

TERMES DE RÉFÉRENCE
GESTION ET DEPLOIEMENT DU PROGRAMME MIATRIKA
DANS LES ZONES D'INTERVENTION DU PROJET PIC REPARTIS EN 4 LOTS : LOT 1 – DIANA ;
LOT 2 – ATSIMO ANDREFANA ; LOT 3 – ANOSY ; LOT 4 – SAINTE MARIE

1. CONTEXTE GENERAL

La Politique Générale de l'État (PGE, 2025) vise à rétablir la confiance des investisseurs, à relancer la production nationale et à inscrire la croissance économique dans une dynamique d'équité et de durabilité. Dans ce cadre, la relance des secteurs porteurs – plus particulièrement le secteur du tourisme qui contribue actuellement à hauteur de 15 % du Produit Intérieur Brut et représente plus de 12% des emplois formels – constitue un levier stratégique pour la diversification de la base économique et l'augmentation des revenus nationaux. Le PGE fixe à cet effet comme défi de « faire de Madagascar une destination touristique de renommée mondiale grâce à la gestion de son patrimoine naturel, culturel et humain unique ».

Le Ministère du Tourisme et de l'Artisanat (MTA) – entité en charge de la mise en œuvre des orientations de la PGE relatives au secteur du tourisme – 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 de compétence des acteurs – plus particulièrement les travailleurs dans le secteur tourisme et les guides touristiques – demeure des piliers soutenant l'ensemble de ces axes.

Le Projet Pôles Intégrés de Croissance (PIC), une initiative structurante du Gouvernement de Madagascar soutenue par la Banque mondiale, vise à promouvoir une croissance inclusive et durable à travers le développement des Petites et Moyennes Entreprises (PME) dans les secteurs le Tourisme, Numérique et Agribusiness dans des Régions ciblées dont Analanjirofo, Anosy, Atsimo-Andrefana, Atsinanana, Atsimo-Atsinanana, DIANA, Fitovinany et Vatovavy.

Le Projet PIC a soutenu, depuis 2021, le renforcement des compétences des acteurs du Tourisme Hôtellerie Restaurations (THR) dans ses zones d'intervention dont les objectifs consistent à (i) améliorer la qualité de services et la compétitivité des entreprises touristiques ; (ii) renforcer l'employabilité et soutenir la création d'emplois et (iii) contribuer à la professionnalisation, à la valorisation et à la certification des métiers du THR et du métier de guide touristique.

Dans ce cadre, le Programme Miatrika COVID en 2021 – 2022, puis le Programme Miatrika (post-Covid) en 2023 – 2025 ont permis de former respectivement 14 517 et 22 433 apprenants sur 166 et 27 modules de formation. Ce dernier programme a permis de dispenser un volume total de 570 967 heures de formation à travers 1 446 sessions, soit une moyenne de 25 heures de formation par participant.

Le Programme Miatrika post-Covid se distingue également par une forte participation féminine. Les femmes représentent 57 % des bénéficiaires, soit 12 786 femmes contre 9 647 hommes. Le programme a par ailleurs constitué un levier important pour l'insertion des jeunes : 2 204 jeunes ont bénéficié de formations en pré-embauche, parmi lesquels 365 ont été recrutés directement à l'issue de leur formation, soit un taux d'employabilité immédiat de 17 %. Ces résultats confortent la volonté du Gouvernement de poursuivre cette dynamique et de capitaliser sur les acquis enregistrés.

En 2025, une évaluation du programme a été menée. Les résultats ont fait émerger un ensemble de recommandations axées sur l'optimisation et l'amélioration du dispositif, notamment le conceptuel de base (apprenant cible, module de formation, formateur), les modalités de déploiement et la pérennisation institutionnelle, technique et financière du renforcement de compétence des acteurs du tourisme. Ces recommandations ont été prises en compte et ont contribué à orienter la conception d'une nouvelle version du programme.

Dans ce contexte, tout en tenant compte de la Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (PNEFP) et de la Politique nationale du tourisme et des plans de développement du tourisme au niveau régionale, le Projet PIC entend lancer une nouvelle phase de Programme MIATRIKA pour 2026 – 2027 et recourir à une entité-experte reconnue pour assurer la gestion et le déploiement dudit Programme dans les Régions concernées réparties en quatre (04) lots : Lot 1 – DIANA, Lot 2 – Atsimo-Andrefana, Lot 3 – Anosy et Lot 4 – Sainte-Marie.

