



# Rapport de stage

**Mission** : Appui et suivi au développement touristique de la ville de Mahajanga (Madagascar)

**Organismes** : ONG Tourisme Sans Frontières (TSF) et Institut Régional de Coopération Développement (IRCOD)

***Synergie public/privé des acteurs : élément essentiel d'un développement touristique durable***

Université Lyon 2, Département Tourisme  
Master 1 « Tourisme, Loisirs et Patrimoines »

Tuteur universitaire : M. VOISENET Philippe  
Tuteur entreprise : M. ISSARD Yann, responsable IRCOD à Mahajanga

**Etudiante : Mlle PARENT Elodie**

**Année universitaire 2010 -2011**

« Les opinions émises dans ce document n'engagent que leur auteur, l'Université n'entend ni les approuver, ni les infirmer. »

## Sommaire

Sommaire .....	2
REMERCIEMENTS .....	4
INTRODUCTION.....	5
Première partie : Présentation du pays, de Mahajanga et des structures intervenant dans le développement .....	2
I. Découverte de Madagascar .....	2
1. Présentation générale (situation géographique, découpage du pays, fiche d'identité...) .....	2
2. La culture malgache : un mix de population pour une mosaïque de cultures.....	4
3. Madagascar, un pays de « Mégabiodiversité » aux espèces endémiques et aux paysages uniques : protection et développement de l'écotourisme.....	5
4. L'histoire de Madagascar à travers quelques dates importantes :.....	6
II. Mahajanga et la région Boeny.....	8
1. Petit historique .....	8
2. Les majungais : colonisation, cosmopolitisme et culture sakalava.....	9
3. Le tourisme à Mahajanga.....	10
4. Etat actuel du tourisme.....	14
5. Récapitulatif : forces et faiblesses pour développer le tourisme.....	17
III. Les différents acteurs touristiques sur le territoire .....	18
1. L'Institut Régional de Coopération Décentralisé.....	18
2. Présentation de Tourisme sans Frontières : une ONG de tourisme responsable ...	19
3. Organismes institutionnels et opérateurs privés : le Comité Consultatif du Tourisme et de l'Environnement (CCTE).....	20
4. ORGANIGRAMME : articulation des acteurs du tourisme à Mahajanga.....	20
Deuxième partie : Missions du stage, appui et suivi du développement touristique de la ville de Mahajanga .....	22
I. Définition de la mission confiée : Appui et suivi des projets du volet Tourisme à Mahajanga.....	22
1. Contexte de la mission .....	22
2. Mon intervention dans le projet de TSF : Schéma chronologique.....	22
3. Objectifs principaux, motifs et enjeux .....	23

4.	Stratégie de développement proposée par TSF.....	23
II.	Description du travail effectué (étapes, méthodes utilisées, moyens mis en œuvre) ...	25
1.	Rencontre des acteurs majungais et visites officielles de présentation.....	25
2.	Documents et études à ma disposition, visite rapide du territoire pour prendre mes marques .....	26
3.	Chronogramme des missions à effectuer : planning par ordre de priorité.....	26
4.	Réunions : temps de travail et de mise en commun, capitales pour fédérer et dynamiser .....	26
5.	Visites des sites touristiques alentours étalées sur toute la période du stage.....	27
III.	Synthèse des résultats et travaux effectués.....	28
1.	Notes mensuelles et Etat d'avancement.....	28
2.	Tableau de synthèse des missions : résultats obtenus par rapport aux objectifs....	32
	Troisième partie : réflexion sur une thématique.....	34
1.	Définition synergie public/privé .....	35
2.	L'exemple de Majunga .....	36
3.	Madagascar : Développement touristique et politique, état des lieux.....	38
	Quatrième partie : conclusion .....	44
I.	Les conditions du stage .....	44
1.	Conditions matérielles : les moyens financiers, les moyens techniques.....	44
2.	Conditions humaines :.....	45
II.	Articulation théorie des cours et pratique du stage : concordances et manques .....	46
III.	Métiers expérimentés et savoir-faire acquis .....	47
IV.	Bilan personnel : points positifs/points négatifs et projet professionnel.....	47
	Glossaire.....	50
	Sitographie .....	51
	Bibliographie.....	52
	ANNEXES .....	53

## REMERCIEMENTS

Un grand merci dans un premier temps à Tourisme Sans Frontières, par le biais de son Président M. Marc DUMOULIN, pour m'avoir fait confiance en m'offrant ce stage et pour m'avoir assisté et guidé par mail depuis la France ou les quatre coins du monde.

Je tiens également à remercier vivement l'IRCOD :

- A Strasbourg : Cécile SICARD, pour les conseils et sa patience.
- A Mulhouse : Estelle MANGOLD pour sa collaboration et ses conseils.
- A Mahajanga : Yann ISSARD, responsable de l'antenne à Mahajanga, mon maître de stage, pour son soutien au quotidien, ses conseils et sa bonne humeur.
- Mais aussi mes collègues Mira, Antsa et Miora avec qui j'ai passé de très bons moments et qui ont toujours été à mon écoute, prêts à m'apporter leur aide et à me conseiller.

C'est grâce à cette équipe formidable que j'ai appris beaucoup et que mon stage s'est déroulé dans de très bonnes conditions d'encadrement.

Je tiens à remercier chaleureusement Mlle Irma RAHARINANTENAINA, Responsable du service Tourisme de la CUM, et M. Toky Armel RANJATONANTENAINA, Directeur exécutif de l'ORTM, avec qui j'ai collaboré sur les différentes actions pendant mon stage. Ils ont fait preuve de beaucoup de professionnalisme et c'est à leur côté que j'ai développé mes compétences en aidant au développement touristique de Mahajanga.

Merci aux membres du CCTE qui font preuve d'une grande ouverture d'esprit et d'un dynamisme et d'une motivation à toute épreuve. Ils ont tous d'une façon ou d'une autre collaboré avec moi en m'incluant dans toutes leurs réunions et en acceptant mes interventions et remarques, ainsi que ma participation aux différentes actions menées pendant ces quatre mois. C'est leur bénévolat qui permet de maintenir et d'accentuer le dynamisme touristique qui touche Mahajanga.

Enfin, je tiens à remercier mon tuteur universitaire, M. VOISENET pour ses encouragements et ses conseils pour la rédaction de ce mémoire. Sans oublier Mme Noémie VALETTE, secrétaire du Département Tourisme de la Faculté GHHAT à l'Université Lyon2, qui a été très disponible et réactive pour me donner toutes les informations administratives nécessaires au bon déroulement de mes études, en correspondant avec moi par mail depuis la France.

## INTRODUCTION

Etudiante en Master 1 « Tourisme, Loisirs et Patrimoines » à Lyon2, j'ai eu l'opportunité lors de mes formations précédentes (BTS Tourisme et Licence Professionnelle en écotourisme), d'acquérir des expériences concrètes et de m'investir au sein d'organismes de différentes natures. J'ai entrepris ce Master avec pour objectif principal de compléter mes compétences dans le secteur du tourisme, tout en élargissant celles-ci aux secteurs des loisirs et du patrimoine. Cette formation professionnelle, avec chaque année divisée en théorie et stage pratique, est également une bonne opportunité d'acquérir de l'expérience à l'étranger. C'est en effet un élément qui m'est apparu comme manquant à mon profil lors de ma recherche d'emploi, mais aussi une expérience à réaliser pour acquérir un recul et une autre vision du développement touristique.

J'ai souhaité me concentrer sur le développement touristique, la mise en tourisme, l'aménagement du territoire pour fédérer les acteurs sur un même projet et assurer sa pérennité. Je me suis renseignée sur l'ONG Tourisme Sans Frontières qui proposait un stage intéressant à Madagascar et j'ai apprécié son éthique et sa façon d'intervenir dans les pays en voie de développement. J'ai rencontré M. DUMOULIN et assisté à une réunion des membres de l'association à Paris. C'est dans un état d'esprit de tourisme durable, valeur de l'ONG, que je suis intervenue à Mahajanga, plus précisément de développement touristique durable.

