentation touristique ainsi que de la mobilisation des acteurs,
- Analyser et évaluer la mise en œuvre des composantes clés des contrats d'appui : veille, structuration de l'offre, promotion touristique, pérennisation institutionnelle/ opérationnelle,
- Identifier les leviers d'optimisation/amélioration des interventions, définir des pistes de consolidation/adaptation des mécanismes de gouvernance et de financement.

### **3.4. Formulation de recommandation et élaboration de feuille de route (05 hommes jours)**

Tenant compte des résultats des étapes précédentes, cette étape vise à (i) formuler des orientations stratégiques et opérationnelles pour renforcer l'efficacité, la durabilité et la cohérence des dispositifs d'appui à la promotion des destinations régionales, et (ii) proposer de modèles de pérennisation adaptée.

Les tâches à réaliser consistent à :

- Élaborer des pistes d'orientation pour renforcer l'efficacité des appuis qui tiennent compte du (i) ciblage géographique et thématique plus pertinent ; de (ii) l'articulation entre niveau national et régional, et de la (iii) complémentarité entre acteurs publics, privés et partenaires,
- Proposer des mécanismes qui permettront d'optimiser la mise en œuvre des appuis spécifiques à la promotion de destination touristique : modalités de pilotage et de coordination, dispositifs de suivi-évaluation adaptés ; outils de mesure d'impacts promotionnels (KPIs régionaux, outils numériques, etc.) intégrant des éléments de planification à court, moyen et long terme,
- Proposer de mécanismes / options viables pour renforcer la pérennisation des entités en charge de la promotion touristique des destinations régionales.

- Proposer des scénarios des modalités d'appui tant institutionnel, technique que financier capitalisant les bonnes pratiques, adaptés aux réalités des régions et alignés sur une vision nationale de la promotion touristique.

#### 4. ETENDUE, DUREE ET ORGANISATION DE LA MISSION

Les destinations touristiques concernées dans le cadre de cette mission comprennent les Régions DIANA (ORT Diégo et Nosy Be), Analanjirofo (ORT Fenerive et Ste Marie), Atsinanana (ORT Tamatave), Vatovavy et Fitovinany (ORT Vatovavy Fitovinany), Atsimo Atsinanana (ORT Atsimo Atsinanana), Atsimo Andrefana (ORT Tuléar) et Anosy (ORT Anosy).

Le Projet PIC et ses partenaires remettront à la disposition du Consultant les documents disponibles pouvant concerner cette mission, à savoir les cadres institutionnels et opérationnels des ORT concernés (statuts, règlement intérieur, ...), les appuis du Projet PIC en matière de promotion touristique de destinations bénéficiaires (Termes de référence, contrats, rapports techniques/ financiers, ...), les plans de développement du tourisme existant et les livrables relatifs à l'élaboration de la stratégie et plan marketing touristique de Madagascar.

La mission s'étale sur trois (03) mois avec un effort estimatif de **cinquante (50) hommes-jours**

Le démarrage de la mission est prévu pour **Novembre 2025**.

En collaboration avec l'ensemble des parties prenantes de la promotion touristique des destinations des zones d'intervention du Projet PIC tels que le Ministère du tourisme et de l'Artisanat et de ses démembrements régionaux, les ORTs et les Coordinations Régionales et Antennes locales du Projet PIC, la mission sera supervisée par le Responsable du Volet Tourisme du Projet PIC.

#### 5. LIVRABLES ATTENDUS

Le Consultant devra produire les livrables suivants :

Livrables et contenus	Echéance de remise (*)
Livrable 1 : Rapport de démarrage, incluant la méthodologie d'approche et le calendrier prévisionnel	10 jours
Livrable 2 : Diagnostic et évaluation des cadrages d'appuis	65 jours
Livrable 3 : Analyses et évaluations des impacts des appuis sur la promotion touristique des régions d'intervention du Projet PIC	80 jours
Livrable 4 : Recommandations et feuille de route type de l'appui sur la promotion touristiques des destinations régionales incluant les cadrages et de mécanismes de pérennisation.	90 jours

(\*) à compter de la date de signature du contrat

L'ensemble des livrables feront l'objet d'une présentation et d'une validation auprès du Projet PIC et de ses partenaires.

## **6. QUALIFICATION ET COMPETENCES REQUISES**

Le Consultant devra disposer de :

- Au moins un diplôme universitaire de niveau Bac+5 (Master ou équivalent) en tourisme, développement économique, gestion de projets ou toute autre discipline pertinente liée à l'objet de la mission.
- Au moins 10 ans d'expérience professionnelle dans le tourisme, dont au moins 05 ans dans la promotion touristique internationale et/ou le développement de destinations,
- Au moins 05 missions en évaluation de projets ou programmes incluant des missions de diagnostic, suivi-évaluation et formulation de recommandations stratégiques,
- Bonne connaissance de projets financés par des bailleurs de fonds internationaux,
- Excellentes capacités d'analyse, de synthèse et de rédaction de rapports stratégiques,
- Maîtrise de la langue française en écrit et orale.