



Confédération
du tourisme
de Madagascar

FEUILLE DE ROUTE 2023-2027

Note stratégique du Secteur Privé Tourisme

Document appartenant à la Confédération du Tourisme de Madagascar

Validé le : 31 JANVIER 2023

Rédacteur : Direction Exécutive de la CTM

FEUILLE DE ROUTE 2023-2027

Note stratégique du Secteur Privé Tourisme

NOTRE AMBITION

D'ici 5 ans, l'ambition de la CTM est que Madagascar, reconnue pour son patrimoine naturel, culturel, historique et culinaire, soit une destination totalement accessible offrant des services de qualité et où tous les acteurs agissent de façon responsable.

NOS OBJECTIFS STRATEGIQUES

Malgré des résultats statistiques timides en 2022 dus à une reprise tardive et toujours limitée des liaisons aériennes, le secteur privé touristique espère retrouver le niveau d'arrivées touristiques internationales d'avant-crise soit environ 350'000 visiteurs non-résidents d'ici 2025¹.

Dans cette optique, les efforts de part et d'autre du secteur public et privé doivent être décuplés et c'est pourquoi le secteur privé est unanime en ce qui concerne les objectifs prioritaires suivants, essentiels pour une véritable relance du secteur :

- **Améliorer** la compétitivité de la destination Madagascar, dans un contexte mondial très concurrentiel et en pleine révolution quant aux tendances de consommation
- **Agir** activement pour la protection du capital naturel et la préservation de la biodiversité de Madagascar, et pour la valorisation de ses atouts culturels et gastronomiques
- **Innover** dans l'offre de produits touristiques afin de mieux répondre aux besoins et aux intérêts des marchés.

Préoccupations majeures du secteur privé touristique, ces objectifs sont reflétés dans le choix de chacune des 5 thématiques-clé et des 20 projets prioritaires présentés dans le présent document.

¹ En 2022 le nombre de touristes est estimé à 120'000 (source MinTour). Pour l'année 2023, Ravinala Airports escompte une reprise du trafic aérien de l'ordre de +45% par rapport aux chiffres de 2022

Dialogue Privé-Privé

Au sortir d'une crise ayant duré plus de 2 ans et demi en raison de la pandémie de COVID-19, ayant laissé le secteur du tourisme et toute l'industrie du voyage exsangues,

La présente note est le fruit d'un dialogue tenu les 20 et 21 janvier 2023 à Ampefy.

Il a réuni les présidents de collège siégeant au Conseil d'Administration, ainsi que les présidents de groupements membres.

Après un premier bilan de la Feuille de Route 2019-2023, les projets ont été mis à jour et/ou nouvellement identifiés compte tenu du contexte post-crise.

Les décisions présentées ici ont été prises en collégialité et représentatives de la position de tous les participants.

Ce document sera diffusé au sein de chaque entité et aura vocation à servir de feuille de route pour la Direction Exécutive et pour l'ensemble du secteur privé durant les 5 années à venir.

LES PRIORITES DU SECTEUR

Face au contexte et aux innombrables défis affectant la destination et le secteur du tourisme tant sur le plan national qu'international, la CTM choisit de concentrer ses efforts sur 5 **thématiques prioritaires jugées essentielles, voire urgentes**². Ces priorités, dont certaines issues de la Feuille de Route 2019-2023 et dont l'ordre a été revu, relèvent à la fois de l'action privée et de l'action publique :

1. AMELIORATION DE L'ACCESSIBILITE ET DE L'OFFRE DE TRANSPORTS

La question du transport, en termes d'accessibilité et de mobilité, demeure une problématique récurrente et exacerbée par 2 ans et demi de crise qui ont favorisé une dégradation généralisée : offre aérienne limitée et chère tant à l'international que sur les vols domestiques, déplorables accès routiers souvent faute d'entretien, etc. Or, sans transports adéquats, disponibles et compétitifs, la relance effective du tourisme est un leurre. C'est pourquoi le secteur privé touristique mobilisera tous ses efforts pour plaider en faveur de la libre concurrence dans le transport aérien et pour une action urgente de l'Etat sur le réseau routier et voies d'accès.

2. PRESERVATION DU CAPITAL NATUREL ET ACTIONS SOCIALES

Le capital naturel de Madagascar, en particulier son unique biodiversité, est l'atout n°1 de la destination. Pas de nature préservée, pas de tourisme. Or, la démission de l'Etat en matière de lutte contre la déforestation et les feux de brousse, l'impact sans précédent des changements climatiques, ainsi que les pratiques anarchiques qui se sont répandues à travers le pays, mettent en péril l'environnement et les communautés locales. Au regard de la situation dramatique actuelle, la CTM plaide pour une prise de conscience collective et pour la mobilisation active et effective de toutes les parties, tant privées que publiques, dans des actions concrètes.

3. QUALITE ET INNOVATION DANS L'OFFRE DE PRODUITS TOURISTIQUES

La crise sanitaire mondiale liée à la COVID-19 a bouleversé tous les acquis et les habitudes de voyage dans le monde entier. Au vu des nouvelles tendances de réservation et de consommation touristique, des intérêts (ou pas) des touristes issus des marchés sources, ainsi que des efforts déployés par les pays pour capter les flux touristiques, il est vital pour la destination Madagascar de se réinventer afin de rester dans la course. Il s'agira non seulement d'améliorer la qualité des produits et des services, mais également d'œuvrer pour la diversification et l'innovation dans la proposition de produits touristiques, incluant un *shift* vers la digitalisation.

4. RECONSTITUTION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES DES METIERS DU TOURISME

A l'instar de tous les pays, développés ou non, Madagascar fait face à une fuite des compétences sans précédent dans le secteur du tourisme et de l'industrie du voyage en général. Deux ans et demi de quasi-inactivité ont créé un *gap* immense pour le capital humain touristique, tant en termes de manque de personnel que de pertes de savoir-faire. Plus que jamais, la thématique de la formation et du développement des compétences est une priorité stratégique pour la CTM afin de répondre non seulement aux besoins des employeurs existants et futurs, mais également à l'évolution des exigences de la clientèle.

