

**TERMES DE RÉFÉRENCE**  
**ELABORATION DE LA STRATEGIE SECTORIELLE DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES**  
**POUR LE SECTEUR TOURISME – HOTELLERIE – RESTAURATION (SSDC-THR)**

## **1. CONTEXTE GENERAL**

Le tourisme constitue l'un des trois piliers prioritaires de la Politique Générale de l'État pour la Refondation (PGE-R, 2025), identifié comme un levier stratégique de transformation économique et de l'industrialisation, contribuant de manière significative au développement de Madagascar.

Pour relever le défi de faire de Madagascar une destination de renommée mondiale, le Ministère du Tourisme et de l'Artisanat (MTA) structure ses interventions autour de cinq (5) axes stratégiques : (i) garantir un accueil sûr, de qualité et respectueux de tous les visiteurs ; (ii) faciliter les investissements et simplifier les procédures administratives ; (iii) valoriser les savoir-faire artisanaux et intégrer les artisans aux circuits touristiques et aux marchés internationaux ; (iv) positionner Madagascar comme une destination touristique responsable ; et (v) renforcer les partenariats afin d'améliorer les services et accélérer la digitalisation.

Le renforcement du capital humain est le socle transversal indispensable à la réussite de ces axes. Toutefois, le secteur subit une inadéquation persistante entre l'offre de formation et les besoins réels des opérateurs, aggravée par un fort taux d'informalité et des enjeux de chômage chez les jeunes.

Bien qu'une stratégie nationale de développement des compétences pour le secteur du tourisme ait été adoptée en 2014, celle-ci est aujourd'hui devenue obsolète au regard des profondes mutations du marché, notamment l'évolution des attentes des visiteurs, les nouvelles exigences sanitaires et sécuritaires postpandémie ainsi que l'accélération de la transformation numérique. Conformément au Décret n°2024-054 fixant ses attributions, le MTA a engagé une refondation du secteur, rendant ainsi nécessaire la mise à jour de cette stratégie nationale.

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 (PME) des secteurs de l'Agribusiness, du Numérique et du Tourisme. Pour le secteur du tourisme, le Projet PIC appuie (i) le renforcement de la gouvernance institutionnelle, (ii) la promotion de la destination Madagascar et des régions cibles, ainsi que (iii) la diversification et l'amélioration de l'offre de produits et services touristiques, incluant la promotion des investissements et le développement des compétences du secteur.

Dans ce cadre, des travaux de concertation approfondis ont été menés, notamment l'atelier de concertation tenu en novembre 2024 ainsi que les assises nationales et régionales. Ces exercices, de dialogue public-privé ont permis de mobiliser l'ensemble de l'écosystème touristique (MTA et ministères partenaires, offices du tourisme, CTM et ses organisations membres, ainsi que les opérateurs) autour d'objectifs structurants : définir une vision stratégique partagée, clarifier la gouvernance, moderniser le cadre réglementaire et coconstruire une feuille de route alignant le développement des compétences sur les besoins du marché. Ils ont abouti à des recommandations clés visant à structurer le développement des compétences, renforcer la professionnalisation des acteurs, moderniser les référentiels de formation, améliorer l'accès aux formations, développer un vivier de formateurs qualifiés, renforcer la coordination public-privé et assurer un meilleur alignement des formations avec les besoins du marché.

C'est dans ce contexte que le MTA, appuyé par le Projet PIC, recrute un Consultant individuel national pour élaborer la Stratégie Sectorielle de Développement des Compétences pour le secteur Tourisme – Hôtellerie – Restauration (SSDC-THR).

## **2. OBJECTIF DE LA MISSION**

La mission a pour objectif global d'appuyer le Gouvernement de Madagascar dans l'élaboration d'une stratégie nationale de développement des compétences pour le secteur THR, afin de renforcer l'adéquation entre les besoins du marché du travail, l'offre de formation et les priorités de développement du secteur à l'horizon 2030.

## **3. ÉTENDUE DE LA MISSION**

La mission est structurée en quatre (04) composantes techniques couvrant l'ensemble du processus d'élaboration de la stratégie de développement des compétences, du diagnostic initial jusqu'au cadre de mise en œuvre, de financement et de suivi-évaluation :

- Diagnostic sectoriel approfondi et analyse des besoins,
- Formulation de la vision stratégique et du cadre d'orientation sectoriel,
- Cadre institutionnel, gouvernance et mécanismes de financement,
- Plan d'action opérationnel, budgétisation et cadre de suivi-évaluation.