2. OBJECTIFS DE LA MISSION ET CADRE DE RÉSULTATS

2.1 Objectifs de la mission

a. Objectif principal :

Contribuer à l'amélioration de la compétitivité de l'offre en produits et services touristiques à la destination Madagascar dans l'ensemble et dans les zones d'intervention du Projet PIC en particulier.

b. Objectifs spécifiques :

Assurer le pilotage, l'organisation, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des aspects administratifs, techniques et financiers du Programme MIATRIKA (Cf. Annexe 1) dans le lot concerné, selon une logique de redevabilité axée sur les résultats, en assumant la responsabilité de l'atteinte des 9 500 bénéficiaires formés et attestés, vérifiés via la plateforme www.miatrika.mg, et répartis comme suit :

ITEMS/ régions	DIANA	Atsimo Andrefana	Anosy	Sainte Marie	Total
Travailleurs des établissements THR	4 060	2 060	800	1 030	7 950
Guides touristiques	910	480	90	70	1 550
Total	4 970	2 540	890	1 100	9 500

2.2 Cadre de résultats (Indicateurs d'Outcome)

Outre les indicateurs de réalisation (extrants), l'entité-experte sera évaluée sur des indicateurs d'impact (*outcomes*) :

- Employabilité : Au moins 20 % des bénéficiaires formés en pré-embauche obtiennent un contrat formel dans les 3 mois post-formation ;
- Formalisation : Augmentation d'au moins 20 % du nombre de guides ayant entamé ou finalisé une démarche de formalisation de leur statut à l'issue de leur parcours certifiant ;
- Taux d'attestation et/ou de certification : au moins 85 % des participants ayant validé les évaluations obtiennent leur certificat ou attestation ;
- Satisfaction des employeurs (entreprises demandeuses) : Taux de satisfaction d'au moins 75 %, mesuré sur l'adéquation et l'application effective des compétences acquises par les bénéficiaires en situation de travail ;
- Satisfaction des apprenants (bénéficiaires) : Taux de satisfaction d'au moins 80 %, mesuré via feed-back après formation.

3. PORTEE DE LA MISSION ET STANDARDS DE QUALITE PEDAGOGIQUE

3.1 Portée de la mission

La mission couvre l'intégralité du cycle de déploiement du Programme MIATRICA dans le lot concerné : préparation (constitution du vivier de formateurs, outils de gestion, planification), déploiement (organisation des sessions selon les deux modalités pédagogiques, gestion contractuelle et financière), et suivi-évaluation-reportage (attestation/ certification, capitalisation, rapports). Les formations sont organisées dans les zones touristiques listées en Annexe 3, en présentiel, en ligne ou en mode hybride selon la nature des modules et la disponibilité des formateurs.

3.2 Standards de qualité pédagogique

L'entité-experte garantit le respect des standards minimaux suivants :

- Alignement systématique des contenus sur les référentiels métiers du THR et du guidage, validés par le COPIL avant déploiement ;
- Effectif par session compris entre 10 et 30 participants ; modules courts de 20 à 30 heures (5 à 10 jours) et parcours certifiants étalés sur plusieurs sessions ;
- Pédagogie active et pratique : ateliers, simulations, démonstrations, études de cas, projets terrain et exercices évalués, favorisant la mise en application immédiate des gestes métiers ;
- Tests de positionnement obligatoires pour tout module organisé en plusieurs niveaux (base, intermédiaire, avancé), afin d'orienter chaque participant vers le niveau approprié ;
- Formateurs qualifiés et expérimentés, sélectionnés via Appel à manifestation d'intérêt, évalués sur grille objective et validés avant contractualisation ;
- Évaluation systématique de chaque session (satisfaction des apprenants et des entreprises demandeuses) et exploitation des résultats pour l'amélioration continue.
- Obligation de partenariat, lorsque possible, avec des centres agréés pour la délivrance de certifications en langues étrangères reconnues à l'international.

3.3 Critères de certification

Deux modalités de reconnaissance des acquis sont prévues :

- Attestation de participation — délivrée à l'issue d'un module court, sous réserve d'un taux de présence minimal (≥ 80 % des heures) et, le cas échéant, de la validation des exercices pratiques. Les unités sont capitalisables et intégrables dans des parcours plus longs ;
- Certificat reconnu — délivré à l'issue d'un parcours certifiant, sur la base d'évaluations régulières validant la maîtrise des compétences du référentiel métier. L'entité-experte doit être habilitée à délivrer des certificats, ou justifier d'un partenariat formel valide avec une entité accréditée.

Toutes les attestations et certificats sont enregistrés et traçables via la plateforme www.miatrika.mg.

Le taux d'attestation/certification constitue un indicateur de qualité pédagogique suivi mensuellement.