5. OPTIMISATION DU CLIMAT DES AFFAIRES

Encore une fois, la CTM constate que le cadre des affaires actuel, qui régit tant l'entrepreneuriat touristique que les métiers et les activités dans le secteur du tourisme, favorise l'insécurité des investissements et des emplois, et freine la compétitivité de la destination. Pour une véritable relance du tourisme, la CTM plaide pour un engagement fort du Gouvernement dans la prise de décisions et de mesures courageuses permettant de soutenir la croissance du secteur privé et rassurer les marchés.

² La promotion de la destination en tant que telle, n'a pas été abordée par la CTM, car réputée traitée dans le cadre de l'ONTM. Toutefois la CTM collabore activement avec l'ONTM et le Ministère du Tourisme dans la mise en œuvre des actions de promotion du pays.

1. AMELIORATION DE L'ACCESSIBILITE ET DE L'OFFRE DE TRANSPORTS



Cette thématique 1 s'inscrit dans l'**Objectif de Développement Durable (ODD) N°9**: Mettre en place une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation

EN MATIERE DE TRANSPORT AERIEN

Projet #1 – Appuyer le développement de la desserte aérienne internationale

Dans ce contexte post-crise, la reprise et l'augmentation des liaisons aériennes internationales vers et de Madagascar sont cruciales pour espérer un rebond de croissance du tourisme. En 2022, le nombre de visiteurs non-résidents était d'environ 120 000 soit à peine 34% du niveau de 2019 – alors que la tendance mondiale est de 68%. L'offre aérienne, disponible en janvier 2023 ou annoncée³ d'ici la haute saison 2023, demeure i) largement insuffisante en termes de capacité de sièges, de routes aériennes et de fréquences hebdomadaires et ii) outrageusement chère auprès de certaines compagnies aériennes, pénalisant ainsi durement la compétitivité de la destination.

Dans ce contexte, la CTM souhaite fixer trois objectifs et engagera un lobby auprès de l'Etat et des compagnies aériennes pour y parvenir :

- Retrouver d'ici fin 2023 l'offre aérienne internationale existante en 2019 avant Covid avec les compagnies opérant déjà sur la destination
- Obtenir de nouveaux développements dans l'offre aérienne, soit en fréquences additionnelles, soit en nouvelles routes, soit en nouvelles compagnies, soit en capacité de sièges. Pour atteindre 500 000 touristes en 2027⁴, la capacité actuelle doit augmenter de **1 millions** de sièges supplémentaires en comparatif avec l'année 2019
- Viser une meilleure connexion de Madagascar aux grands hubs aériens, notamment au Moyen-Orient, en Europe, en Afrique de l'Est et en Asie

Ainsi, les activités à mener par la CTM porteront sur :

- 1) Des négociations avec *le Ministère en charge des Transports, le Ministère du Tourisme et l'Aviation Civile de Madagascar (ACM), ainsi que les Compagnies aériennes* pour la reprise des programmations pré-COVID sur les lignes avec un potentiel de retrouver le même niveau de fréquences ou même plus avant le Covid (**Ex KQ**: qui peut opérer ce jour 10 fréquences/semaine autorisées alors que 14 auparavant)
- 2) Assistance aux nouvelles compagnies aériennes entrantes, incluant les appuis aux négociations avec l'Etat particulièrement auprès de *la Présidence de la République de Madagascar, le Ministère en charge des Transports, le Ministère du Tourisme et l'ACM.*
- 3) Plaidoyer auprès du *Ministère en charge des Transports et de l'ACM* pour l'augmentation du nombre de points d'entrée agréés (aéroports classés internationaux) pour les dessertes internationales, voire la possibilité de faire des « Principaux » aéroports de Madagascar des points d'entrée pour les compagnies étrangères sans aucune limitation.

³ La reprise des vols Airlink (liaison Johannesburg-Tana) est annoncée pour fin janvier 2023 avec 3 vols par semaine. De nouvelles lignes aériennes comme Corsair (Paris-Tana via La Réunion) ou Emirates semblent en gestation, sans que des informations précises soient disponibles. En tout état de cause, la prudence reste de mise concernant les effets d'annonce.

⁴ Objectifs émis par le Ministère du Tourisme

Champions : Zoelisoa Rajohnson (Ravinala Airports) + Julien Coffinier (Ravinala Airports) + Tovonirina Rakotomalala (APAM)

Démarrage : Immédiat

KPI : (I) Reprises des programmes de vol **similaires ou supérieurs** à 2019 pour les saisons IATA Summer 2023 et Winter 2023-2024 (II) De nouveaux développements obtenus à partir de la saison IATA Summer 2024 – (III) Que **2 à 3 aéroports nationaux** se rapprochent des conditions requises pour accueillir du Trafic international - A poursuivre jusqu'à la fin de la FDR.

POINTS DE SUIVI IMPORTANTS

- ✚ Pour un réel développement du tourisme, vu la position protectrice de l'Etat en faveur de la compagnie aérienne nationale devenue Madagascar Airlines, la CTM :
 - Maintient son plaidoyer en faveur d'une concurrence intelligente et ciblée sur les routes internationales qui pourraient **connecter les nouveaux marchés émetteurs porteurs pour Madagascar**, et aujourd'hui non desservis
 - Encourage une meilleure concertation entre la compagnie nationale et les compagnies aériennes étrangères afin de **développer concrètement des offres de transport combinées depuis l'origine jusqu'à destination**, pouvant profiter à chaque protagoniste

- ✚ La CTM sera vigilante sur les supports nécessaires pour la venue de nouvelles compagnies aériennes :
 - Facilitation des accords bilatéraux et autorisations d'opérer auprès des autorités aériennes
 - Attractivité de la destination sur le plan économique : en effet, les compagnies aériennes sortent toutes difficilement de la crise (problème de flotte et/ou d'équipage...) et la rentabilité pour une programmation d'une nouvelle route aérienne nécessite un support et l'aide de tous les acteurs qu'ils soient publics ou privés (cas de Ravinala Airports avec le lancement au 1er décembre 2022 d'un programme d'incentives pour les nouvelles routes aériennes 2023, allégements fiscaux ...)