### **LA DEFINITION OFFICIELLE DE L'ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (ONU)**

#### **Développement durable du tourisme (définition conceptuelle, août 2004)**

*« Les principes directeurs du développement durable et les pratiques de gestion durable du tourisme sont applicables à toutes les formes de tourisme dans tous les types de destination, y compris au tourisme de masse et aux divers créneaux touristiques. Les principes de durabilité concernent les aspects **environnemental, économique et socioculturel** du développement du tourisme. Pour garantir sur le long terme la durabilité de ce dernier, il faut parvenir au bon équilibre entre ces trois aspects.*

*Par conséquent, le tourisme durable doit :*

- 1. **exploiter de façon optimum les ressources de l'environnement** qui constituent un élément clé de la mise en valeur touristique, en préservant les processus écologiques essentiels et en aidant à sauvegarder les ressources naturelles et la biodiversité ;*
- 2. **respecter l'authenticité socioculturelle des communautés d'accueil**, conserver leurs atouts culturels bâti et vivant et leurs valeurs traditionnelles et contribuer à l'entente et à la tolérance interculturelles ;*
- 3. assurer une activité économique viable sur le long terme **offrant à toutes les parties prenantes des avantages socioéconomiques** équitablement répartis, notamment des emplois stables, des possibilités de bénéfices et des services sociaux pour les communautés d'accueil, et contribuant ainsi à la réduction de la pauvreté.*

*Le développement durable du tourisme requiert la **participation, en connaissance de cause, de tous les acteurs concernés, ainsi qu'une forte direction politique** pour assurer une large participation et l'existence d'un consensus. Le tourisme durable est le fruit **d'efforts permanents** et il exige le **contrôle constant des effets** de cette activité, ce qui suppose l'adoption, chaque fois qu'il y a lieu, des mesures préventives et/ou correctrices nécessaires.*

*Le tourisme durable devrait aussi **satisfaire, au plus haut niveau possible, les touristes, et qu'il représente pour eux une expérience utile en leur faisant prendre davantage conscience des problèmes de durabilité et en encourageant parmi eux les pratiques adaptées** ».*

Autrement dit, c'est un tourisme qui s'inscrit sur le long terme et dont les efforts sont ciblés sur la synergie entre les acteurs à la fois institutionnels et privés (tous les acteurs). Son objectif est d'assurer des retombées positives pour la population locale mais aussi d'assurer une qualité de service aux touristes en les sensibilisant à cette pratique sans les moraliser.

Enfin, le développement durable du tourisme ne peut exister sans une volonté d'implication des politiques. A Madagascar, la notion de durabilité fait partie intégrante des plans et directions donnés au développement, comme nous le verrons dans la partie III de ce rapport.

Je ne connaissais pas Madagascar, qui fait partie du continent africain, n'ayant visité lors de vacances dans mon enfance que deux pays d'Afrique du Nord (Maroc et Tunisie). C'est une île où la situation politique est complexe : depuis 2009 le pays est sur la liste noire des destinations touristiques pour les agences de voyages françaises. Malgré tout, c'est un Pays En Développement (PED) dont le potentiel touristique en termes de patrimoines (intérêts) naturel, patrimonial et culturel, n'est plus à prouver. Mais à part l'île de Nosy Be qui est la première destination touristique du pays, l'île en général souffre d'un manque de notoriété et est peu connue à l'international. Comme dans beaucoup de pays en développement, la promotion touristique et les actions de développement sont difficiles à mettre en place car les freins et les handicaps sont nombreux. Il est alors important de s'intéresser à la politique de développement, à la réalité de la situation politique et du cadre institutionnel en général. Il faut se demander quel type de tourisme il est possible de développer en fonction de la réalité des conditions d'accueil et des infrastructures. Mais aussi la façon de proposer le développement touristique et le type de tourisme qui mettra le mieux en valeur les richesses du pays, et qui aura des retombées économique sociales positives pour la population malgache.

Ainsi, comment Madagascar, l'un des pays les plus pauvres du monde, tente-t-il de bénéficier des retombées du tourisme ? Quel rôle tient le secteur touristique dans le développement de la Grande Île ? Quels sont les enjeux et les mécanismes entrant en compte dans le développement du tourisme, aussi bien du côté étatique que des acteurs privés ? Quelles sont les principales contraintes de la synergie entre les acteurs public/privé qui porte le développement touristique de Mahajanga ? Quelle est la relation qu'entretient Madagascar (et plus particulièrement Majunga et sa région) avec l'activité touristique ? Ces réflexions soulèvent de nombreuses questions, auxquelles ce rapport va tenter de répondre.

***Synergie entre acteurs publics et privés, élément essentiel d'un développement touristique durable.***

Mahajanga est justement animée par des acteurs volontaires et dynamiques. C'est la synergie entre acteurs publics et acteurs privés qui a favorisé et en même temps nécessité mon intervention de suivi et d'appui au développement touristique. C'est aussi cette synergie, c'est-à-dire la rencontre de ces deux forces de proposition et de travail, qui est nécessaire au niveau national pour pallier au manque de stabilité et d'actions des politiques.

Pour présenter cette aventure professionnelle et humaine de quatre mois et apporter des éléments de réponse aux questions soulevées précédemment, les éléments sur la situation, le contexte politique à Madagascar, une présentation de la ville de Mahajanga, ses atouts touristiques et une présentation des différents acteurs du développement qui y sont implantés seront expliqués en première partie.

La deuxième partie aborde en détail la mission qui m'a été confiée, le contexte dans lequel je suis intervenue et le résultat de mon implication au sein de la synergie public/privé des acteurs du tourisme à Mahajanga.

Puis une troisième partie de recherche aborde les questions soulevées en introduction pour comprendre le poids qui est donné au tourisme à Madagascar, les handicaps de ce secteur, les stratégies de développement des institutionnels, l'adéquation entre la volonté des politiques et les champs d'action.

Enfin, une conclusion critique, sous la forme d'un bilan à la fois professionnel et personnel de cette expérience, compose la quatrième et dernière partie de ce rapport.

## Première partie : Présentation du pays, de Mahajanga et des structures intervenant dans le développement

Cette première partie a pour but de définir le territoire sur lequel je suis intervenue en présentant brièvement Madagascar, puis Mahajanga et sa région, et enfin les acteurs qui travaillent au développement du territoire.

### **I. Découverte de Madagascar**

Madagascar est un Pays En Développement qui souffre de nombreux maux (pauvreté, malnutrition, instabilité politique, ...) mais qui est réputé pour ses paysages paradisiaques ainsi que pour sa faune et sa flore endémiques à 95 %, ce qui en fait un pays unique. L'île est appelée « île rouge » pour la terre rouge de ses plateaux qui se jette dans le canal du Mozambique.

#### **1. Présentation générale (situation géographique, découpage du pays, fiche d'identité...)**

##### **La situation de Madagascar dans le monde**



Carte : <http://www.sencontinent.com/portraits-pays/afrique-australe/madagascar>

#### **FICHE D'IDENTITE : quelques chiffres clefs (tirés du guide du routard)**

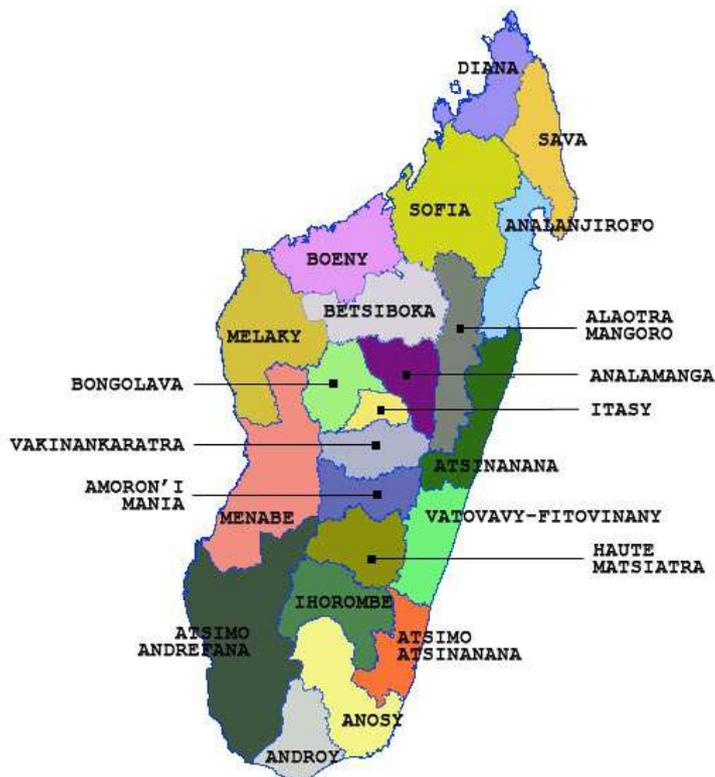
Madagascar est située à l'Est de l'Afrique dans l'Océan Indien, à 9 000 km de Paris, à 400 km à l'est des côtes africaines, au sud des Comores et de Mayotte, à l'ouest de l'île Maurice et de La Réunion.

Madagascar est une île d'une superficie de 587 265 Km<sup>2</sup> (dont 4 800 km de côtes), ce qui représente les superficies ajoutées de la France, la Belgique et le Luxembourg. C'est la quatrième île du monde de par sa dimension. La densité y est de 34,1 habitants au km<sup>2</sup>. La capitale est Antananarivo (Tananarive) : 1,6 million d'habitants, près de 2 millions pour le grand Tananarive. L'espérance de vie des malgaches est de 59 ans pour les hommes et de 63 ans pour les femmes.

Comme tout pays qui a été colonisé par la France, la langue française y est répandue, surtout dans les villes. C'est un des rares pays d'Afrique qui a une seule langue nationale : la population, qui se compose d'environ 20 millions d'individus (27 millions d'habitants prévus en 2023), parle le malgache, la langue officielle, même si les dialectes changent suivant la position géographique : on ne dit pas « bonjour » de la même façon dans la capitale Tana (« Manaone tompoko »), qu'au nord dans la ville de Diego (Bola tsara) ou à l'ouest dans la ville de Mahajanga (« Salama »).