4. RESPONSABILITES ET TACHES ASSIGNEES

4.1 Phase préparatoire

- Constituer et consolider avec le Projet PIC une base de formateurs (organismes de formation ou formateurs individuels) qualifiés et expérimentés, à soumettre à l'équipe du Projet avant le déploiement ;
- Recruter les formateurs et évaluer les modules de formation proposés, en s'assurant qu'ils couvrent, entre autres et sans s'y limiter, les thématiques préalablement identifiées (Voir Annexe 2) ;

- Mettre en place les outils de gestion administrative et financière, incluant des grilles d'évaluation des formateurs et des offres de formation, ainsi que de canevas budgétaires, fiches d'évaluation des formations, modèles de contrats des formateurs, canevas de reporting, pour approbation par le Projet PIC ;
- Élaborer le plan de déploiement et le budget du programme, en tenant compte de la saisonnalité ;
- Planifier les sessions et assurer la gestion des inscriptions ainsi que le suivi administratif ;
- Assurer la gestion rigoureuse des inscriptions et le suivi administratif de chaque session de formation, afin d'assurer un déroulement optimal des activités.

4.2 Phase de déploiement

- Organiser les formations dans les zones touristiques concernées (Voir Annexe 3), selon deux modalités définies (Cf. Annexe 4) ;
- Gérer de manière transparente les ressources financières et la logistique (plateaux techniques, contribution du secteur privé) conformément aux procédures du Projet PIC ;
- Garantir l'utilisation adéquate des outils de gestion, de contrôle et de suivi mis en place pour le programme ;
- Mettre en place un mécanisme de gestion des plaintes en conformité avec les procédures de gestion de la main-d'œuvre du Projet PIC ;
- Gérer les contrats des formateurs et assurer la gestion digitale du programme via la plateforme dédiée au programme.

La plateforme www.miatrika.mg constitue l'outil de référence pour la gestion digitale du programme et la vérification des résultats. Toutes les cibles et tous les jalons sont vérifiés sur la base des données validées via cette plateforme. L'entité-experte est responsable de :

- Gestion des inscriptions en ligne : réception, vérification de l'éligibilité et validation des inscriptions pour chaque session ;
- Tenue à jour des données : enregistrement des bénéficiaires, sessions, volumes horaires, modules dispensés, présence et formateurs contractants ;
- Traçabilité des attestations et certificats : enregistrement et délivrance via la plateforme, garantissant la vérifiabilité des taux d'attestation et de certification ;
- Consolidation des indicateurs : extraction et consolidation des indicateurs de réalisation, de qualité et d'outcome à l'appui des rapports périodiques et des rapports de jalon ;
- Fiabilité et intégrité des données : exactitude, complétude et confidentialité des données saisies ; sauvegardes ; correction des anomalies signalées ;
- Vérification des jalons : production, à chaque jalon, des extractions de la plateforme attestant l'atteinte du pourcentage de cibles correspondant, accompagnées des justificatifs.

Le développement et l'hébergement de la plateforme relèvent du Projet PIC, qui en assure le support technique ; l'entité-experte en est l'utilisatrice gestionnaire au niveau du lot.

4.3 Phase de de suivi, d'évaluation et de reportage

- Contribuer à la capitalisation des acquis des apprenants ;
- Délivrer des certificats et attestations, et organiser les cérémonies de clôture de chaque session de formation ;
- Produire et transmettre périodiquement les rapports techniques et financiers, détaillant les activités réalisées, conformément aux dispositions contractuelles ;
- Rédiger un rapport de fin de mandat en fournissant toutes les informations nécessaires concernant les formations réalisées ;
- Suivre le mécanisme de gestion des plaintes en conformité avec les procédures de gestion de la main-d'œuvre du Projet PIC.

4.4 Responsabilités transversales et pérennisation du programme

L'entité-experte est également chargée de fonctions transversales, notamment :

- Accompagner l'ensemble des phases du programme en assurant la visibilité et la mobilisation des parties prenantes ;
- Assurer une coordination régulière et opérationnelle avec le Comité technique local (CTL) à travers des échanges et réunions formalisés, afin de permettre le suivi conjoint des activités du programme, la validation des informations opérationnelles et l'ajustement des interventions en fonction des besoins et réalités du territoire ;
- Garantir l'intégration de la dimension inclusion dans l'ensemble des processus et activités de formation, en veillant à l'accessibilité pour les travailleurs informels et expérimentés.