Projet #2 – Plaidoyer pour améliorer l'offre aérienne sur le réseau domestique

Comme tous les acteurs de l'industrie du voyage, la compagnie nationale Tsaradia opérant sur le réseau domestique a subi le contrecoup de la pandémie et ne dispose plus des moyens nécessaires aujourd'hui pour restaurer l'offre existante en 2019. Les conséquences sont lourdes et pénalisantes pour le secteur touristique : tarifs rédhitoires, disponibilités de sièges faibles, programmation limitée sur les régions touristiques, visibilité insuffisante freinant la commercialisation, etc.

Or plus que jamais, la connectivité aérienne domestique est un élément-clé de la relance du tourisme pour laquelle des solutions pérennes et courageuses doivent être mises en place. C'est pourquoi la CTM a identifié les objectifs suivants :

- Parvenir à au moins deux (2) fréquences par jour sur les principales destinations touristiques/aéroports principaux comme c'était le cas auparavant
- Densifier le réseau national et développer l'offre aérienne, afin de répondre à la demande touristique et de la stimuler
- Obtenir la libéralisation effective et sans limitation pour toutes les compagnies de droit malgache désireuses d'opérer des vols domestiques

Dans ce cadre, les activités à mener par la CTM seront :

- 1) La **poursuite des négociations avec les responsables de Tsaradia** pour atteindre les objectifs précédemment cités
- 2) Le plaidoyer auprès de *Ministère du Transport et de la Météorologie et de l'Aviation Civile de Madagascar (ACM)* pour l'ouverture sans limitation à d'autres compagnies locales.

Champions : Zoelisoa Rajohnson (Ravinala Airports) + Julien Coffinier (Ravinala Airports) + Tovonirina Rakotomalala (APAM) + Bakomalala Nirinalijao (AAVM)

Démarrage : Immédiat

Objectif : deux (2) fréquences par jour obtenues sur les principales destinations touristiques/aéroports principaux, tout en privilégiant la qualité des voyages et de l'accessibilité sur le réseau domestique – A réaliser d'ici la fin de l'année 2024

Actions parallèles à mener par la CTM :

Normalisation des franchises bagages

Des actions prioritaires pour l'alignement de la franchise de bagages conformément aux Standards internationaux entre les vols internationaux et la continuation avec les vols domestiques doivent être menées dans le courant du premier trimestre 2023. Ces actions doivent notamment être menées en collaboration avec Tsaradia. Parmi les résultats attendus, il sera impératif de permettre aux voyageurs internationaux d'avoir la franchise de 23kg sur les vols nationaux. Le poids de bagage autorisé sur les vols nationaux est actuellement de 20kg. Les compagnies nationales régulières doivent accepter les 23kgs en franchise bagages qui est la pratique OACI. Enfin, un accord sur les franchises de bagages spéciaux (équipements sportifs par exemple) doit être trouvé et formalisé pour rester en cohérence avec les priorités marketing du pays (ex : kitesurf).

Champion : AAVM/ CTM

NB : Il n'y a pas de standards internationaux sur les poids des bagages (réseau international, régional ou domestique) Cela dépend entièrement de la politique des compagnies aériennes et il serait idéal de tourner cela, dans une optique de « plaidoyer et négociation ».

Formation et information sur le secteur de l'aviation commerciale

Les membres du Conseil d'Administration de la CTM ainsi que les présidents des groupements membres ont émis le souhait d'être mieux informés et formés sur les tenants et aboutissants en matière d'aviation commerciale, en particulier sur le cas d'Air Madagascar. Ceci permettra de mener au mieux les négociations éventuelles d'ajuster en fonction les argumentaires auprès de l'Etat et/ou des compagnies aériennes. Le recrutement d'un expert en aviation pourrait être envisagé pour la séance de formation.

Champion : Aina Raveloson, PCA

Projet #3 – Développer des conditions d'accueil plus durables des croisières

Structuration de l'organisation de l'accueil et des prestations autour des croisières

Le tourisme de croisière, tout comme le tourisme nautique de façon générale, continue à croître et demeure une opportunité économique importante pour les régions d'accueil. Toutefois et malgré les efforts déployés ces dernières années, il reste des **défis à gérer en termes d'organisation opérationnelle** lors des touchers de bateaux. Seule Toamasina dispose d'un comité de croisières en place et opérationnel.

C'est pourquoi, la CTM envisage comme activités de :

- Provoquer la **concertation avec tous les acteurs principaux** de chaque destination (réceptifs, ORT, autorités locales et régionales, gestionnaires de sites touristiques, etc.), afin de bien délimiter les rôles et responsabilités de chaque intervenant
- Poursuivre la **formalisation des Comités de croisières dans chaque destination**, afin que les décisions de ces comités soient actées et mises en œuvre effectivement. Si nécessaire un lobby et une médiation par la CTM seront sollicités
- Inciter les offices régionaux à prendre le lead de ces comités qui seront composés de tous les représentants de chaque partie prenante dans l'accueil des paquebots de croisières et sous l'égide de la Direction Régionale du Tourisme

Champion :	AAVM/Mi Rakotondrahova (CTM Collège Agences de Voyage)
Démarrage :	immédiat
KPI :	Trois (3) comités de croisières formalisés avant la prochaine saison de croisières – A mettre en place d'ici la fin de l'année 2023

Préservation et limitation des impacts environnementaux dans les destinations de croisières

Bien que le nombre de touchers et croisiéristes accueillis à Madagascar soit encore relativement faible, il n'en demeure pas moins que la présence de croisières génère un risque environnemental important, à plus forte raison si cette activité devait se développer. Les acteurs impliqués sont conscients de ces enjeux et la CTM souhaite anticiper les risques et promouvoir une gestion durable des zones d'accueil. A ce titre, les actions à mener seront :

- **L'étude d'impact environnemental** dans les destinations via l'aide d'un cabinet spécialisé, avec l'appui de l'ONE et du Ministère de l'Environnement, en étroite collaboration avec les autorités locales, afin de revoir l'accueil des croisières, tout en identifiant les actions à mener, définir les enjeux et points de vigilances.
- La **sensibilisation et l'accompagnement des acteurs locaux**, à travers le leadership du comité de croisière local avec un focus sur la conduite à tenir pour limiter les impacts environnementaux.