En revanche, l'ariary a officiellement remplacé le franc malgache depuis janvier 2005 (1 ar = 5 FMG).

### Découpage du territoire : les 22 régions de Madagascar



*Site web: mada.forumactif.com ; Copyright : <http://i48.servimg.com/u/f48/11/18/22/50/22-reg10.jpg>*

Le pays est organisé en six Provinces Autonomes, subdivisées en vingt-deux Régions officielles, cent dix-neuf Districts et mille cinq cent soixante-dix-neuf Communes.

Ces Communes urbaines et rurales sont constituées de dix-sept mille quatre cent quatre-vingt-cinq « Fokontany » ou Quartiers, eux-mêmes subdivisés en Localités. (Source : INSTAT/mars 2010).

Les régions de Madagascar sont très contrastées, avec une variété de paysages et d'animaux unique au monde, qui varient entre le nord et le sud, l'ouest et l'est.

#### **Les Hautes Terres**

Représentent le centre de l'île, la partie la plus peuplée. Composées de montagnes granitiques et de plateaux, où les plaines, les vallons et parfois les collines sont occupés par des parcelles de rizières.

#### **La côte Ouest**

L'ouest est composé de plateaux sédimentaires, de massifs calcaires avec des forêts de tsings\* et des vastes espaces de savane. Les zones côtières sont réputées pour leur récifs coraliens et les mangroves\* qui abritent une faune et une flore très fragiles.

#### **La côte Est**

Etroite zone côtière dominée par la forêt tropicale, c'est dans cette partie de l'île que s'est le plus développé les plantations de vanille, café, poivre, ... Une partie de la zone côtière est d'ailleurs appelée « côte de la Vanille ».

#### **Le Nord**

Possède le relief le plus complexe qui s'articule autour de deux montagnes: le Tsaratanana, le point culminant de l'île (2876m) avec sa forêt étagée (arbres couverts de lichens , fougères arborescentes) et la Montagne d'Ambre recouverte de forêts, ponctuée par des lacs et des cascades, abritant une population de lémuriens et classée Parc National. Des formes volcaniques, karstiques et des massifs cristallins constituent un paysage d'une agréable diversité.

#### **Le Sud**

Le Sud est presque désertique, mais la végétation y est la plus originale du pays (baobab, alluaudia, pachypodium, nepenthès et autres plantes grasses).

## **2. La culture malgache : un mix de population pour une mosaïque de cultures**

L'origine du peuple de Madagascar tire ses racines de l'arrivée massive des immigrants Austronésiens, bantous, africains, ainsi que plus tard d'arabes et d'européens. Ces nouveaux immigrants ont formé des communautés de population ou chaque tribu correspond à un peuple. On ne compte pas moins de 18 groupes ethniques officiellement, sans compter quelques sous-groupes. Communautés d'Indo-Pakistanaï, de Chinois, de Comoriens et d'Européens, dont une forte communauté de Français (environ 25 000).

Les valeurs traditionnelles fortes qui dénotent à la fois l'unité et la diversité de la culture malgache sont : le fihavanana (solidarité : lien vital qui unit l'homme malgache avec son prochain), l'entraide, le respect des anciens et des razana (ancêtres), le culte des ancêtres et la croyance en zanahary (Dieu créateur).

De cette mixité résulte des religions variées comme le culte des ancêtres, le catholicisme et le protestantisme, sans pour autant forcément renoncer aux rites traditionnels. On distingue également des communautés musulmanes, en minorité dans les villes.

### **3. Madagascar, un pays de « Mégabiodiversité » aux espèces endémiques et aux paysages uniques : protection et développement de l'écotourisme**

Madagascar a été habité tardivement (premiers siècles de l'ère chrétienne), ce qui a permis la conservation d'animal ou plante endémique. La faune et la flore de Madagascar constitue un patrimoine naturel unique au monde, avec un taux d'endémicité avoisinant les 90%.

**La faune endémique :** Ce sont les primates et les caméléons qui constituent la vitrine de la faune malgache. Les primates sont représentés par les célèbres lémuriens tels que l'aye-aye (*Daubentonia madascariensis*), l'indri, le maki ou lémur catta, le chirogale et le microcèbe murin, l'un des plus petits primates du monde et en même temps le plus petit lémurien. Sa petite taille lui a valu le surnom de lémur-souris.

Les amphibiens sont représentés par environ 180 espèces, dont 98% n'existent qu'à Madagascar, dont la célèbre grenouille rouge. La faune invertébrée malgache est également très diverse. Elle est estimée à plus de 100 000 espèces différentes. Parmi eux, les papillons rassemblent près de 400 espèces. L'un des papillons les plus rares du monde, le papillon comète (*Argema mittrei*), mesure 15 cm d'envergure. La famille des reptiles est aussi très présente avec 250 espèces dont 95% sont endémiques. La faune reptilienne comprend des serpents tels que trois espèces de boas, autant de geckos et un peu plus de cinquante espèces de caméléons dont la plus petite espèce, le *Brookesia minima*, n'excède pas 3,5 cm.

**La flore endémique :** La flore malgache est très diversifiée et elle est estimée entre 8 500 et 12 000 espèces dont 1 000 espèces d'orchidées. Les espèces associées à « l'image de marque » du pays sont les six des huit espèces de baobabs connues et le Ravinala appelé communément l'arbre du voyageur.

Un grand nombre d'espèces végétales et d'animaux sont encore inconnus, c'est pourquoi l'île est un terrain de recherche privilégié des scientifiques du monde entier.

**Trois sites naturels de la Grande Ile sont inscrits au Patrimoine mondial de l'Unesco :** la réserve naturelle intégrale des Tsingy de Bemaraha (1990), la colline royale d'Ambohimanga (2001), les forêts de l'Atsinanana (2007).

Il existe **18 Parcs Nationaux à Madagascar**, qui sont gérées par l'organisme Madagascar National Parks, qui remplace l'ANGAP depuis 2008. MNP gère le patrimoine naturel à l'aide d'aires protégées, instituées depuis 1927 dans le but de préserver des écosystèmes naturels, de protéger la faune et la flore (biodiversité) des territoires concernés. Son axe de développement est basé sur la pratique de **l'écotourisme**, avec une participation active de la population des villages situés dans ou à proximité des aires protégées. Ces aires sont répertoriées selon une classification officielle suivant le taux de protection : Réserve naturelle intégrale (RNI), Parc national (PN) ou Réserve spéciale (RS). Le nombre de réserves augmente chaque année.

### **Une nature unique au monde en péril : une richesse inestimable surexploitée**

C'est un Patrimoine unique mais menacé par l'exploitation massive de la forêt (notamment la pratique des brûlis pour les cultures, la coupe des bois précieux comme le palissandre, théoriquement protégés par la loi). En fait, compte tenu de la situation politique actuelle, les autorités sont dépassées et inexistantes en termes de sanction et l'importante corruption encourage ces pratiques. Pourtant les mesures de protection et de sensibilisation prises dans les plans de développement (MAP\* et PDT\* cf. partie III) du pays en 2003 et 2005, étaient très encourageants pour l'avenir de ce patrimoine naturel, élément de base du potentiel touristique de l'« île rouge » appelée autrefois l'« île verte ».

#### **4. L'histoire de Madagascar à travers quelques dates importantes :**

- 1960 : Fin de la colonisation française, Madagascar devient indépendante

##### **➤ Les Présidents de Madagascar par ordre chronologique :**

- Philibert Tsiranana (1<sup>er</sup> mai 1959 – 11 octobre 1972)
- Gabriel Ramanantsoa (11 octobre 1972 – 5 février 1975),
- Richard Ratsimandrava (5 février – 11 février 1975),
- Gilles Andriamazo (12 février – 15 juin 1975),
- Didier Ignace Ratsiraka (15 juin 1975 – 27 mars 1993),
- Albert Zafy (27 mars 1993 – 5 septembre 1996),
- Norbert Lala Ratsirahonana (5 septembre 1996 – 9 février 1997),
- Didier Ignace Ratsiraka (9 février 1997 – 5 juillet 2002),
- Marc Ravalomanana (22 février 2002 – 17 mars 2009),
- Andry Rajoelina (depuis le 17 mars 2009)

- Janvier-juillet 2002 : Crise politique
- 4 avril 2007 : Référendum qui entérine davantage la politique du président : les 6 provinces deviennent 22 régions et perdent une partie de leur autonomie, l'anglais devient troisième langue officielle, les pouvoirs du président sont renforcés.
- Août 2008 : Début du bras de fer entre le Président de la République Marc Ravalomana et le maire de Tana Andry Rajoelina
- Janvier 2009 : Violentes émeutes
- 7 février 2009 : Massacre devant le Palais présidentiel (28 morts et 212 blessés)
- 17 mars : Démission de Ravalomana qui s'exile en Afrique du Sud
- 21 mars : Rajoelina s'autoproclame Président de la Haute Autorité de Transition (HAT)
- Août 2009 : Discussions de Maputo (I et II) pour trouver une solution à la crise, sans succès.
- Septembre 2011 : Elections municipales et présidentielles ?