Afin de mesurer l'efficacité de la mise en œuvre, les indicateurs de performance suivants seront suivis régulièrement par le Projet PIC :

- **Indicateurs de réalisation (quantitatifs) :**
 - Nombre de bénéficiaires formés, avec désagrégation (genre, catégorie professionnelle, région) sur la base des objectifs établis ;
 - Nombre de formations dispensées : nombre de sessions de formation réalisées comparé au nombre prévu par le plan de formation, en tenant compte des modules multi-niveaux ;
 - Volume horaire total dispensé : nombre total d'heures de formation réalisées par rapport au planning initial ;
 - Nombre de formateurs mobilisés : Nombre de formateurs inscrits sur la plateforme et contractualisés ;
 - Nombre d'entités bénéficiaires accompagnées : nombre d'entreprises, d'associations des guides et d'entités touristiques impliquées dans le programme en tant que demandeurs de formation.
- **Indicateurs de performance opérationnelle :**
 - Taux d'utilisation du catalogue de formation : proportion des modules du catalogue de formation effectivement dispensés ;
 - Délai de traitement des inscriptions : temps moyen entre inscription et validation du bénéficiaire ;
 - Respect des délais de déploiement et de reporting : respect du calendrier de formation, respect des délais de chaque phase (préparation, déploiement, suivi-évaluation), respect des délais de soumission des livrables ;
 - Taux de résolution des plaintes : part des plaintes traitées et clôturées.
- **Indicateurs de conformité financière :**
 - Respect du budget alloué ;
 - Conformité de l'exécution financière aux prévisions et aux règles de gestion applicables.

5. MECANISME DE SUPERVISION PAR LE COMITE TECHNIQUE LOCAL (CTL)

Le CTL assure la coordination et la supervision territoriale du programme dans le lot concerné. Il adapte les orientations du COPIL aux réalités locales et suit la mise en œuvre opérationnelle. L'entité-experte est tenue de coopérer pleinement avec le CTL et de lui rendre compte selon le dispositif ci-dessous.

5.1 Phase de déploiement

Le CTL réunit notamment la Direction Régionale du MTA, l'Office Régional du Tourisme (ORT), les représentants du Projet PIC local et, le cas échéant, la Plateforme Public-Privé du Tourisme. Il vérifie l'éligibilité des demandeurs et bénéficiaires, contrôle la véracité des informations fournies par les formateurs et l'entité-experte, appuie la communication locale et participe au suivi et au contrôle qualité des formations.

5.2 Modalités de supervision et rapports attendus

Mécanisme	Périodicité	Document / livrable attendu
Réunion de cadrage initiale	Une fois (démarrage)	PV de cadrage et calendrier de coordination
Réunion de suivi opérationnel CTL	Mensuelle	Compte rendu de réunion + tableau de bord des sessions
Revue de validation des inscriptions et de l'éligibilité	Selon planning des sessions	Liste des participants validée et tracée sur la plateforme
Visites de contrôle qualité sur site	Selon planning des sessions	Fiche de contrôle (présence, conformité, qualité)
Revue trimestrielle conjointe	Trimestrielle	Rapport trimestriel consolidé
Revue aux jalons (25 %, 75 %, 100 %)	Aux jalons de cibles	Rapport de performance vérifié via la plateforme

Les comptes rendus de réunion CTL et les fiches de contrôle qualité sont annexés aux rapports périodiques. Tout écart constaté donne lieu à un plan d'action correctif suivi par le CTL.

6. GESTION DES RISQUES

L'entité-experte tient et met à jour un registre des risques, partagé avec le Projet PIC et revu lors des réunions de coordination. Les principaux risques identifiés, leur évaluation et les mesures d'atténuation sont les suivants :

Risque	Niveau	Mesures d'atténuation
Faible mobilisation des apprenants ou sous-atteinte des cibles de bénéficiaires	Moyen	Suivi hebdomadaire des inscriptions, mobilisation renforcée, sessions de rattrapage, ajustement saisonnier
Saisonnalité touristique limitant la disponibilité	Élevé	Planification haute/basse saison, formats hybrides et en ligne
Disponibilité ou qualité insuffisante des formateurs	Moyen	AMI pour élargir le vivier, évaluation continue, clauses de remplacement
Faible participation des travailleurs informels	Moyen	Sensibilisation ciblée, dispositifs d'inclusion
Problèmes de connectivité entravant l'utilisation de la plateforme MIATRIKA en zone rurale	Élevé	Support PIC, sauvegardes régulières, double saisie de secours, formation utilisateurs
Qualité pédagogique insuffisante	Moyen	Référentiels de formation, grilles d'évaluation rigoureuses des formateurs, visites inopinées sur les sites de formation
Gestion des plaintes non efficace	Moyen	Mécanisme de gestion des plaintes, suivi des délais, reporting périodique
Non-respect des procédures fiduciaires	Moyen	Sous-compte dédié, audits, contrôles PIC, suspension des paiements en cas d'abus

7. MODALITES OPERATIONNELLES D'INCLUSION DES TRAVAILLEURS INFORMELS

L'entité-experte est tenue de mettre en œuvre des dispositions spécifiques garantissant l'accès effectif des travailleurs informels et expérimentés du secteur aux actions de formation.