Champion :	Mi Rakotondrahova (CTM Collège Agences de voyage) / AAVM
Démarrage :	immédiat
KPI :	Une (1) étude d'impact effectué face à l'arrivée des croisières dans le cadre de la protection de l'environnement – Une (1) alerte / sensibilisation est lancée tous les six (6) mois au niveau des ministères et entités concernés - Fin 2023

Projet #4 – Activer l’entretien du réseau routier et des accès terrestres

Qu’il s’agisse des principales routes nationales d’intérêt touristique (RN2, RN4, RN6, RN7, RN12a, RN13, etc.), des routes secondaires, ou des pistes d’accès aux sites touristiques, quasiment toutes les voies terrestres empruntées par les circuits touristiques sont dans un état déplorable voire impraticable y compris en saison sèche. Or l’accessibilité des zones et sites touristiques, incluant notamment les parcs nationaux, est un facteur essentiel de la relance et du développement touristique.

Ainsi la CTM s’attellera à :

- 1) Plaidoyer pour la **réhabilitation urgentes sur les axes-clés pour le tourisme** (routes nationales, voies d’accès dans les sites touristiques...) auprès du Ministère des Transports et de la Météorologie.
- 2) Lancer **des alertes annuelles régulières** auprès du Gouvernement et acteurs concernés pour la programmation des entretiens routiers, afin de mieux anticiper les dégradations

Champion : Tojo Lytah Razafimahefa (VPCA CTM) + Solo Andrianiaina Rakotomalala (CTM Collège Transports terrestres)

Démarrage : immédiat

KPI : Deux (2) actions de lobby et de suivi réguliers par an auprès du Ministère des Transports et de la Météorologie sur la préservation et l’optimisation des Infrastructures routières, permettant l’accès aux zones touristiques sur le territoire malgache – A poursuivre jusqu’à la fin de la FDR.

2. PRESERVATION DU CAPITAL NATUREL ET ACTIONS SOCIALES



Cette thématique 2 est inscrite dans l'**Objectif de Développement Durable (ODD) N°11** Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.



Cette thématique 2 est inscrite dans l'**Objectif de Développement Durable (ODD) N°12** Établir des modes de consommation et de production durables



Cette thématique 2 est inscrite dans l'**Objectif de Développement Durable (ODD) N°13** Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions

Projet #5 – Promotion et développement de la RSE auprès des membres

Consciente des enjeux environnementaux et sociétaux qui pèsent sur la destination Madagascar, la CTM milite pour une prise de responsabilités effective de ses membres et s'est engagée dans la mise en place d'une Charte RSE pour les entreprises du tourisme. L'adoption et la mise en œuvre de cette Charte sont des engagements volontaires de la part des souscripteurs, encore trop peu nombreux malgré la situation d'urgence environnementale à laquelle le pays fait face.

Dans cette optique, la CTM prévoit de mener les activités suivantes :

- 1) **Diffuser la charte et pousser à son adoption auprès des membres** pour une meilleure compréhension et faciliter son acceptation
- 2) **Déployer une campagne de sensibilisation plus large** incluant le recensement de bonnes pratiques déjà mises en œuvre et répliquables.
- 3) **Réalisation d'activités unifiées** avec la participation des membres pour renforcer la compréhension des valeurs environnementales et la réalisation des bonnes pratiques.
- 4) Mise en place d'un **volet exclusif dédié à la RSE sur le site web de la CTM**

Champion : CTM + Miora Rapatsalahy (Antso Re) + Manitra Randriambololona (FNG) + PJ Arnou (CONFORTH)
Démarrage : Immédiat
KPI : (I) Charte RSE adoptée par **30%** des membres (II) Deux **(2)** ateliers de sensibilisation / communication auprès des acteurs du tourisme et des communautés locales (III) Deux **(2)** activités / actions sociales et environnementales effectuées d'ici fin 2023 – Effectif jusqu'à fin 2025

Projet #6 – Développement de partenariats actifs pour l'environnement

De nombreuses initiatives en faveur de la préservation de l'environnement existent à Madagascar et la CTM souhaite tirer parti de l'expérience et de l'expertise des entités actives dans le domaine. Il s'agira en particulier du consortium INDRI regroupant plus de 41 ONG et entités publiques et privées,

fortement impliqués dans la conservation de la biodiversité. En outre, la CTM continuera à soutenir les efforts déjà entrepris avec CETAMADA et par la Fédération Nationale des Guides.

Ainsi, la CTM a identifié la mise en œuvre des actions suivantes :

- 1) **Soutien au lobby et aux actions de l'ONG INDRI** (Projet ALAMINO particulièrement, pour le reverdissement de la Grande île), incluant la mobilisation des membres de la CTM en leur faveur et le relais de leurs actualités sur les supports de communication de la CTM
- 2) **Poursuite des actions menées conjointement avec CETAMADA**, incluant dans l'immédiat la diffusion, l'information et la formation sur la mise en œuvre de l'Arrêté Interministériel portant sur l'observation responsable de la mégafaune marine
- 3) **Collaboration avec la FNG** pour amener les guides à devenir des modèles exemplaires au niveau de la préservation de la biodiversité, à travers des actions de sensibilisation et/ou des formations, notamment auprès des jeunes.

Champion : François-Xavier Mayer (CTM) + Miora Rapatsalahy (Antso Re) + Manitra Randriambololona (FNG)

Démarrage : Immédiat

KPI : (I) Appui aux actions de l'ONG INDRI dans le cadre de son projet ALAMINO qui vise à restaurer **4 millions d'hectares** à Madagascar d'ici **2030**. – Plaidoyer dans le cadre des appuis pour les actions de l'ONG INDRI (II) Application du décret et prise de responsabilités des acteurs touristiques sur les côtes de la Grande île, (III) Mise en place d'une campagne de sensibilisation ayant pour thème « *Enfant pour l'environnement* », visant 30 000 élèves en Ecoles Primaires et Secondaires -
Echéance : jusqu'à la fin de la FDR

Projet #7 – Plaidoyer contre les économies opportunistes destructrices

Les membres de la CTM constatent de plus en plus l'installation voire l'agrémentation d'activités économiques opportunistes, au détriment de l'économie touristique. Des exemples concrets comprennent l'algoculture qui envahit de plus en plus de littoraux, l'exploration pétrolière offshore dans les habitats de la mégafaune marine.

