

---

## Termes de référence

**Objet : Expert en transition écologique et tourisme durable**

---

**Structure bénéficiaire : Fédération des Hôteliers et Restaurateurs de Madagascar (FHORM)**

**Mission :** Mission d'expertise pour le renforcement des capacités de la FHORM dans l'accompagnement de ses membres vers une transition durable



## Table des matières

---

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| 1. Le projet TADY .....          | 2 |
| 2. Contexte .....                | 3 |
| 3. Objectifs de la mission ..... | 3 |
| 4. Résultats attendus .....      | 4 |
| 5. Méthodologie.....             | 4 |
| 6. Ressources nécessaires .....  | 5 |
| 7. Livrables .....               | 5 |
| 8. Profil de l'expert.....       | 6 |

## 1. Le projet TADY

Le projet **Tantsoroka ho An'ny Diaspora (TADY)** vise à appuyer la mise en œuvre d'une partie du plan d'action de la LPNED. Le projet est basé sur un accord tripartite entre l'Agence Française de Développement, Expertise France et le Ministère des Affaires Etrangères (MAE) et sur une modalité de délégation de fonds de l'AFD à EF. Ce projet, d'un montant de 7 000 000 EUR, a une durée de mise en œuvre de 4 ans. En tant que bénéficiaire de contrats de subvention signés avec le chef de file (EF), l'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM) et l'Institut pour la Recherche sur le Développement (IRD) participent à la mise en œuvre du projet.

**L'objectif général** du projet est de créer les conditions favorables à la mobilisation de la diaspora pour le développement socio-économique de Madagascar. Il s'articule autour de trois composantes :

- **Composante 1 - Volet assistance technique** visant à contribuer au renforcement des capacités des acteurs institutionnels afin de piloter et rendre compte de la mise en œuvre de la LPNED.  
L'objectif de cette composante est d'accompagner le MAE dans le pilotage stratégique et opérationnel du déploiement de la LPNED. Les capacités du personnel de la DDIAQM ainsi que du réseau consulaire seront renforcées notamment sur les aspects de suivi-évaluation, communication et l'élaboration d'une offre de services pour la diaspora malagasy.
- **Composante 2 - Volet développement local** visant à valoriser le capital social, économique et culturel de la diaspora malagasy  
L'objectif de cette composante est de constituer et pérenniser des mécanismes favorisant la mobilisation de la diaspora malagasy pour le développement social, économique et culturel du pays. L'appui au secteur associatif sera concrétisé via une facilité de co-financement de projets de développement local. La mobilisation du capital humain de la diaspora se fera par le biais de deux dispositifs complémentaires (volontariat et expertise).
- **Composante 3 - volet recherche et capitalisation** visant à mettre en place un dispositif de développement des connaissances.  
L'objectif de ce dispositif sera de documenter les décisions opérationnelles du projet ; alimenter le pilotage de la LPNED ainsi que le dialogue des politiques publiques sur les enjeux Migrations, Diaspora, Développement.

De manière transversale, le projet soutiendra et valorisera l'engagement des femmes de la diaspora et cherchera à agir sur les inégalités de genre à travers les trois composantes du projet.

### **Le dispositif Expert'Izy**

Dans le cadre de la **Composante 2, Résultat 2.3. du projet TADY**, le dispositif **Expert'Izy** vise à promouvoir, au travers de missions d'expertise, le transfert des compétences et des savoir-faire, ainsi que le renforcement des capacités des ressources humaines au sein des structures bénéficiaires, en s'appuyant sur la solidarité et l'engagement citoyen de la diaspora malagasy vers Madagascar.

La mobilisation des compétences de l'expertise hautement qualifiée de la diaspora désigne un processus par lequel des talents et experts<sup>1</sup> disponibles et mobilisables, établis à l'étranger et justifiant d'une expérience confirmée et d'une formation de référence, sont impliqués dans le développement économique, social et institutionnel de leur pays d'origine. Cette approche repose sur l'idée que la diaspora constitue une ressource stratégique en raison de son savoir-faire, de son expérience internationale et de ses réseaux, pouvant ainsi jouer un rôle important en tant qu'acteur du développement et bien au-delà des simples transferts financiers.

## 2. Contexte

La Fédération des Hôteliers et Restaurateurs de Madagascar (FHORM) représente les professionnels de l'hôtellerie, de la restauration et des cafés (CHR) et contribue notamment à la professionnalisation du secteur, au dialogue public-privé et à l'amélioration de la qualité des services touristiques.