### **3.1. Diagnostic sectoriel approfondi et analyse des besoins**

Le Consultant est chargé de réaliser un diagnostic approfondi du système de formation du secteur Tourisme, Hôtellerie et Restauration (THR), afin d'analyser l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins du marché du travail, incluant :

- L'analyse du marché du travail et des dynamiques d'emploi, incluant l'évolution des métiers, les besoins actuels et prospectifs en compétences, ainsi que les contraintes d'insertion professionnelle, avec une attention particulière aux difficultés spécifiques d'accès à l'emploi rencontrés par les groupes vulnérables ou défavorisés (femmes, jeunes en situation précaire etc.) ;
- L'évaluation du système de formation existant, portant sur la qualité, la pertinence et l'attractivité de l'offre (curricula, infrastructures), ainsi que son accessibilité pour différents profils d'apprenants, tant sur le plan financier (coûts de formation) que géographique (éloignement des centres et disparités territoriales), en tenant compte de la prédominance du secteur privé ;
- La cartographie des acteurs et des dispositifs de formation, incluant les mécanismes existants de reconnaissance des compétences et les programmes en cours ;
- L'analyse des modalités actuelles de développement des compétences, couvrant la formation initiale et continue, les dispositifs en situation de travail (apprentissage, formation en entreprise), ainsi que les approches complémentaires (mentorat, coaching, etc.) ;
- L'identification des limites et des opportunités de diversification des modalités de formation, au regard des besoins du secteur ;
- La réalisation d'un benchmark international sur au moins trois (03) pays de référence (par exemple le Maroc, Maurice, le Rwanda ou le Vietnam), reconnus pour leurs performances en THR, afin d'analyser les dispositifs d'adéquation formation-emploi ;
- L'analyse de la transférabilité de ces bonnes pratiques au contexte national.

Le Consultant devra assurer un diagnostic robuste à travers une collecte de données primaires fondée sur une triangulation entre sources documentaires et données de terrain, incluant : (i) une enquête quantitative auprès d'au moins 50 établissements de toutes tailles (de la TPE aux grandes chaînes),

couvrant les pôles d'intervention du projet PIC, afin d'identifier les besoins spécifiques en main-d'œuvre qualifiée et les lacunes en compétences ; (ii) des entretiens avec les acteurs institutionnels et professionnels clés (MTA, MEETFP, ONTM, CTM, ORT, FMFP, CONFORTH) ; (iii) des audits qualitatifs d'au moins 10 organismes de formation spécialisés dans le secteur THR ; et (iv) des focus groups impliquant le personnel (base, manager/ middle managers), ainsi que les représentants des groupes vulnérables, afin d'analyser les barrières d'accès à l'emploi. Le plan d'échantillonnage et les outils de collecte devront être validés lors du rapport de cadrage afin d'assurer la représentativité des analyses.

### **3.2. Formulation de la vision stratégique et du cadre d'orientation sectoriel**

Sur la base des résultats du diagnostic, le Consultant devra :

- proposer une vision sectorielle à l'horizon 2030 alignée sur la politique nationale de développement des compétences et les priorités nationales de développement ;
- réviser et structurer les axes stratégiques du secteur, notamment la gouvernance, la qualité et la pertinence de l'offre de formation, l'attractivité des métiers et l'articulation intersectorielle ;
- définir des objectifs stratégiques et opérationnels mesurables, alignés sur les politiques nationales de l'emploi.

### **3.3. Cadre institutionnel, gouvernance et mécanismes de financement**

Le Consultant devra proposer un dispositif institutionnel et financier robuste, comprenant :

- la clarification des rôles, responsabilités et mécanismes de coordination entre les parties prenantes (MTA, METFP, FMFP, secteur privé, collectivités territoriales), y compris l'articulation intersectorielle ;
- la définition de mécanismes de gouvernance et de pilotage, incluant les dispositifs de coordination et de dialogue public-privé ;
- l'élaboration d'un modèle de financement durable, identifiant les sources de financement (État, secteur privé, partenaires techniques et financiers, ressources propres) ainsi que le rôle des fonds mutualisés, notamment le FMFP.