Afin de pérenniser le tourisme, il est primordial que celui-ci soit durable. Ceci demande un équilibre qui invite l'équité, rarement observée dans le secteur.

La CTM souhaite ainsi la **mise en place d'un lobbying avec le Ministère du Tourisme**, en vue d'actions conjointes avec tous les autres ministères sur les projets mettant en danger la biodiversité et les lieux touristiques.

Champion : François-Xavier Mayer (CTM) + Tojo Lytah Razafimahefa (VPCA CTM)

Démarrage : Immédiat

KPI : Consolidation de la préservation de l'environnement à travers deux (2) activités de lobbying par an auprès des autorités compétentes pour une économie touristique durable, éradiquant l'économie opportuniste au sein du secteur – Etablir et valider une (1) stratégie commune en vue d'actions conjointes avec tous les ministères concernés sur les projets liés à la protection de la biodiversité - A poursuivre jusqu'à la fin de la FDR

3. QUALITE ET INNOVATION DANS L'OFFRE DE PRODUITS TOURISTIQUES



Cette thématique 3 est inscrite dans l'**Objectif de Développement Durable (ODD) N°9**: Mettre en place une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation

Le secteur privé du tourisme a constaté que la crise sanitaire mondiale (2020-2021) a modifié les tendances de voyage et a métamorphosé les comportements des voyageurs. Les besoins des touristes ont évolué à l'échelle mondiale, tandis que de nouvelles offres ont pris l'ascendant sur les pratiques traditionnelles et obligent les acteurs à innover dans l'offre et les services.

Madagascar essaie, tant bien que mal, de suivre la cadence, mais force est de constater la carence en compétences touristiques, une réelle faiblesse opérationnelle dans la digitalisation, ainsi qu'une baisse de la qualité des prestations. Il est ainsi impératif de renforcer la qualité des produits et services et de mettre l'accent sur l'innovation.

Projet #8 – Identification, développement et diversification des produits/offres

Forte dépendance aux saisons, manque de maîtrise du métier de réceptif notamment en région, diversité insuffisante de l'offre touristique proposée, sont autant de facteurs expliquant un faible taux de conversion directe auprès des consommateurs touristiques. Dans ce contexte, les objectifs identifiés par la CTM sont multiples afin de rendre la destination plus compétitive :

- Réinventer et diversifier l'offre de produits touristiques afin de mieux capter les marchés
- Développer les capacités commerciales des opérateurs touristiques nationaux

Les activités à mettre en œuvre porteront sur :

- 1) La **mise en œuvre de la désaisonnalisation** et l'identification de nouveaux produits
- 2) L'organisation d'**ateliers et séances de formation des opérateurs** aux nouvelles tendances du voyage et du marché
- 3) **Déploiement d'Eductours en masse pour renforcer ces actions**, en partenariat avec les PTF, dans les 5 régions PIC d'abord, mais également dans 3 nouvelles régions à forte potentialité : Sava, Boeny et Menabe.

Champion : Tojo Lytah Razafimahefa (VPCA CTM) + Angelo Pierre Rakotonirina (Top Madagascar) + José Randriamampionona (CTM)

Démarrage : Immédiat

KPI : (I) Cinq (5) ateliers dans cinq (5) région PIC autour de la désaisonnalisation et identification des produits touristiques (II) Deux (2) à cinq (5) nouveaux produits consolidés par région (III) Organisation de deux (2) Eductours au maximum dans deux (2) régions PIC par an, soit cinq (5) Eductours réalisés dans cinq (5) régions PIC en tout - A poursuivre jusqu'à la fin de la FDR

Projet #9 – Valorisation et déploiement des ressources digitales

Si le secteur touristique est de plus en plus digitalisé dans les pays développés et émergents, ce n'est pas le cas à Madagascar. Cela impacte négativement sur le développement du tourisme dans la Grande île, car il a été constaté que la destination Madagascar manque actuellement de visibilité. D'autre part, la maîtrise des outils numériques représente encore un grand défi pour les acteurs du tourisme malgache.

La CTM souhaite ainsi favoriser la transformation digitale dans le secteur du tourisme à Madagascar, et ce à travers plusieurs actions :

- **Elaboration d'un atelier d'identification de la stratégie et des plans d'actions digitales du tourisme à Madagascar.**
- **Mise en œuvre et opérationnalité de la digitalisation**, en renforçant l'utilisation des outils digitaux dans la promotion et valorisation des produits, et en mettant en avant la polyvalence des opérateurs
- Sensibiliser à **l'utilisation à bon escient des sites web et des réseaux sociaux** au bénéfice de la destination et de sa biodiversité
- Mise en place d'ateliers sur les **bonnes pratiques digitales**

Champion : Tojo Lytah Razafimahefa (VPCA CTM) + Lova Ratovomalala (DE CTM)

Démarrage : Immédiat

KPI : (I) Trois (3) ateliers réalisés dans trois (3) régions, dont Grand Tana, pour favoriser la maîtrise des outils numériques et les bonnes pratiques digitales par tous les opérateurs touristiques – Effectif jusqu'à la fin de la FDR

Projet #10 – Intégration régionale et développement des marchés de proximité

Malgré des opportunités indéniables, Madagascar est peu présente, voire absente, sur la scène institutionnelle et touristique sur le continent africain et dans l'Océan Indien.

Suite à cela, plusieurs actions doivent être réalisées :

- 1) **Présence et participation active du secteur privé du tourisme dans les organisations de partenariats régionaux** (SADC, COMESA, ILES VANILLES, COI, ...) afin de créer un pont de marché et développer les compétences régionales.
- 2) **Mise en relation des opérateurs économiques avec le marché** par la valorisation des acteurs et des produits.
- 3) **Mise en place des partenariats avec des entités sœurs au niveau régional** pour développer des opportunités.