Les établissements du secteur sont confrontés à plusieurs enjeux liés à la transition durable, notamment la maîtrise des consommations d'énergie et d'eau, la gestion des déchets, les achats responsables, la valorisation des ressources locales et la sensibilisation des personnels et des clients.

Dans ce contexte, la FHORM souhaite renforcer sa capacité à accompagner ses membres dans l'identification de leurs pratiques, de leurs contraintes et de leurs marges d'amélioration, en s'appuyant sur des méthodes simples et adaptées au contexte malagasy.

La référence à des démarches internationales de tourisme durable, notamment au référentiel Clef Verte, pourra servir de point de comparaison pour identifier des axes de progression.

## 3. Objectifs de la mission

### Objectif général

À travers le dispositif Expert'Izy, la FHORM fait appel à l'expertise de la diaspora Malagasy pour diagnostiquer et accompagner les démarches de transition durable de ses membres, à travers le transfert d'une méthodologie, d'outils pratiques et de bonnes pratiques adaptées au contexte malagasy.

### Objectifs spécifiques

De manière spécifiques, la mission vise à :

- Co-construire avec la FHORM une méthodologie simplifiée de diagnostic des principales pratiques environnementales et opérationnelles des établissements CHR ;
- Tester cette méthodologie auprès d'un échantillon ciblé d'établissements membres, afin d'identifier les principaux enjeux et leviers d'amélioration ;
- Renforcer les compétences des équipes de la FHORM dans l'utilisation de cette méthodologie et dans l'accompagnement de leurs membres ;
- Co-construire des outils pratiques et réutilisables permettant à la FHORM de poursuivre cet accompagnement ;

---

<sup>1</sup> L'emploi du genre masculin dans ces termes de référence n'affecte en aucun cas l'inclusivité de l'annonce ; il est uniquement adopté pour en faciliter la lecture.

- Définir une feuille de route réaliste pour structurer l'accompagnement des membres de la FHORM dans une démarche d'amélioration continue.

## 4. Résultats attendus

À l'issue de la mission, les résultats suivants sont attendus :

- La FHORM dispose d'une méthodologie simplifiée de diagnostic des pratiques durables des établissements CHR ;
- Un échantillon ciblé d'établissements membres a été analysé afin d'identifier les principaux enjeux et leviers d'amélioration ;
- Les équipes concernées de la FHORM ont été formées et accompagnées dans l'utilisation des outils ;
- Un kit méthodologique et pratique est disponible pour accompagner les membres ;
- Les principaux écarts et pistes de progression au regard de bonnes pratiques internationales ont été identifiés ;
- Une feuille de route d'accompagnement des membres est définie pour les 12 à 24 mois suivants ;
- La FHORM dispose d'un dispositif simple de suivi des actions d'amélioration engagées par ses membres.

## 5. Méthodologie

### Calendrier estimatif

L'expert effectuera une mission de **3 semaines au mois Décembre 2026 - Janvier 2027**, à Antananarivo, Madagascar. Le nombre de jours réels et le calendrier final seront fixés dans le cadre du plan de travail qui permettra également de préciser les différentes étapes, méthodologies et modalités d'intervention de l'expert.

La mission reposera sur une approche de **transfert de compétences par la pratique**, privilégiant :

- La co-construction avec les équipes de la FHORM ;
- L'apprentissage par la pratique ;
- L'observation et l'analyse de situations concrètes ;
- Les visites de terrain auprès d'un échantillon ciblé d'établissements ;
- Les échanges entre pairs et ateliers participatifs ;
- La production d'outils simples, directement réutilisables.

### Activités prévues

La mission sera organisée en plusieurs phases complémentaires. Les différentes phases seront conduites de manière progressive et participative, afin de permettre à l'équipe de la FHORM une appropriation effective des outils développés.

- *Phase 1 – Cadrage et co-construction de la méthodologie*  
Cette première phase permettra de préciser avec la FHORM les objectifs du diagnostic, les profils d'établissements à observer et les principaux critères d'analyse. L'expert réalisera une revue des outils et données existants et accompagnera les équipes dans la construction d'une grille simplifiée de diagnostic couvrant notamment l'énergie, l'eau, les achats, les déchets et les ressources humaines.