Depuis deux ans, les changements des membres du gouvernement se succèdent, le dernier en date du 25 Mai 2011 était attendu depuis le mois de Février comme un remaniement global, mais à défaut de se mettre d'accord, n'a abouti qu'à un simple remaniement ministériel.

(ANNEXE 1 : Membres du gouvernement, tiré du site [www.primature.gov.mg](http://www.primature.gov.mg))

## II. Mahajanga et la région Boeny



MAJUNGA se trouve au nord-ouest de Madagascar, au bord du canal du Mozambique et bénéficie d'un ensoleillement exceptionnel.

Majunga, est la capitale de la région Boeny, qui est bordée à l'ouest par le canal de Mozambique à 400 km du continent africain, délimitée au nord et à l'est par la région Sofia, et enfin par la région Betsiboka au sud. La ville de Mahajanga, ancien port de pêcheurs à partir duquel s'est développé le royaume Sakalava du Boeny est un centre historique, aux richesses tant culturelles, naturelles, qu'architecturales. Le nom Mahajanga viendrait du swahili « Mji angaiä » qui signifie en français « Cité des fleurs ».

Les armoiries de la ville de Majunga sont constituées d'un baobab et de trois boutres.

Mahajanga compte environ 300 000 habitants.



### 1. Petit historique

Des peuplements étaient déjà présents sur le territoire du « Boeny » depuis le 9<sup>ème</sup> siècle (les Antalaotra, les Sandangoatsy, les Mananabado, les chiraziens ou « anjoaty », originaires de l'Asie du sud-ouest), mais l'histoire du Boeny est surtout dominée par le peuple sakalava. Le grand Royaume Sakalava est celui qui a dominé plus du tiers du pays, toute la

côte ouest au 18<sup>ème</sup> siècle. Le royaume du Boeny a été créé par le roi Andriamandisoarivo en 1685. Ce royaume est né d'une scission du grand royaume sakalava entre le nord et le sud. Mais depuis lors, l'histoire a apporté des couches successives d'autres peuplements et cultures qui sont venus s'y ajouter, pour arriver à la culture actuelle, cosmopolite, bien propre à Majunga. Vers les 13<sup>ème</sup> et 14<sup>ème</sup> siècles, des arabes commerçants ont établi des « comptoirs » commerciaux tout le long de la côte ouest. Ils se sont mêlés à la population locale, dont les sakalava, et les « antalaotra » ou « le peuple qui vient de la mer » sont leurs descendants. Ces comptoirs étaient purement commerciaux ; ils étaient, entre autres, des plates-formes d'exportation d'esclaves contre l'importation de biens de consommation manufacturés. Des indiens originaires de la région du Gujerat sont arrivés vers la fin du 19<sup>ème</sup> siècle pour s'adonner au commerce. Ils se sont installés en majorité dans l'ancienne capitale du Boeny : Marovoay. Leur présence est marquée dans l'architecture, en particulier les portes en bois massifs aux motifs incrustés, dont beaucoup ont été importées de leur pays d'origine avant d'être fabriquées sur place. On en trouve encore à Marovoay et aussi à Majunga.

La conquête coloniale française a choisi Majunga comme porte d'entrée à Madagascar, avec les généraux Duschene, Metzinger et Voiron en 1895. On dit d'ailleurs de Majunga qu'elle est le passage obligé des grands destins du pays car elle sera, près de soixante-dix ans après la conquête coloniale, le berceau de l'indépendance et de la République. C'est là, en effet, qu'a été mis au point la stratégie de reconquête de l'indépendance par le président Tsiranana Philibert, en 1956 député élu à Majunga.

La présence française a laissé des monuments inestimables, la ville possède des œuvres de monsieur Eiffel, auteur de la fameuse tour parisienne : la maison Eiffel et le marché du Bazary Bé. Mais il y a aussi le quartier de Majunga Bé, qui est un musée historique à ciel ouvert où l'on peut admirer les désormais « restes » des architectures de type coloniales, les maisons indo-arabes avec leurs portes sculptées.

## **2. Les majungais : colonisation, cosmopolitisme et culture sakalava**

Mahajanga est une ville très cosmopolite où se côtoie Sakalava, Merina, Comoriens, arabes, indiens, etc.

L'économie de la ville est basée sur le commerce maritime (son port est le deuxième de l'île en retombées commerciales) mais aussi la pêche, l'agriculture et l'artisanat (le secteur n'est pas encore structuré mais on compte à priori environ 800 artisans sur Majunga et sa périphérie).

### **L'incroyable diversité des peuples**

Majunga (en français) appelée Mahajanga après la décolonisation, est une ville où cohabitent de nombreux peuplements : les arabes, des ethnies asiatiques, les sakalavas... Plus que cosmopolitisme nous parlerons davantage d'harmonie, ou encore d'unité dans la diversité car tous reconnaissent qu'il y a une culture majungaise basée sur la culture sakalava. Toute cette population vit en harmonie dans un respect mutuel.

### La culture Sakalava

La région du Boeny est imprégnée de la civilisation des Sakalava, peuple profondément religieux et très respectueux de ses tabous, appelés Fady (autour des animaux, pour régler la vie communautaire et les interdits pendant les jours du mardi et du jeudi). Le roi sakalava s'appelle Richard. Tous au long de l'année s'enchaînent des cérémonies religieuses liées aux reliques ou pour célébrer les ancêtres. Elles sont ponctuées de prières et d'offrandes. Si un étranger souhaite y participer, il doit parfois se soumettre au «fomba» (traditions). Le festival « Fanompoambe » au mois de juillet est une fête de bain de reliques royales, qui attire tous les ans des milliers de personnes.

Le Famadihana (retournement des Morts) est célébré tous les ans à Majunga, entre juin et septembre. Pour accéder au statut d'Ancêtre veillant sur les vivants, un Malgache doit être « retourné » au moins une fois après sa mort.

Cette coutume consiste à sortir la dépouille du défunt de sa tombe et à le recouvrir de nouveaux linceuls. C'est une occasion de grandes réjouissances familiales et une troupe de Hira Gasy est conviée pour animer ce rite qui peut durer 3 jours et qui a lieu chaque année.

### 3. Le tourisme à Mahajanga

## SITES D'EXCURSIONS ET VISITES



Carte réalisée par M. Toky Armel RANJATONANTENAINA, Directeur de l'Office Régional de Tourisme de Mahajanga.

Mahajanga est une ville calme aux multiples couleurs, proche de nombreux lieux de visite et de découverte. C'est une des rares villes de Madagascar qui possède une plage proche du centre-ville, même si celle-ci, aujourd'hui envahie par des habitations informelles, est peu entretenue et donc peu fréquentée.

**Présentation des sites touristiques, patrimoine naturels, paysagers et patrimoniaux exceptionnels:**

Grand Pavois, célèbre pour son cirque rouge classé patrimoine national protégé depuis décembre 2010, est un site né du travail de l'érosion du sol depuis des siècles, qui présente de réelles richesses naturelles, bordé par des plages de sables fin.

En longeant la côte plus au nord, on atteint un petit hameau de pêcheurs et la superbe plage d'Antsanitia, sur laquelle s'est implanté un hôtel/lodge trois étoiles avec bungalows, chalets, piscine et restauration de luxe. Antsanitia resort propose des excursions à la journée ou sur deux jours, à pied ou en catamaran. C'est un des sites phare de la région Boeny, qui offre des services de qualité et un réel attrait paysager car il est implanté à proximité d'une mangrove, entouré de plages de sable fin et réalise un travail de coopération/développement/solidarité avec le village à proximité, par le biais de l'association A.D.T.I.A (Association pour le développement d'un tourisme Intégré d'Antsanitia).



Sur la route à 30 minutes de Mahajanga se trouve le Lac Sacré Mangatsa, un petit lac aux eaux transparentes qui regorge de poissons, un site de culte Sakalava, où des malgaches de toute l'île se recueillent quotidiennement. Le site est mis en tourisme, l'entrée est payante (environ 2€ par personne), trois circuits guidés autour du lac sont proposés, un bar/restaurant est implanté à proximité, mais il est fermé car non entretenu. Récemment les berges du lac ont été bétonnées, les arbres sacrés entourés de barrière en bois. Ces aménagements touristiques excessifs détériorent, selon moi, la simple beauté naturelle de ce site et son importance culturelle et religieuse, pour la communauté locale. Un effort d'aménagement touristique devra être réalisé par les gestionnaires privés de ce site, pour que le Lac Sacré soit un lieu touristique d'intérêt pour la région Boeny.

Crédits photos : Elodie Parent



En continuant vers le nord, on rejoint les grottes d'Anjohibe, ces roches calcaires qui sont les plus étendues du pays et représente un réel intérêt touristique avec des piscines naturelles et une cascade de 25 m, habitées par une famille de lémuriens Sifaka. C'est une excursion qu'il est conseillé de faire sur deux jours, encadré par un guide ou un réceptif, car l'accessibilité par piste est très moyenne et dure au moins 6 h (aller/retour). Une aire de camping existe déjà (préau en satrana), plantation de palmiers pour avoir de l'ombre et un projet d'aménagement plus important (rajout de latrines, augmentation de la capacité d'accueil des tentes, tables et chaises en bois) est en court.