Champion : Tojo Lytah Razafimahefa (VPCA CTM) + Lova Ratovomalala (DE CTM)

Démarrage : Immédiat

KPI : Présence active de la CTM dans au moins une plateforme touristique régionale / Développement d'au moins deux partenariats de coopération avec des organismes régionaux ou entités privées sœurs - Effectif jusqu'à la fin de la FDR

Projet #11 – Développement du tourisme national et des échanges « inbound »

Le secteur privé est conscient que le tourisme national est encore très peu développé. Les offres proposées pour ce segment sont en plein essor, mais sont encore peu connus par la majorité des Malgaches. D'autre part, les opérateurs locaux ne se focalisent que sur des offres traditionnelles et manquent cruellement de créativité, ce qui démotive les nationaux à voyager.

Plusieurs actions doivent ainsi être réalisées :

- 1) Procéder à une **innovation des produits touristiques nationaux**, en cultivant l'intérêt des opérateurs pour le marché local
- 2) Organiser des **ateliers sur la mise aux normes des pratiques au tourisme national** afin d'élargir les offres pouvant pallier aux problèmes de saisonnalité.
- 3) **Plaidoyer pour l'encadrement des nouveaux acteurs dans le tourisme national**, afin de favoriser la professionnalisation de l'offre.

Par ailleurs, la CTM soutiendra la FNG dans la mise en œuvre de la Feuille de Route des Guides, incluant les actions nécessaires à la professionnalisation de la filière de guidage.

Champion : Tojo Lytah Razafimahefa (VPCA CTM) + Angelo Pierre Rakotonirina (Top Madagascar) + Mi Rakotondrahova (CTM Collège Agences de Voyage)

Démarrage : Immédiat

KPI : (I) Deux (2) ateliers sur la mise aux normes des pratiques au tourisme national effectués par an – et (II) des modules de formation correspondants sont identifiés et mis en œuvre. Effectif jusqu'à la fin de la FDR

4. RECONSTITUTION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES DES METIERS DU TOURISME



Cette thématique 4 est inscrite dans l'**Objectif de Développement Durable (ODD) N°4** : Veiller à ce que tous puissent suivre une éducation de qualité dans des conditions d'équité et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie



Cette thématique 4 est inscrite dans l'**Objectif de Développement Durable (ODD) N°9** : Mettre en place une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation

Projet #12 – Accélération de la mise en emploi des jeunes

Face à la carence de main-d'œuvre qualifiée dans les métiers du tourisme, conséquence directe de la fuite de compétences constatée durant la crise, le secteur privé peine à recruter alors que l'heure est à la relance.

Afin de reconstituer un vivier de compétences, le secteur privé souhaite aider à **développer les parcours professionnalisants** en particulier les stages et les formations en alternance des métiers THR, offrant ainsi de nouvelles opportunités aux jeunes malgaches.

Plusieurs activités doivent être réalisées afin d'accélérer la mise en emploi des jeunes :

- 1) Développement des formations initiales et pré-emploi CAP/CQP. Ceci inclura la revue à la **hausse du nombre de CQP délivrés**, dont 1 certificat de plus délivré pour chaque formation en Commis de cuisine, femmes de chambres et serveurs, et 1 autre pour la formation en Accueil (Pour l'heure 3 CAP sont dispensés avec l'INTH, le lancement des 13 CAP restant est en cours)
- 2) Mise en place d'une **démarche pour instaurer une possibilité de contrat d'alternance en entreprise pour les étudiants** dans le secteur du tourisme, avec l'annonce d'un décret qui permettra une mise en application immédiate.
- 3) Renforcement des **placements de stagiaires au sein des entreprises** du tourisme, par le placement de deux (2) stagiaires par établissement pour chaque société membre de la CTM
- 4) **Mise en place des modules en relation avec le tourisme durable** dans les parcours universitaires de Licence et de Master

Champion: Johann Pless (FHORM/INTH) + PJ Arnou (CONFORTH)

Démarrage : immédiat

KPI : (I) Treize (13) CAP/CQP identifiés, ouvertes et dispensés à l'horizon 2027 (II) Contrat d'alternance formation – emploi THR adopté d'ici 2024 et opérationnel à Antananarivo, ainsi que dans les régions clés à l'horizon 2025 (III) Modules de tourisme durable validé – Effectif d'ici décembre 2023 et les modules en relation avec le tourisme durable intégré dans les parcours universitaires en 2024.

Projet #13 – Formation des dirigeants et managers touristiques

Afin de mettre à jour les connaissances et compétences des acteurs et opérateurs dans le secteur touristique et de permettre une meilleure gestion, mais également d'accélérer l'innovation, des formations seront octroyées aux dirigeants et managers des institutions et organisations qui opèrent dans le secteur. Les bailleurs feront également l'objet de ces transmissions de connaissances, afin d'axer les initiatives de projets sur les bonnes perspectives et les tendances actuelles du marché.

Avec l'appui des PTF (PIC, UE...), la CTM prévoit les actions suivantes :

- 1) Mise en place d'un **webinaire deux fois par an**, à Antananarivo et dans les Provinces
- 2) Réalisation d'un **atelier des bonnes pratiques** deux fois par an, avec deux x 30 personnes en présentiel

Champion : CTM + PJ Arnou (CONFORTH)
Démarrage : Immédiat
KPI : (I) Réactualisation des connaissances et compétences des acteurs et opérateurs touristiques (60 personnes formées/an) pour accélérer l'innovation (II) Mise en place de deux (2) webinaires par an et un atelier de bonnes pratiques - Effectif jusqu'à la fin de la FDR

Projet #14 – Remise à niveau des professionnels THR

Dans un objectif de continuité des actions de formation réalisées depuis les cinq dernières années, mais également afin de pallier au besoin de remise à niveau des professionnels THR suite à la crise liée à la Covid-19 et à l'évolution des tendances mondiales liées au tourisme, le secteur privé œuvrera pour la mise en place de formations pour les professionnels.