À cet effet, les modalités suivantes sont appliquées :

- Accès à la formation : Les inscriptions des bénéficiaires non rattachés à une structure formelle sont effectuées via des entités reconnues du secteur (sites touristiques, associations professionnelles, dispositifs public-privé) ou sur la base de promesses d'embauche, sous validation préalable des Comités (COPIL/CTL).
- Reconnaissance des acquis : L'admission des bénéficiaires s'appuie sur des tests de positionnement permettant une orientation adaptée au niveau de compétence, indépendamment du statut administratif.
- Réduction des barrières d'accès : Des indemnités de déplacement peuvent être accordées conformément aux règles du programme. Les lieux de formation doivent être accessibles et sécurisés, et des modalités hybrides peuvent être mobilisées si nécessaire.
- Formalisation des bénéficiaires : L'entité-experte assure un accompagnement vers les dispositifs d'agrément (MTA) et de reconnaissance professionnelle (FNG).
- Inclusion ciblée : Des actions de sensibilisation et de mobilisation spécifiques sont mises en œuvre en coordination avec les acteurs locaux afin de garantir la participation des travailleurs informels, notamment des femmes et groupes sous-représentés.
- Suivi et reporting : Les données des bénéficiaires sont systématiquement désagrégées par statut (formel/informel), genre et catégorie professionnelle, et intégrées aux rapports périodiques de mise en œuvre.

8. LIVRABLES, RAPPORTS PÉRIODIQUES ET ÉCHÉANCIER DE PAIEMENT

L'entité-experte devra produire et soumettre les livrables suivants :

N°	Livrable/ jalon	Contenu principal	Échéance	Pourcentage de paiement
1	Signature du contrat	Mise en vigueur du contrat et engagement de mise en œuvre	À la signature	15%
2	Rapport de démarrage et de préparation	Rapport de démarrage et de mise en œuvre initiale, incluant : - Méthodologie et le plan de déploiement (approche, organisation, outils, planification et suivi-évaluation) - Base de données des formateurs (profil, qualification, contractualisation) - Catalogue final des modules de formation validés (contenus, niveaux, durées) - Outils de gestion opérationnelle (procédures, templates, fiches de suivi, reporting) - Plan logistique consolidé (sites de formation, organisation pratique etc.)	Deux (02) semaines à un (01) mois après signature du contrat	10%
3	Rapport de performance – jalon de 25 % des	Rapport attestant l'atteinte vérifiée de 25 % des bénéficiaires cibles formés et attestés, sur la base des données validées via la plateforme www.miatrika.mg , incluant les	À l'atteinte vérifiée de 25 % des	25%

	bénéficiaires cibles atteints et vérifiés	résultats clés de mise en œuvre (activités de formation, bénéficiaires, volumes horaires, modules dispensés, attestations délivrées), ainsi que la consolidation des indicateurs de performance (qualité, satisfaction, inclusion, employabilité etc.) et les justificatifs associés	bénéficiaires cibles	
4	Rapport de performance – jalon de 75 % des bénéficiaires cibles atteints et vérifiés	Rapport présentant l'atteinte cumulative de 75% des bénéficiaires cibles formés, basée sur les données validées dans la plateforme, incluant la mise à jour de la synthèse des activités de formation et des résultats quantitatifs, la consolidation des indicateurs de performance ainsi que les justificatifs associés.	À l'atteinte vérifiée de 75 % des bénéficiaires cibles	25%
5	Rapport de fin de mandat – jalon de 100 % des bénéficiaires cibles atteints et vérifiés	Rapport final de clôture présentant : - l'atteinte de 100 % des bénéficiaires cibles par lot sur la base des données validées via la plateforme, - la synthèse incluant la consolidation finale des indicateurs, la vérification des justificatifs, l'analyse des résultats et de l'impact, ainsi que capitalisation des bonnes pratiques et les recommandations ; - le plan de pérennisation du programme, ainsi que, le cas échéant, la justification documentée de tout écart sur la base des données vérifiées.	30 jours après la fin du contrat	25%

Pour assurer un pilotage continu sur les 14 mois, l'entité-experte transmet, indépendamment des jalons de paiement, les livrables de suivi suivants :

- Rapport technique mensuel : transmis au plus tard le 5 du mois M+1, couvrant : activités du mois, sessions réalisées, bénéficiaires formés, état d'avancement vers les cibles, plaintes et risques.
- Rapport financier trimestriel : transmis au plus tard le 15 du mois suivant la fin du trimestre concerné (T+1), présentant : situation financière consolidée, conformité des dépenses et plan de décaissement actualisé.