### **Patrimoine naturel protégé : Le Parc National Ankarafantsika**

En partant de Majunga vers l'est, après deux heures de route sur la RN4 en direction de Tana, on peut rejoindre le Parc National Ankarafantsika, un Parc de niveau 1 pour la conservation donc faisant parti de la catégorie biodiversité exceptionnelle.

Comme dans tous les Parc Nationaux, le droit d'entrée est payant, il s'élève à 25 000 ar pour la journée (soit environ 9 €), ou 37 000 ar pour deux jours (14 €). Le Parc Ankarafantsika a basé son orientation sur une des formes de gestion durable de la biodiversité qui est le développement de l'écotourisme. La visite est obligatoire avec un guide professionnel du parc, qui propose 6 circuits à la visite avec des difficultés de marche facile ou moyenne, compris entre 15 000 et 30 000 ar pour un tour guidé jusqu'à 5 personnes, l'aménagement touristique est important avec des tours d'observation, des points de repos...

Le Parc propose des hébergements en bungalows, en gîtes d'étape ou en camping (possibilité location de tente et matelas), ainsi qu'un service de navette (d'une capacité maximale de 9 personnes) pour rejoindre Majunga.



Les 6 circuits de visite sont thématiques : Promenade en bateau sur le Lac Ravelobe (étendu sur 20 Ha), découverte de la forêt sèche caducifoliée et des lémuriens, tour du lac avec des sites sakalava sacrés, découverte des derniers spécimens de baobabs *Andansonia boeniensis* uniques au monde, la richesse floristique à la lisière du jardin de recherche botanique, descente dans le canyon... Le Parc compte huit espèces de lémuriens dont le Sifaka (blanc et noir), le brun, le souris (minuscule). Les tortues à soc (*Angonoka*). Mais surtout il comptabilise 130 espèces d'oiseaux, dont 66 endémiques de Madagascar, c'est pourquoi il attire des ornithologues du monde entier qui viennent observer des espèces comme le Vanga de Van dam (*Xenopirostris damii*), la Mésite variée (*Mesitornys variegata*) ou l'Asty (*Phillepita schlegeli*). Enfin, Le Parc Ankarafantsika renferment une richesse floristique très originale avec plus de 800 espèces recensées dont 22 endémiques au Parc lui-même. Sans parler des bois précieux (ébène ou palissandre), des plantes médicinales ou encore les fruits qui constituent l'abri et l'alimentation des animaux du Parc. Le cœur du Parc est complètement interdit à la visite car c'est la zone la plus riche et la plus sensible. La clientèle du Parc est surtout composée de chercheurs et du public scolaire local.

Remarque : Le système de réservation reste à améliorer, il est quasiment impossible aujourd'hui de joindre la Parc par téléphone et le mail ne trouve parfois aucune réponse... C'est un point sur lequel le Parc travaille, pour mettre en place un système de réservation entre les bureaux administratifs situés à Majunga et l'ORTB, surtout que les deux organismes sont situés dans des locaux mitoyens.

Le village de Katsepy et son phare avec ses plages de sable fin, est accessible par bateau en  $\frac{3}{4}$  d'heure depuis Mahajanga. Deux hébergements sont disponibles à proximité du village de Katsepy : Chez Chabot, un hôtel qui propose des bungalows et une restauration de qualité (d'avril à septembre) et Chez Maurice, des chambres d'hôtes au prix abordable avec une restauration plus simple, mais conviviale.

En remontant la Baie de Betsiboka, à la couleur rouge exceptionnelle qui provient de la terre rouge délavée des plateaux, il n'est pas rare d'apercevoir de nombreux oiseaux, dont les fameux ibis sacrés, nichant sur les îlots ou à proximité des mangroves ou encore les centaines de flamants roses. La meilleure période pour observer les oiseaux est d'août à novembre, de nombreux ornithologues s'adonnent au « birding » dans la baie pendant cette période.

### **Les potentiels touristiques sont nombreux à Mahajanga :**

Nombre d'opérateurs en 2010 : 100 opérateurs dont 31 hôtels, 29 hôtels/restaurant, 10 pensions de famille, 5 résidences de vacances, 2 bungalows, 9 restaurateurs, 8 bars/restaurants, 4 snackbar et 2 gargotes.

**Capacité hôtelière en 2011** : avec 1 525 lits touristiques, Majunga est une des villes de Madagascar qui possède le plus d'établissements hôteliers, avec une variété de standing qui satisfait toute les bourses.

**Découpage par type de classement, sur la base de 98 établissements source (chiffres ORTB mai 2011) :**

Il existe plusieurs catégories suivant les types de classement : par étoiles, par ravinala et les non classés.

On compte 18 hôtels au classement étoile, avec une capacité de 448 chambres ; 33 hôtels au classement ravinala avec une capacité de 534 chambres et 47 hôtels non-classés avec une capacité de 517 chambres.

**L'accessibilité** : aéroport d'Ambovozy desservi par plusieurs compagnies, depuis Tana, Nocy Be ou Mayotte. Par la route avec la RN4 à 563 kms de la capitale Antananarivo (environ 10h de route).

**Le patrimoine naturel** : les intérêts géologiques et hydrauliques liés au Cirque Rouge. Le Baobab sept fois centenaires qui est proche du bord de mer et représente un lieu de repère dans la ville. La faune et la flore particulière à la grande île : lémuriers, caméléons, ibis sacré, boa...

**Le patrimoine architectural et culturel** (tradition orale, littérature, musique, danse, théâtre, etc.) qui s'est forgé dans les métissages et les apports successifs venus des peuples qui s'y sont réunis au fil des siècles.

**Le centre-ville** offre un cadre agréable en termes de visites, de diversité culturelle, avec un **patrimoine architectural** mêlant des styles très différents (maisons du centre-ville à l'architecture coloniale ou indo arabe), des marchés emplis de saveurs et d'odeurs, sa cathédrale monumentale, une ville qui compte pas moins de 800 artisans.

Une **gastronomie** à l'image de la ville : diversifiée et donc riches en saveurs. Avec des établissements locaux appelés gargotes ou les tables à brochettes, de restaurants de moyenne qualité aux restaurants d'un certain standing.

Majunga est la ville de Madagascar où il y a le moins d'insécurité, l'**ambiance** est conviviale et la vie nocturne est très souvent animée au bord de mer et sur les axes principaux.

#### **4. Etat actuel du tourisme**

➤ La fréquentation en chiffres

**Nombre de nuitées :**

- En 2008 : 54 630 nuitées annuelles
- En 2009 : 38 232 nuitées annuelles
- En 2010 : 49 264 nuitées annuelles

Soit une augmentation de 11 032 nuitées entre 2009 et 2010, on peut donc dire que le tourisme redémarre à Majunga et que la situation s'améliore.

Pour preuve lors de l'année 2010, une dizaine de nouveaux établissements hôteliers (pension de famille compris) se sont installés sur la commune de Mahajanga, alors qu'en moyenne les autres années ce chiffre s'élevait à trois établissements.

➤ **Types de tourisme** : Surtout un tourisme de passage, plus un tourisme itinérant que de séjour. Les touristes souhaitent voir le plus de choses possible et découvrir le plus de paysages variés de la grande île, ils restent donc peu de temps au même endroit. Tourisme d'affaires (clientèle asiatique et russe), le tourisme de recherche (ou scientifique) avec le birdwashing. Réalité du tourisme sexuel qui est important dans les grandes villes de toute l'île, Mahajanga n'y échappe pas.

➤ Niches de touristes actuellement :

- **Touristes internationaux** :

- **Types** : les Backpackers soit des jeunes avec peu de ressources), les chercheurs/scientifiques et spécialistes (ornithologie, lémuriens, paléontologie, géologie...) qui restent plusieurs semaines ou plusieurs mois suivant leurs besoins de recherche, la clientèle fidélisée adepte d'une activité ou pratique (ex : pêche ou chasse)

- **Origine** : italiens avec la liaison Milan/Nosy Be, français (France, Mayotte ou Réunion), surtout des asiatiques pour le tourisme d'affaire.

- **Touristes nationaux** :

**Type** : Principalement en famille ou entre amis

- **Origine** : De Tananarive qui viennent par la RN4 ou de Diego (Nord de l'île)  
Ils viennent pour les grands weekends ou pendant les vacances scolaires.

➤ Accès par la voie des airs

• Compagnies aériennes

Au départ de la France, l'île de Madagascar est desservie directement par les compagnies aériennes Corsair, Air France et Air Madagascar. Air Austral assure aussi une liaison entre l'île et l'Europe via la Réunion.