Les actions suivantes seront ainsi réalisées :

- 1) Mise en place d'une **VAE (Validation des acquis et de l'expérience)** et d'un certificat reconnu au niveau national avec l'appui du METFP
- 2) Mise en place d'une **formation de formateurs**, dont une formation initiale (niveau FO 2) et une montée en compétence (niveau FO 3).
- 3) Mise en place et opérationnalisation de la **plateforme digitale du Ministère du Tourisme**

Champion: Johann Pless (FHORM/INTH) + Irène Andreas (WTAM) + PJ Arnou (CONFORTH)
Démarrage : immédiat
KPI: (I) Des expériences professionnelles validées à travers une VAE et un (1) certificat reconnu au niveau national (II) Formations de formateurs consolidées (III) Plateforme digitale du Ministère du Tourisme effective (IV) les compétences des acteurs renforcées pour une meilleure opérationnalisation – Dix (10) FO3 opérationnalisées - Effectif jusqu'au terme de la FDR

Coordination du volet Formation

Afin d'améliorer la gestion des formations octroyées aux différents acteurs du secteur touristique, le secteur privé estime qu'il est important de **mettre en place un bureau de coordination**. Ainsi, tous les acteurs nationaux actifs dans l'octroi des formations : FMFP, INTH, IECD, JMCT, CONFORTH sous l'impulsion des bailleurs de fonds tels que le PIC, l'AFD ou l'USAID, seront appelés à se réunir pour diffuser ensemble les informations et améliorer la mise en œuvre des opérations. En effet, une lacune en termes de communication des informations a été constatée, notamment au niveau de la diffusion des appels à projets du FMFP.

5. AMELIORATION DU CADRE DES AFFAIRES



Cette thématique 5 est inscrite dans l'**Objectif de Développement Durable (ODD) N°8**: Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.

Projet #15 – Mise en application effective des lois et textes existants

Madagascar compte un corpus de textes légaux et réglementaires très important et bien fourni en ce qui concerne l'environnement des affaires, touchant directement ou indirectement le secteur touristique. Le secteur privé constate cependant que **nombre de problématiques actuelles résultent de la non-application des lois ou de l'absence de sanctions** à l'égard des contrevenants même lorsqu'ils sont identifiés : activités informelles ou illégales, constructions hors normes, défaut de paiement des vignettes touristiques, mauvaises pratiques commerciales, concurrence déloyale, pressions anthropiques au sein des aires protégées, etc.

A ce titre, les actions à mener sont :

- **Recensement par la CTM des textes et/ou dispositions régissant le secteur** (vignettes touristiques, classification hôtelière, etc.) et ceux répondant aux préoccupations des opérateurs (loi sur la concurrence/ pratiques commerciales, fiscalité notamment la monnaie de tarification et affichage de prix, etc.)
- **Diffusion des textes et sensibilisation** auprès des membres des groupements et plus largement auprès des opérateurs touristiques à Tana et en régions
- Elaboration d'une note détaillant les pratiques anti-concurrentielles et non-respect des licences et agréments applicables au secteur, notamment des agences de voyage
- Plaidoyer et offre de collaboration auprès du secteur public pour la **mise en œuvre effective de contrôle et de sanctions** le cas échéant.
- Plaidoyer conjoint avec MNP afin de concrétiser dans les meilleurs délais la **mise à disposition d'agents de police judiciaires ou APJ, pour les 35 unités de gestion du réseau des Parcs Nationaux et Réservés** gérés par Madagascar National Parks. Ceci permettra d'assurer la mise en application et l'effectivité des sanctions à l'égard des délinquants.

Champion : Johann Pless (FHORM/INTH) pour la classification hôtelière + Miora Rapatsalahy (Antso Re) pour lutte contre l'informel

Démarrage : Immédiat

KPI : (I) La cessation de toute tarification, facturation et affichage de prestations en devises autres que l'Ariary, (II) La continuité et effectivité des classements des hôtels sur la base des normes validé (IV) Parcs nationaux sécurisés – Effectif d'ici décembre 2023 – Fin 2024

Projet #16 – Adoption d’une vision nationale pour le développement du tourisme

Le secteur touristique est passé par une période difficile, suite à la crise économique et sanitaire liée à la Covid-19. Si la vision nationale pour le développement du tourisme était déjà floue avant la crise, aujourd’hui, il est difficile de se situer par rapport aux perspectives et aux attentes du tourisme. Le secteur privé remarque un manque de vision et de volonté politique de la part de l’Etat.

Il est cependant important de mentionner que le Code du Tourisme, lequel date de 1995, a enfin été validé par le Conseil des Ministres. L’adoption de celle-ci et sa mise en effectivité est encore à plaider.

Afin d’adopter une vision nationale claire et qui correspond à la conjoncture actuelle, il est donc utile de mener les actions suivantes :

- 1) Faire un suivi de **l’adoption du code du tourisme auprès du MINTOUR**
- 2) Fournir un **appui au futur gouvernement** pour parvenir à un document de politique publique
- 3) **Mettre en application le texte sur la mise en concession dans les parcs** et effectuer un **suivi de l’adoption de l’arrêté par MNP** pour contribuer à l’engagement de l’expert juridique. Le secteur privé revendique une collaboration entre MNP et la CTM, notamment en ce qui concerne le financement du projet et la rédaction de l’arrêté (Voir collaboration avec PIC pour validation)

- **Champion : Aina Raveloson (PCA CTM) + Lova Ratovomalala (DE CTM) + MNP (Concession)**
- **Démarrage :** immédiat
- **KPI :** (I) Code du Tourisme opérationnel d’ici fin 2023 / au plus tard mi-2024 (II) Document de politique publique approuvée en 2024 (III) Validation et opérationnalité de l’arrêté en 2023

Projet #17 – Plaidoyer sur le renforcement de la sécurité dans les zones touristiques

Le secteur privé a remarqué une recrudescence de l’insécurité dans les zones touristiques, notamment au niveau des parcs nationaux, par rapport aux feux de brousse, aux attaques à main armée, aux « *dahalo* », aux pillages illicites des ressources naturelles, etc.