9. ORGANISATION ET DUREE DE LA MISSION

L'entité-experte proposera une méthodologie de mise en œuvre et une offre financière pour assurer la gestion opérationnelle et le déploiement du Programme MIATRIKA dans la région concernée, sous la supervision du Coordonnateur National et du Responsable Tourisme du Projet PIC.

La mission débutera à la notification du contrat pour une durée de quatorze (14) mois, renouvelable selon l'évaluation des performances, la disponibilité des financements et les besoins du programme. Elle est rémunérée sous la forme d'un montant forfaitaire global et ferme couvrant l'ensemble des coûts nécessaires à la bonne exécution de la mission, incluant notamment les honoraires, les coûts opérationnels et administratifs, ainsi que l'ensemble des dépenses liées à l'organisation et à la mise en œuvre des activités de formation.

10. CHRONOGRAMME DÉTAILLÉ INDICATIF DES ACTIVITÉS

Le chronogramme indicatif ci-dessous organise la mission sur 14 mois.
Le déploiement devra tenir compte de la saisonnalité des 4 Lots.

Activité / Période	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14
Préparation : vivier formateurs, catalogues de formation, outils, mise en place de la plateforme digitale, plan de déploiement	■	■												
Rapport de démarrage (Livrabable 2)		■												
Sensibilisation, communication du programme, lancement des inscriptions		■												
Déploiement des sessions de formation		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Jalon 25 % des cibles vérifiées (Livrabable 3)					■									
Attestation, certification, cérémonies de clôture			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Jalon 75 % des cibles vérifiées (Livrabable 4)											■			
Rapports techniques mensuels	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Rapports financiers trimestriels			■			■			■			■		
Réunions de coordination	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Évaluation finale, capitalisation et plan de pérennisation													■	■
Rapport de fin de mandat – Jalon 100 % (Livrabable 5)														■

11. PROFIL RECHERCHE

L'entité-experte recherchée doit répondre aux critères suivants :

- Être une entité juridique légalement constituée et établie dans la région d'intervention, ou un consortium avec partenaire local formel ;
- Être habilitée à délivrer des certificats de formation, ou justifier d'un partenariat formel valide avec une entité accréditée ;
- Œuvrant depuis au moins cinq (05) ans dans le domaine de renforcement de capacité dont trois (03) ans dans la mise en œuvre de programmes de formation incluant des modules courts et des formations certifiantes ;
- Démontrer une expérience avérée dans le secteur THR et/ou du guidage touristique ;
- Démontrer une capacité à recruter, mobiliser et gérer des formateurs qualifiés pour la mise en œuvre des modules de formation ;
- Disposer de mécanismes de gestion financière et de contrôle, avec preuves de gestion de fonds de formation et/ou de projets financés par des partenaires techniques et financiers internationaux ;
- Présenter des capacités opérationnelles et territoriales pour la coordination locale, la mise en œuvre et le suivi des formations, y compris la gestion d'outils numériques dédiés ;
La connaissance du contexte touristique local serait un atout.

12. PERSONNEL CLE

Pour l'exécution de la mission, l'entité-experte devra mobiliser une équipe dédiée, qualifiée et expérimentée, disposant des compétences techniques, administratives, financières et opérationnelles nécessaires à la mise en œuvre efficace du Programme MIATRICA dans la région concernée.

L'équipe minimale requise est composée des profils clés suivants :

Chef de mission / Gestionnaire de programme :

Chargé de coordonner et superviser la mise en œuvre du Programme MIATRIKA au niveau de la région concernée, incluant la planification des formations, la gestion d'équipe, la coordination avec les parties prenantes et le suivi post-formation.

Profil requis :

- Master en gestion, management de projet ou équivalent ;
- Minimum 5 ans d'expérience dans la gestion de programmes de formation ou projets et coordination d'équipe ;
- Bonne connaissance du secteur touristique régional ;
- Maîtrise du français et des outils informatiques ;
- Excellentes compétences en communication, coordination et reporting ;
- Expérience avec des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) appréciée.

Comptable :

Responsable de la gestion comptable, financière et fiduciaire du Programme MIATRIKA au niveau de la région concernée, incluant tenue des comptes, suivi des flux financiers, préparation des rapports et respect des procédures administratives et financières applicables aux projets financés par la Banque mondiale.