Air Madagascar : la compagnie nationale détient toujours le monopole des vols intérieurs réguliers. Elle souffre depuis plusieurs mois de problème organisationnels et de sécurité qui entrave fortement sa notoriété. L'Europe a classé ses deux Boeing 767 sur la liste noire des compagnies aériennes, ils n'ont plus le droit de survoler la zone Europe. Beaucoup de retards et d'annulation d'avion ont provoqué des plaintes de la part des touristes, surtout que la compagnie n'est pas soumise à la loi internationale en ce qui concerne les assurances, elle n'a donc pas d'obligation de remboursement ou de dédommagement.

Elle dessert :

- Au niveau national : la capitale Antananarivo tous les jours. Et plusieurs fois par semaine Nosy Be, Diego-Duarez.
- Au niveau international : 4 vols depuis Dzaouzi (Mayotte) jusqu'à Majunga et 2 vols depuis la réunion avec escale à Tana, mais à partir du 3 juillet mise en place d'un vol direct Réunion/Majunga. Vols réguliers depuis Paris.

Inter île air, nouvelle compagnie spécialisée dans les liaisons entre les îles de l'océan indien, dessert Majunga depuis la Réunion ou Mayotte mais la fréquence des vols n'est pas régulière.

D'autres compagnies desservent Madagascar : Air Italy (vols réguliers pour Nosy Be), Kenya Airways, Air Mauritius...

### **Orientation et positionnement de l'offre future :**

Accentuer les combinés Mayotte/réunion avec les nouvelles liaisons Air Madagascar propose un vol direct Réunion/Majunga à partir du 3 juillet et Air Austral ouvre une nouvelle ligne Paris/ Mayotte/Majunga en octobre.

Proposer à la découverte, des sites autour de la Baie de Bombetoka qui sont peu connus et permettent de valoriser la baie, surtout que le canal du Mozambique est propice à la navigation sans trop de contraintes naturelles de navigation.

Compte tenu des problèmes d'instabilité politique et de sécurité de plusieurs pays d'Afrique ces derniers mois, et de l'incident nucléaire au Japon, on pourrait envisager le contexte touristique mondial comme favorable pour la destination Madagascar. De plus, l'ouverture récente et prochaine de nouvelles lignes aériennes qui permettront de relier Majunga sans passer par Air Madagascar est une opportunité qui justifie et appuie la promotion de la destination.

### **Les principaux handicaps que doit surmonter Majunga pour être sur la carte des tours opérateurs :**

Structurer son offre pour être une destination à part entière mais aussi savoir proposer des circuits de passage combinés avec la destination nord de Madagascar. Un effort de promotion et de communication de la destination par rapport à certaines autres destinations comme Tuléar, Tamatave, Diego ou encore Nosy Be.

Mais aussi innover et proposer des circuits nouveaux, adaptés aux attentes des touristes.

Les handicaps qui touchent Majunga sont aussi ceux qui touchent Madagascar :

- Le coût aérien élevé des vols nationaux et internationaux
- L'image d'insécurité et de pauvreté qui est martelée sans cesse dans les médias
- L'instabilité politique et état de transition qui freine l'économie et le développement du pays et fait fuir les investisseurs et bailleurs étrangers

## 5. Récapitulatif : forces et faiblesses pour développer le tourisme

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les richesses naturelles (faune et flore endémiques) et plus particulièrement la présence du Parc Naturel Ankarafantsika à 2 h de route en direction d'Antananarivo (sur la RN4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarifs élevés des transports aériens qui atteint environ 1 000 €/personne depuis Paris</li> <li>- L'interdiction récente de la compagnie nationale Air Madagascar de survoler l'Europe avec ses boeing 767 alors qu'elle détient le monopole des vols internes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La ville la plus paisible de l'île (sécurité)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le manque de soutien des organismes institutionnels et la corruption flagrante</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La richesse née du cosmopolitisme, variété de la gastronomie, des monuments religieux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'accessibilité des sites (pistes parfois en très mauvais état) et l'état général des infrastructures touristiques</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La présence de lieux touristiques variés à moins de deux heures de route</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le manque de règles, de suivi, d'entretien des infrastructures et de cohérence dans la mise en tourisme</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La présence de l'aéroport à Amborovy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu de structuration de l'offre touristique et les acteurs informels qui nuisent à la qualité des prestations et cassent le marchés par leur prix très bas</li> </ul>

### III. Les différents acteurs touristiques sur le territoire

Mahajanga et sa région ont un potentiel touristique important. Mais en plus c'est une ville qui jouit d'un réel dynamisme, d'une volonté de mise en tourisme. En effet, conscients de ce potentiel et de la nécessité de le valoriser et de le structurer, les opérateurs privés locaux (à la fois restaurateurs, hôteliers, excursionnistes) et les structures institutionnelles (Commune Urbaine de Mahajanga, l'Office Régional du Tourisme Boeny et la Ville de Mulhouse), ainsi que les organismes décentralisés (IRCOD Alsace) et l'ONG Tourisme Sans Frontières, se mobilisent pour faire de la destination Mahajanga un pôle touristique important pour Madagascar et plus particulièrement pour la région Boeny.

#### 1. L'Institut Régional de Coopération Décentralisé

##### a. Statut et objectifs

Créé en 1986 à l'initiative de la Région Alsace, l'Institut Régional de Coopération – Développement (IRCOD) est une association de droit local Alsace-Moselle, loi 1908. Il promeut une culture de coopération décentralisée qui vise une amélioration des pratiques de coopération au développement et une évolution des rapports nord-sud. Ses actions reposent sur les échanges entre acteurs de même métier, de territoire à territoire, pour renforcer les compétences des hommes et de leurs structures, grâce à des partenariats ciblés, contractualisés et qui s'inscrivent dans la durée. C'est donc une association ayant pour vocation de promouvoir une culture de coopération en Alsace à travers la mise en œuvre d'actions de coopération décentralisée dans les pays du Sud qui engage notamment les collectivités locales alsaciennes qui en sont membres. Il rassemble près de 80 collectivités locales aux côtés d'autres institutions et associations alsaciennes qui mettent à disposition leur expertise au service des dynamiques locales de développement engagées dans 9 pays du Sud.

##### b. Ses volets et actions à Madagascar

IRCOD Madagascar travaille depuis une quinzaine d'années en partenariat avec les régions Betsiboka (dans le district de Maevatanàna) et de Boeny (dans les districts d'Ambato Boeny et de Mahajanga) dans l'appui au développement de ces régions. Depuis 2009, les activités de collaboration se concentrent sur le développement du Tourisme dans la région Boeny. L'IRCOD travaille étroitement avec la Commune Urbaine de Mahajanga, l'Office Régional de Tourisme de Mahajanga (ORTM) et le Conseil Consultatif Tourisme et Environnement (CCTE).

##### c. Le financement de l'antenne IRCOD à Madagascar

Budget global 2011 : 520 000 €

Part attribuée au volet tourisme : 17 000 €, suite à des réaffectations d'autres postes, le montant pour le volet tourisme a atteint 20 000 €.

Budget global 2010 : 510 000 €

Part attribuée au volet tourisme : 5 000 €

Le volet tourisme a débuté en 2010.

#### d. Financement de l'antenne IRCOD Madagascar : Répartition par organismes

Le volet tourisme est financé par la Ville de Mulhouse.

Pour le budget global (selon l'ordre décroissant de l'implication financière) :

- Conseil Général du Bas Rhin (Urbanisme), Bibliothèque départementale du Bas-Rhin pour l'expertise technique
- Etat (financement du Ministère des affaires étrangères et européennes (MAEE) par le biais d'un appel à projet 2010 - 2012 en soutien à la coopération décentralisée, sur la thématique de l'appui à la maîtrise d'ouvrage et à la maîtrise d'œuvre communale.
- Ville de Mulhouse (surtout le volet Assainissement)
- Communauté de Communes du Pays de St Odile (5 000 €)
- Amical des Pompiers et ville de Orfenldel (par rapport à la caserne de pompier de Mahajanga)
- Ville de St Louis
- Hôpitaux de Strasbourg, Colmar et Haguenau (Volet sante – aide humaine et matérielle)
- Agence de l'eau Rhin/Meuse (Projet eau à Ambato-Boeny et une partie de l'assainissement sur Mahajanga)

## **2. Présentation de Tourisme sans Frontières : une ONG de tourisme responsable**

L'ONG (Organisation Non Gouvernementale) Tourisme Sans Frontières, créée en 2005, au statut d'association loi 1901, a son siège à Strasbourg, elle est composée d'une vingtaine de membres actifs.

TSF est une association d'intérêt public, dont l'objet est de combattre la pauvreté en associant tourisme approprié et développement solidaire dans les pays émergents. Grâce à la mise à disposition de son savoir-faire, sa logistique et son aide financière, TSF contribue à initier ou à susciter des actions de développement touristique dans les milieux défavorisés. Elle agit dans neuf pays émergents : au Togo, Bénin, Burkina-Faso, Mali, Maroc, Niger, Sénégal, en Guinée Conakry et à Madagascar.

Dans l'orientation des activités de l'IRCOD – Région Boeny, TSF est devenu le partenaire technique de ces dernières pour initier un développement durable du tourisme dans la région de Mahajanga.