### **3.4. Plan d'action opérationnel, budgétisation et cadre de suivi-évaluation**

Le Consultant devra élaborer une feuille de route opérationnelle complète, comprenant :

- un plan d'action priorisé, séquencé à court, moyen et long terme, assorti d'une budgétisation indicative ;
- une stratégie de déploiement progressive par zones géographiques et niveaux de qualification ;
- un cadre de suivi-évaluation basé sur des indicateurs de performance (KPI permettant de mesurer l'efficacité, l'efficience et l'impact de la stratégie ;
- Un cadre de gouvernance opérationnel précisant les rôles et responsabilités de chaque partie prenante, les calendriers de mise en œuvre, ainsi que les méthodologies et protocoles pour la collecte de données continue.

## **4. ORGANISATION ET DUREE DE LA MISSION**

### **4.1. Gouvernance et concertation**

Le MTA constituera un Comité technique de suivi restreint chargé d'accompagner la mission et de faciliter l'accès aux documents stratégiques nécessaires (Code du Tourisme, SNDC 2014, etc.).

Compte tenu du caractère intersectoriel de la mission (MTA, MEETFP, secteur privé), le Consultant devra mettre en œuvre un processus de concertation structuré et participatif, incluant l'organisation régulière de séances de consultation avec les parties prenantes. À ce titre, au minimum trois (03) ateliers de validation technique seront organisés aux étapes clés (diagnostic, vision, plan d'action) afin de stabiliser les principaux livrables.

Chaque livrable intermédiaire fera l'objet d'une présentation au comité technique de suivi, et les observations formulées seront systématiquement intégrées dans les versions finales. Le Consultant devra proposer, dans son offre technique, un calendrier détaillé des activités de concertation et des instances de validation.

#### 4.2. Calendrier de réalisation

Afin de garantir une démarche inclusive et de laisser le temps nécessaire à la concertation avec la multitude d'acteurs impliqués, la durée de la mission est portée à six (06) mois.

L'effort de travail est estimé à un maximum de quarante-cinq (45) hommes-jours.

Le démarrage est prévu pour Juillet 2026.

### 5. LIVRABLES ATTENDUS

Le Consultant devra produire les livrables (L) suivants :

Livrables et contenus	Echéance de remise
L1 – <b>Rapport de démarrage</b> , présentant la méthodologie, le plan de travail, le calendrier d'exécution, les outils de collecte de données ainsi que le cadre de consultation des parties prenantes	Dix (10) jours après signature du contrat
L2 – <b>Rapport de diagnostic sectoriel</b> , comprenant l'analyse du marché du travail et des dynamiques d'emploi, incluant l'évolution des métiers, l'évaluation du système de formation (qualité, pertinence de l'offre, dispositifs existants), la cartographie des acteurs et des dispositifs de développement des compétences, l'identification des besoins actuels et prospectifs en compétences, l'analyse des modalités actuelles de développement des compétences et un benchmark international	Deux (02) mois après signature du contrat
L3.a – <b>Note de Vision Stratégique</b> incluant les orientations à l'horizon 2030, les axes stratégiques et grandes orientations du plan d'action	Trois (03) mois après signature du contrat
L3.b – <b>Plan d'action budgétisé et modèle de financement</b> , incluant le plan opérationnel priorisé, les estimations budgétaires, les modalités de mise en œuvre ainsi qu'un modèle de financement durable	Cinq (05) mois après signature du contrat
L4 – <b>Cadre de suivi-évaluation et rapport final</b> consolidé, incluant les indicateurs de performance (KPI), un mécanisme de suivi, et la version consolidée de la stratégie nationale de développement des compétences THR	Fin du contrat

### 6. PROFIL DU CONSULTANT

Le Consultant devra disposer de :

- Au moins un Master 2 (Bac+5) en développement du tourisme, éducation, formation professionnelle, sciences sociales, politiques publiques ou autre domaine pertinent,
- Au moins sept (07) ans d'expérience dans l'élaboration de politiques nationales, de stratégies de développement des compétences, de formation professionnelle ou de renforcement du capital humain,

- Au moins (05) expériences similaires à la présente mission,
- Expertise en diagnostic sectoriel, analyse du marché du travail, cartographie des acteurs et ingénierie de formation,
- Connaissances approfondies du contexte national et mondial du tourisme et des enjeux du développement des compétences,
- Expérience de collaboration avec les partenaires techniques et financiers,
- Aptitude à la facilitation d'ateliers multi-acteurs et à la concertation institutionnelle,
- Excellentes capacités de rédaction, d'analyse et de synthèse de documents stratégiques,
- Capacité de rédaction en langue française (écrit et oral).