Face à cette situation alarmante, il est important de mener à bien ces actions :

- 1) Effectuer un **renforcement de la coordination du secteur privé du tourisme** avec les forces de l’ordre et les communautés locales, notamment de la Gendarmerie
- 2) Pérenniser la **surveillance dans les régions, les parcs nationaux et zones touristiques**
- 3) **Plaidoyer sur l’augmentation des APJ pour la surveillance des parcs** auprès du SEG/MSP

- **Champion :** MNP pour les parcs nationaux + Partenariat SEG : Manitra Randriambololona (FNG) + Solo Andriainaina Rakotomalala (CTM Collège Transports terrestres)
- **Démarrage :** immédiat
- **KPI :** (I) Opérationnalisation/accréditation des APJ les sept (7) parcs phares et protocoles d’accord entre MIN TOUR et SEG conclu (II) Obtention d’un (1) acte administratif (Arrêté ministériel, protocoles d’accord) pour matérialiser la collaboration avec le SEG – Effectif d’ici décembre 2023

SUIVI ET EVALUATION

Au terme de ce Dialogue Privé-Privé, les participants ont reconnu l'importance de mieux structurer le fonctionnement du secteur et se sont mis d'accord pour :

1. Tenir une **assemblée annuelle du secteur privé du tourisme**, pour une séance de **partage et de suivi-évaluation des projets** prioritaires énoncés dans la présente feuille de route. Cette assemblée annuelle sera organisée par la CTM.
2. Développer une **culture de transparence et de redevabilité** dans la collecte, transmission et partage d'informations quantifiées, tant de la part des opérateurs que des institutions touristiques (groupements, offices, etc.), afin de pouvoir disposer de chiffres et/ou de données qui crédibiliseront les décisions et plaidoyers entrepris par le secteur.

LISTE DES ACRONYMES

- **FDR** : Feuille de Route
- **CTM** : Confédération du Tourisme de Madagascar
- **PCA** : Président(e) du Conseil d'Administration
- **VPCA** : Vice-Président du Conseil d'Administration
- **DE** : Directeur Exécutif
- **PIC** : Pôles Intégrés de Croissance
- **UE** : Union Européenne
- **ODD** : Objectif de Développement Durable
- **ONG** : Organisation Non-Gouvernemental
- **KPI** : « *Key Indicator Performance* »
- **PTF** : Partenaires Techniques et Financiers
- **SADC** : « *Southern African Development Community* »
- **COMESA** : « *Common Market for Eastern and Southern Africa* »
- **ACM** : Aviation Civile de Madagascar
- **APAM** : Association des Professionnels de l'Aéronautique à Madagascar
- **AAVM** : Association des Agences de Voyages de Madagascar
- **RN** : Route Nationale
- **FNG** : Fédération Nationale des Guides
- **MNP** : Madagascar National Parks
- **FMFP** : Fonds Malgache de Formation Professionnelle
- **CONFORTH** : Consortium des Organismes Nationaux de Formation en Tourisme et Hôtellerie
- **INTH** : Institut National du Tourisme et d'Hôtellerie
- **METFP** : Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
- **IECD** : Institut Européen de Coopération et de Développement
- **JMCT** : Jeunesse Malagasy Compétente au Travail
- **AFD** : Agence Française de Développement
- **USAID** : « *US Agency for International Development* »
- **THR** : Tourisme, Hôtellerie et Restauration
- **CAP** : Certificat d'aptitude professionnelle
- **CQP** : Certificat de qualification professionnelle
- **VAE** : Validation des Acquis et de l'Expérience
- **APJ** : Agent de Police Judiciaire

LISTE RECAPITULATIVE DES PROJETS PRIORITAIRES – FEUILLE DE ROUTE SECTEUR PRIVE TOURISME 2023

AMELIORATION DE L'ACCESSIBILITE ET DE L'OFFRE DE TRANSPORTS			
#1	Appuyer le développement de la desserte aérienne internationale	Ravinala Airports/ APAM	Immédiat
#2	Plaidoyer pour améliorer l'offre aérienne sur le réseau domestique	Ravinala Airports/APAM/ AAVM	Immédiat
#3	Développer des conditions d'accueil plus durables des croisières	CTM (VPCA/Mi/José)	Immédiat
#4	Activer l' entretien du réseau routier et des accès terrestres	CTM (VPCA/Transports terrestres)	Immédiat
PRESERVATION DU CAPITAL NATUREL ET ACTIONS SOCIALES			
#5	Promotion et développement de la RSE auprès des membres	CTM/Miora (Antso Re)/Manitra (FNG)/PJ Arnou (CONFORTH)	Immédiat
#6	Développement de partenariats actifs pour l'environnement	CTM/Miora (Antso Re)/Manitra (FNG)	Dès avril 2023
#7	Plaidoyer contre les économies opportunistes destructrices	CTM (VPCA et Fifou)	Avril 2023
QUALITE ET INNOVATION DANS L'OFFRE DE PRODUITS TOURISTIQUES			
#8	Identification, développement et diversification des produits/offres	CTM/ José (CTM)/Angelo (TOP)	Dès avril 2023
#9	Valorisation et déploiement des ressources digitales	CTM (VPCA et DE)	Dès octobre 2023
#10	Intégration régionale et développement des marchés de proximité	CTM (VPCA et DE)	Dès avril 2023
#11	Développement du tourisme national et des échanges « inbound »	CTM/VPCA/PCA Angelo (TOP)/Mi	Immédiat
RECONSTITUTION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES DES METIERS DU TOURISME			
#12	Accélération de la mise en emploi des jeunes	Johann (INTH - FHORM)/PJ Arnou (CONFORTH)	Immédiat
#13	Formation des dirigeants et managers touristiques	CTM/PJ Arnou (CONFORTH)	Dès avril 2023
#14	Remise à niveau des professionnels THR	Johann (INTH - FHORM)/PJ Arnou (CONFORTH)/Irène Andreas (WTAM)	Immédiat
AMELIORATION DU CADRE DES AFFAIRES			
#15	Mise en application effective des lois et textes existants	FHORM(Johann)/Miora(Antso Re)	Immédiat
#16	Adoption d'une vision nationale pour le développement du tourisme	CTM/MNP	Immédiat
#17	Plaidoyer sur le renforcement de la sécurité dans les zones touristiques	MNP/FNG/Naina(CTM)	Immédiat