### **3. Organismes institutionnels et opérateurs privés : le Comité Consultatif du Tourisme et de l'Environnement (CCTE)**

Le CCTE, organe informel (simplement création d'un bureau) unique, a été créé en juillet 2009 à l'initiative de la CUM (Commune Urbaine de Mahajanga), et d'opérateurs privés. C'est une structure ouverte à tous, qui se réunit de façon hebdomadaire, dans l'intention de mieux valoriser la « destination Mahajanga » et de contribuer directement à un embellissement de la ville de Mahajanga ainsi qu'au développement et à la mise en valeur de ses acquis.

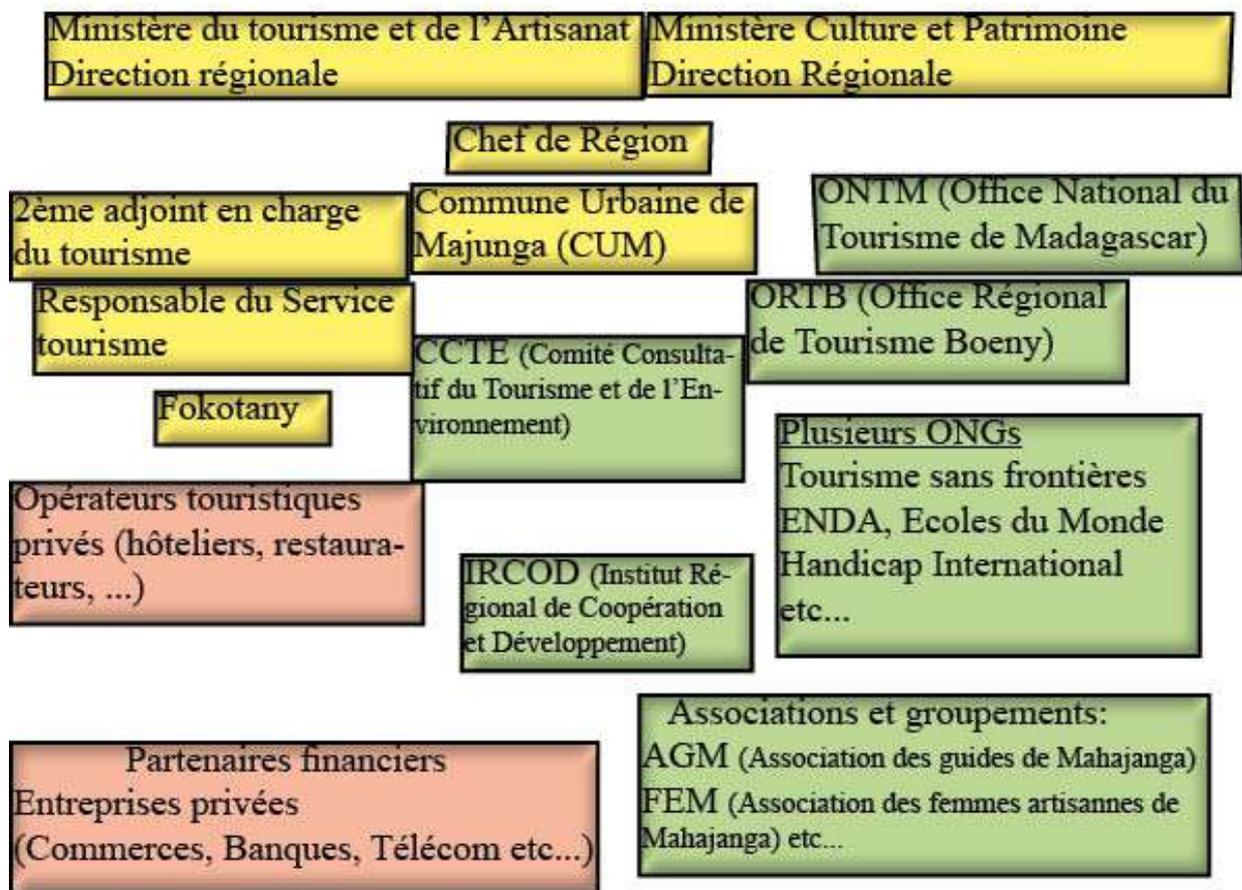
En effet, la CUM consciente de son potentiel touristique a ouvert un service tourisme avec un poste permanent en juin 2009, pour s'impliquer dans les initiatives privées et recentrer les actions touristiques au sein de la ville. La commune a eu une réelle volonté de s'investir pour le tourisme, elle a pris l'initiative de la création du Comité Consultatif du Tourisme et de l'Environnement (CCTE) en juillet 2009. Des citoyens engagés ont formé un organisme unique : le Comité Consultatif du Tourisme et de l'Environnement (CCTE) de la Commune de Mahajanga. Des opérateurs privés, représentants de la Commune Urbaine de Mahajanga et de différentes institutions et administrations ainsi que des ONG et personnes privées de bonne volonté y coopèrent pour améliorer la situation de leur ville.

Le CCTE a déjà réalisé plusieurs projets avec succès, comme la participation au classement comme patrimoine mondial de l'UNESCO du Cirque Rouge, grâce aussi au soutien du Ministère de la culture et du Patrimoine de Madagascar. A plus petite échelle, le projet de plantation d'arbres tout le long de l'avenue principale de la ville avec le soutien d'un sponsor, a vu le jour et s'inscrit dans une volonté globale d'embellissement (fleurissement de la ville). De nombreuses autres actions sont mises en œuvre, et Mahajanga jouit d'un dynamisme et d'une réelle volonté de mise en marché touristique.

### **4. ORGANIGRAMME : articulation des acteurs du tourisme à Mahajanga**

L'Etat Malgache est composé de 31 Ministères dont (le Ministère du Tourisme et de l'Artisanat et le Ministère Culture et Patrimoine). Le Directeur du tourisme et de l'Artisanat de la Région Boeny s'appelle M. Manombomila.

Le chef de Région (Représentant de l'administration à l'échelle régionale) est détaché de l'état.



**Légende :**

Organismes institutionnels

Organismes associatifs

Acteurs privés

C'est dans un contexte touristique favorable au développement que je suis arrivée à Majunga : à la fois la mobilisation et le dynamisme des différents acteurs et le déblocage administratif de certaines actions entreprises des mois auparavant. On constate en effet une importante dynamique/synergie entre les acteurs publics et privés. C'est un élément très encourageant pour le développement touristique d'une ville mais qui est très fragile et nécessite d'être entretenu.

## Deuxième partie : Missions du stage, appui et suivi du développement touristique de la ville de Mahajanga

Cette deuxième partie est consacrée au stage en lui-même, à la définition de la mission qui m'a été confiée par TSF pour travailler au sein de l'IRCOD, du travail que j'ai effectué pendant quatre mois et des résultats obtenus.

### **I. Définition de la mission confiée : Appui et suivi des projets du volet Tourisme à Mahajanga**

La mission de ce stage est dense et variée, elle dépendait d'une réelle nécessité d'intervention. Pour cerner mon travail il faut comprendre le contexte dans lequel je suis intervenue, ainsi que mon rôle et mon positionnement.

#### **1. Contexte de la mission**

Lors d'une mission à Mahajanga en juillet 2008, à l'occasion de la clôture du projet de réhabilitation des principaux marchés de la Ville de Mahajanga, la Ville de Mulhouse a entretenu avec celle de Mahajanga de nouvelles pistes de partenariat.

Ainsi la Ville de Mahajanga souhaite depuis plusieurs années développer l'activité touristique sur son territoire, notamment en renforçant son attractivité. Il existe déjà un important tourisme local à Mahajanga ; l'ambition de la CUM est de développer davantage cette fréquentation et de l'étendre à l'international.

C'est cette volonté de mise en tourisme des opérateurs privés et publics de Mahajanga, qui a poussé la ville de Mulhouse et l'IRCOD, à solliciter l'expertise de Tourisme Sans Frontière (TSF). Son président, M. Marc Dumoulin est parti en mission à Mahajanga à deux reprises : en septembre 2010 et janvier 2011. Ces deux missions ont permis d'établir un programme d'actions complet de développement touristique, pour le 1er semestre 2011. C'est la mise en œuvre de ce programme qui nécessita la mobilisation d'un stagiaire. **Cf. ANNEXE 2 : Articles de journaux (arrivée de la stagiaire et venue de TSF en janvier)**

#### **2. Mon intervention dans le projet de TSF : Schéma chronologique**

<b>Actions</b>	<b>Dates</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Résultats</b>
Missions de reconnaissance de M. Marc Dumoulin, Président de TSF	Juillet et septembre 2010	Etablir un schéma de développement	Diagnostic de territoire Participation de Mahajanga au salon Solidarissimo
Missions de	Janvier 2011	Présentation du Plan	Validation du plan d'actions

fédération des acteurs et plan d'actions 2011 de M. Marc Dumoulin, Président de TSF		d'actions touristiques pour l'année 2011, et des résultats des enquêtes clientèles et TO menées pendant le salon	par l'ensemble des opérateurs majungais
Mission d'appui et de suivi au tourisme, stagiaire	Mi-février à mi-juin 2011	Mettre en place les actions touristiques proposées par TSF et validées par Majunga	Soutien aux actions de promotion planifiées (organisation, logistique) et compléter les supports de communication de l'ORTB, plan d'aménagement et de balisage du cirque rouge.