- *Phase 2 – Expérimentation terrain et analyse des pratiques*  
La méthodologie sera expérimentée auprès d'un échantillon diversifié d'établissements membres. Les visites seront réalisées dans une logique d'apprentissage par la pratique, avec la participation des équipes de la FHORM. Les observations permettront d'identifier les principales contraintes, pratiques existantes et possibilités d'amélioration, en tenant compte des réalités économiques et opérationnelles des établissements.
- *Phase 3 – Co-construction des outils et transfert de compétences*  
À partir des enseignements du terrain, l'expert accompagnera la FHORM dans la consolidation des outils et l'identification de solutions et bonnes pratiques adaptées au contexte local. Des séances pratiques permettront aux équipes concernées de s'approprier la méthodologie et de s'exercer à son utilisation pour l'accompagnement futur des membres. Cette phase permettra également de mettre en perspective les pratiques observées avec certaines bonnes pratiques internationales, notamment celles du référentiel Clef Verte.
- *Phase 4 – Feuille de route et restitution*  
La dernière phase permettra de définir avec la FHORM les modalités de poursuite de l'accompagnement des membres : priorités, étapes, responsabilités, outils de suivi et besoins éventuels d'appui complémentaire. La mission se clôturera par une restitution des principaux enseignements et recommandations auprès de la gouvernance de la FHORM.

Un suivi post-formation pourra être effectué en ligne selon la méthodologie convenue par l'expert et la structure bénéficiaire.

## 6. Ressources nécessaires

Suivant un contrat signé entre l'expert et Expertise France, le projet prendra en charge:

- Le billet d'avion aller-retour depuis le lieu de résidence;
- Les honoraires de l'expert d'un montant de 350 Euros/jour ;
- Les assurances médicales et de responsabilité civile.

Les ressources à la charge de la structure bénéficiaire :

- Un référent disponible pendant toute la durée de la mission ;
- Un bureau équipé à la disposition de l'expert ;
- Les ressources techniques nécessaires pour le bon déroulement de la mission.

## 7. Livrables

Les livrables suivants sont attendus suite à la mission de formation :

- Un rapport de diagnostic ;
- Un kit méthodologique réutilisable par la FHORM (grille d'auto-évaluation, guide synthétique, outils de sensibilisation et d'accompagnement) ;
- Un rapport de mission sur terrain, 7 jours après la fin de la mission, soumis à Expertise France ;
- Un rapport de mission conjoint, par l'expert et la structure d'accueil bénéficiaire, soumis à la DDIAQM et Expertise France dans un délai de 14 jours.

## 8. Profil de l'expert

Dans le cadre de ce projet, une attention particulière sera portée aux candidatures d'experts issus de la diaspora Malagasy<sup>2</sup>, ayant un lien fort avec le pays ou démontrant un vif intérêt à renouer avec son pays d'origine, Madagascar.

L'expert devra être titulaire d'un Master en Gestion Durable du Tourisme, Ingénierie Environnementale, Efficacité Énergétique, Management CHR ou Économie Circulaire.

### Expérience professionnelle et capacités requises

- Au moins 5 années en diagnostic environnemental, conduite d'audits opérationnels hôteliers, éco-certification (ex. Clef Verte) et accompagnement au changement ;
- Compétences requises : Ingénierie de formation, animation d'ateliers participatifs, conception d'outils d'auto-évaluation et rédaction de feuilles de route stratégiques ;
- Une connaissance du contexte touristique malgache ;

**Langues :** Malagasy et français

Les candidatures féminines sont encouragées.

Toutes les candidatures doivent inclure :

- Un CV détaillé ;
- L'outil n°2 annexé à ces TDR et une lettre de motivation.

Ces documents sont à envoyer en réponse à cet appel à candidatures ou par courrier électronique à [tady@expertisefrance.fr](mailto:tady@expertisefrance.fr) avant le **18 octobre 2026**.

Les questions et demandes de clarification par rapport aux TdR et au processus de sélection peuvent être envoyées jusqu'au 9 octobre 2026 à [tady@expertisefrance.fr](mailto:tady@expertisefrance.fr) et [tady@diplomatie.gov.mg](mailto:tady@diplomatie.gov.mg).

**Note administrative :** Un contrat de prestation de service sera signé entre l'expert retenu et Expertise France en tant que gestionnaire de fonds du Projet TADY. L'expert retenu devra donc avoir une existence juridique dans son pays de résidence ou être porté par une structure disposant d'un statut légal.

---

<sup>2</sup> Dans le cadre de la Lettre de Politique Nationale pour L'engagement de la Diaspora (LPNED), la diaspora malagasy est définie comme toutes les personnes ayant la nationalité malagasy et les descendants de Malagasy qui résident à l'étranger. La diaspora malagasy est composée des Malagasy Am-pielezana, ce qui se traduit en français comme « Malagasy à l'étranger ».