Profil requis :

- Master en comptabilité, finance, gestion ou équivalent ;
- Minimum 3 ans d'expérience en gestion comptable et financière ;
- Maîtrise des procédures financières et justification des dépenses ;
- Excellente maîtrise du français et des outils informatiques, notamment logiciels comptables ;
- Rigueur, intégrité et confidentialité ;
- Expérience dans des projets financés par des bailleurs internationaux appréciée.

Assistant Administratif et Logistique

L'Assistant(e) administratif(ve) et logistique appuiera l'entité-experte dans la gestion administrative, organisationnelle et logistique du Programme MIATRIKA au niveau de la région concernée. Il/elle contribuera à la bonne organisation des sessions de formation, au suivi opérationnel des activités, à la production des rapports périodiques, ainsi qu'à la mise en œuvre des actions de communication et de visibilité du programme.

Profil requis :

- Licence (L3) en administration, gestion, communication ou équivalent ;
- Expérience avérée en gestion administrative et/ou logistique de projets ou programmes de formation ;
- Compétences en organisation de sessions de formation et suivi des participants ;
- Maîtrise des outils informatiques et plateformes numériques pour inscriptions, suivi et archivage des données ;
- Excellentes capacités rédactionnelles, de synthèse, de communication et de coordination ;
- Expérience dans des programmes de formation et/ou connaissance du secteur touristique régionale appréciée.

Il est précisé que les curricula vitae du personnel clé ne seront exigés qu'au stade de la demande de Propositions, conformément aux procédures de sélection applicables.

ANNEXES

Annexe 1 : Brève description du programme MIATRIKA

Le Programme MIATRIKA vise à renforcer la compétitivité et la qualité des services touristiques, à améliorer l'employabilité et la création d'emplois, et à professionnaliser, valoriser et certifier les métiers du THR et du guidage touristique.

Le programme s'articule autour de deux volets complémentaires de formation destinés aux :

1. Travailleurs du Tourisme – Hôtellerie – Restauration (THR) ;
2. Guides touristiques.

1. Programme pour les travailleurs du THR

Ce volet vise à renforcer les compétences techniques et managériales du personnel afin d'améliorer la qualité des services et la compétitivité des entreprises touristiques, tout en soutenant l'employabilité et les recrutements dans le secteur.

Les formations sont destinées :

- Aux managers, middle managers et employés des entreprises touristiques formelles ;
- Aux responsables et travailleurs des sites à vocation touristique ;
- Aux personnes en phase d'embauche ou de réembauche dans le secteur THR, sur la base d'un engagement formel de l'entreprise.

Les inscriptions sont effectuées par des entreprises touristiques formelles disposant d'un agrément délivré par le MTA et des documents administratifs requis (NIF, STAT). Les établissements éligibles incluent notamment les hôtels, restaurants, hôtels-restaurants, entreprises de voyages et de prestations touristiques (EVPT) ainsi que les sites à vocation touristique structurés.

Les formations peuvent être dispensées en présentiel, à distance ou en format hybride, selon la nature des modules et la disponibilité des formateurs. Les sessions regroupent généralement 10 à 30 participants, avec la possibilité d'organiser des tests de positionnement afin d'adapter le niveau des formations aux profils des participants.

2. Programme pour les guides touristiques

Ce volet vise à renforcer et actualiser les compétences techniques, linguistiques et professionnelles des guides, tout en soutenant la formalisation et la reconnaissance officielle du métier de guide touristique.

Les formations s'adressent aux guides touristiques de toutes catégories (nationaux, régionaux, locaux ou spécialisés) ayant exercé au moins une saison touristique. Les bénéficiaires peuvent être guides free-lance agréés ou attestés par une agence de voyage, un tour opérateur ou une entité gestionnaire de site, ainsi que des guides employés par ces structures.

Les demandes de formation sont portées par des associations formelles de guides, disposant d'un récépissé de création et recommandées par la Fédération Nationale des Guides (FNG). Les associations doivent être localisées dans les zones d'intervention du Projet PIC.

Les modalités de formation sont similaires à celles du volet THR : inscriptions via une plateforme dédiée, sessions de 10 à 30 participants, modules pouvant comporter différents niveaux (base, intermédiaire, avancé), et organisation possible en présentiel, en ligne ou en mode hybride.

Annexe 2 : Thématiques de formation

DOMAINE DE COMPETENCES	ID	THEMATIQUES DE FORMATION
THÉMATIQUES POUR THR (TOURISME – HOTELLERIE – RESTAURATION)		
TOURISME	1	Opérations d'agence de voyage et montage de produits touristiques
	2	Ingénierie et conception de produits touristiques
HOTELLERIE	3	Accueil et relation client
	4	Gestion technique et environnement d'exploitation
	5	Hébergement et housekeeping
	6	Bien-être, spa et services associés
RESTAURATION	7	Service en restauration et bar
	8	Arts culinaires et production alimentaire
COMPETENCES TRANSVERSALES THR	9	Acculturation touristique
	10	Tourisme durable et verdissement des pratiques
	11	Langues étrangères appliquées aux métiers du tourisme
	12	Hygiène, sécurité alimentaire et normes HACCP / SOP
	13	Management et gestion d'établissement hôtelier et de restauration
	14	Marketing digital et outils numériques appliqués au tourisme
THÉMATIQUES POUR GUIDAGE TOURISTIQUE		
COMPETENCES TECHNIQUES	15	Techniques de guidage et animation de groupes
	16	Interprétation et valorisation du patrimoine naturel et culturel
COMPETENCES TRANSVERSALES	17	Tourisme durable et pratiques écoresponsables
	18	Acculturation touristique
	19	Langues étrangères appliquées au guidage touristique

Annexe 3 : Localisation des lieux de formation par région (liste non exhaustive)

Lot	Régions	Zone/ lieu de formation
Lot 1	DIANA	Antsiranana I, Antsiranana II, Ambilobe, Nosy-Be et Ambanja
Lot 2	Atsimo Andrefana	Ankilibe, Sarodrano, Saint Augustin, Anakao, Efoetse, Ifaty, Mangily, Madorano, Soalary, Andavadoaka, Morombe, Ranohira etc.
Lot 3	Anosy	Fort-Dauphin, Amboasary et Betroka
Lot 4	Sainte Marie	Sud, centre, nord

Annexe 4 : Modalités pédagogiques du programme MIATRIKA

Le programme MIATRIKA propose deux types de modalités pédagogiques complémentaires pour répondre aux besoins de montée en compétences des professionnels du tourisme : les modules courts et les parcours certifiants.

Modules courts (20 à 30 heures)

Les modules courts, d'une durée typique de 20 à 30 heures (généralement réparties sur 5 à 10 jours), constituent le socle de l'offre de formation du programme. Ils visent à acquérir rapidement des compétences opérationnelles directement mobilisables en situation professionnelle :

- **Approche pédagogique** : Centrée sur les gestes métiers et compétences pratiques, favorisant la mise en application immédiate sur le terrain
- **Contenus ciblés** : Le catalogue répond aux besoins immédiats des opérateurs, incluant accueil, hygiène, cuisine, langues étrangères, techniques de guidage et autres compétences identifiées par le marché.
- **Format** : Pédagogie active et pratique combinant ateliers, simulations, démonstrations et exercices interactifs
- **Public cible** : Salariés, personnes en cours de recrutement et guides touristiques
- **Flexibilité et réactivité** : Modules modulables « à la carte », ajustables rapidement selon l'évolution des besoins du marché (normes sanitaires, besoins régionaux, etc.)
- **Résultats** : Délivrance d'une attestation de participation, avec unités capitalisables intégrables dans des parcours de formation plus longs

Parcours certifiants

Les parcours certifiants correspondent à des formations longues, s'étalant sur plusieurs semaines à quelques mois, et visant à certifier officielle des acquis métier-complets et à garantir une montée en compétences structurée et reconnue.

- **Approche pédagogique** : Combinaison de théorie et de pratique, avec des évaluations régulières permettant de valider les acquis et d'assurer leur transférabilité sur le terrain
- **Contenus** : Modules structurés autour des référentiels métiers, incluant techniques professionnelles, gestion opérationnelle, communication, langues étrangères et compétences complémentaires identifiées par le marché
- **Format** : Méthodes pédagogiques actives incluant ateliers pratiques, études de cas, simulations, projets terrain et exercices évalués
- **Public cible** : Salariés souhaitant renforcer ou certifier leurs compétences, candidats en insertion professionnelle et guides touristiques cherchant une qualification reconnue
- **Flexibilité et personnalisation** : Parcours adaptables selon les besoins spécifiques des participants, besoins régionaux et priorités stratégiques du programme
- **Résultats** : Délivrance d'un certificat reconnu, attestant la maîtrise des compétences métier, et possibilité d'intégration dans des parcours de formation continue

Les formations en langues étrangères appliquées doivent être mises en œuvre en partenariat avec des centres de formation reconnus, lorsque possible, en mobilisant des approches pédagogiques pratiques et immersives, et en intégrant obligatoirement des dispositifs de certification délivrés par des organismes habilités et reconnus à l'international.