### **3. Objectifs principaux, motifs et enjeux**

**Enjeux** : En raison du développement des activités sur le volet Tourisme et du départ de la chargée de projets IRCOD responsable de ce programme, l'appui d'un stagiaire est indispensable aux côtés de la CUM et de l'ORT pour mettre en œuvre le programme d'activités prévu durant le 1er semestre 2011.

L'objectif général de la mission confiée est d'appuyer la CUM et l'Office du Tourisme dans la mise en œuvre du plan d'actions du 1er semestre 2011. Je suis donc intervenu dans un contexte particulier de coopération des acteurs public/privé avec une stratégie de développement bien particulière.

### **4. Stratégie de développement proposée par TSF**

***Stratégie de développement*** : appuyer techniquement les acteurs majungais et notamment l'ORTB. La stratégie de développement mise en place par TSF et décidée suite aux missions de reconnaissance, consiste à lancer/promouvoir la destination par des actions concentrées sur une année. Avec pour objectif principal à la fois de promouvoir majunga qui souffrait d'un gros manque de notoriété et en même temps se servir de ces actions de promotion pour compléter les outils de communication et former les opérateurs touristiques.

Plusieurs raisons à ce choix stratégique (restitution de l'entretien avec M. Marc Dumoulin, Président de TSF, en date du 21 mai 2011, 11h) :

- Mise en situation réelle pour motiver les acteurs
- Pour que la destination prenne en main sa promotion sans perdre de temps
- Imposer l'ORTB comme outil formel
- Consolider la dynamique de développement

Eléments important qui permettait cette stratégie : le dynamisme et la motivation (bonne volonté) des différents acteurs, aussi bien privés que publics. Mais également la qualité professionnelle et humaine des opérateurs touristiques qui comprenaient les enjeux et l'importance du développement pour la ville.

Plusieurs axes de développement :

- Sur le court terme : La communication, la promotion, la valorisation du patrimoine et de l'artisanat, maintenir le dynamisme dont bénéficie majunga.
- Sur le moyen terme : la formation dans tous les secteurs (guidage, hôtellerie, Office de Tourisme, accueil et réception, informatique...).
- Sur le long terme : Faire de l'ORTB l'office pilote sur Madagascar, et de la destination Mahajanga un pôle d'excellence.

### **Mon intervention pour assurer et renforcer cette synergie public/privé et pour appuyer le développement du tourisme**

Mes missions :

- Accompagner les opérateurs au sein de l'ORTB
- Renforcer les compétences de l'ORTB en apportant mon soutien technique
- Implication dans la synergie public (collectivités locales/OT) et privé (présence des opérateurs) lors des actions de promotion de la destination (workshop et eductour).

J'ai beaucoup appuyé l'ORTB, pour structurer l'Office de tourisme, au niveau de son offre de sa communication, pour cibler ses besoins actuels et futurs.

Une intervention d'appui et de soutien mais pas d'assistanat, j'ai travaillé dans un souci de tourisme durable, qui implique une volonté locales des différents acteurs, de réfléchir sur le long terme et de réaliser un projet de développement global. J'ai donc valorisé les acteurs locaux et ai travaillé à leur donner des outils efficaces pour qu'ils soient plus organisés et plus efficaces.

Difficultés :

- le CCTE fait appel au bénévolat, charger les opérateurs bénévoles sur une courte période (un court laps de temps) fait qu'ils sont vite débordés et ne pouvant tout accomplir ils ne se concentrent que sur certains dossiers, avec des dead line donc tout se fait dans la précipitation. Manque d'anticipation de la part des acteurs locaux (fait partie de l'habitude MoraMora propre à la culture malgache).
- Les inconvénients de cette stratégie concentrée dans un court laps de temps : il y a des erreurs qu'il faut corriger si c'est possible et sinon qui servent de leçon. Faire attention à ce que la dynamique ne s'essouffle pas.

Mon intervention dans la synergie entre privé et public.

- Créé des outils de vente et de promotion pour renforcer le poids de l'ORTB en ayant une offre lisible (kit de promotion, manuel de vente, offres de circuits de package avec la Réunion et Mayotte...) et utiliser la force de proposition du CCTE pour aider/renforcer l'ORTB, qui n'est encore pas assez structuré pour agir seul sur la promotion de Majunga.
- Le relationnel : le facteur humain a été l'élément le plus important pendant mon stage. J'ai rencontré tous les opérateurs pour leur apporter mon appui, mon écoute et mes conseils. J'ai assisté à beaucoup de réunion pour organiser des événements et être force de proposition dans le développement de Majunga. Présence à des soirées officielles pour représenter TSF et l'IRCOD.

## **Les dossiers du volet tourisme, amorcés par le schéma de développement proposé par TSF pour 2011**

### **Les missions ci-dessous ont été encore modifiées avant mon arrivée, et ont évolué pendant le stage :**

- Action 1 : Participer à l'élaboration du dossier de présentation de la Maison Eiffel en développant un argumentaire afin de démarcher de futurs bailleurs. Faire une liste des bailleurs potentiels et de leurs procédures
- Action 2 : Appui à la mise en place du Comité de Gestion du Cirque Rouge et appui à la mise en place des actions liées à l'aménagement du site
- Action 3 : Elaborer un schéma de signalétique du centre-ville de Mahajanga et des accès aux principaux sites touristiques périurbains (plages, cirque rouge, lac sacré etc.)
- Action 4 : Elaborer une charte de labellisation de l'artisanat d'art de Majunga
- Action 5 : Compléter / actualiser les supports de communication de l'Office Régional de Tourisme Boeny
- Action 6 : Effectuer une enquête de recensement de l'offre touristique Majungaise et mise à jour des bases de données de l'ORT
- Action 7 : Participation à la mise en œuvre de la centrale de réservation et du service des guides de l'Office de Tourisme
- Action 8 : Travail sur un kit de promotion pour les différents Salons du Tourisme
- Action 9 : Mettre en place et animer un groupe de travail pour l'élaboration d'un schéma régional de développement touristique.

## **II. Description du travail effectué (étapes, méthodes utilisées, moyens mis en œuvre)**

### **1. Rencontre des acteurs majungais et visites officielles de présentation**

Lorsque je suis arrivée j'ai d'abord pris un moment pour rencontrer les différents acteurs du tourisme à Majunga en effectuant des visites officielles aux représentants institutionnelles (M. Le Maire de la CUM, M. SAID Ahamad Jaffar Secrétaire général de la Région Boeny, M. Manombomila Directeur du tourisme et de l'artisanat, M. Elena Bezaza vice-présidente du Conseil d'Administration de l'ORTM). Ces visites de courtes durées avaient pour objectif de

me présenter et d'expliquer mon intervention et mes missions, pour aviser l'ensemble des acteurs de ma présence et de mon travail. Mais aussi de solliciter leur soutien.

## **2. Documents et études à ma disposition, visite rapide du territoire pour prendre mes marques**

Les premiers jours j'ai rencontré les principaux interlocuteurs et ai pris connaissance des dossiers et des études qui figuraient à l'IRCOD. De plus, j'ai emprunté les dossiers concernant le tourisme à la responsable du Service Tourisme, pour faire des photocopies des éléments importants et avoir toutes les données des avancées des actions.

De même, j'ai effectué plusieurs visites de la ville, ballades en observant l'architecture, l'ambiance générale, les marchés. Car pour pouvoir développer et participer à la promotion d'une destination il faut s'immerger dans son patrimoine, dans sa culture et rencontrer sa population.

## **3. Chronogramme des missions à effectuer : planning par ordre de priorité**

### **ANNEXE 3 : Chronogramme des missions de la stagiaire**

Elaboré avant mon arrivée par Tourisme Sans Frontières, ce chronogramme m'a permis de m'organiser temporellement, en ayant un ordre de priorité des différentes missions à effectuer, j'ai cependant adapté l'ordre des missions aux réalités du terrain et aux attentes des différents acteurs.

## **4. Réunions : temps de travail et de mise en commun, capitales pour fédérer et dynamiser**

Pour réaliser ces missions dans un cadre de coopération décentralisée en apportant mon aide et en réalisant un suivi de l'avancée des actions, j'ai donné mon avis technique et des conseils par le biais de rencontres ou d'entretien, tout en étant force de propositions lors des réunions, que ce soit avec les institutionnels ou les opérateurs privés.

Le CCTE se réunit tous les jeudis, pour avancer sur les actions en cours et être force de proposition, j'ai assisté à toutes les réunions et me suis vite rendu compte que l'engouement et la participation était croissants (les premières réunions ce sont déroulées à 5 ou 6 personnes mais par la suite nous avons été plus de 20). **ANNEXE 4 : Exemple de la réunion du 17 mars : Feuille de présence, ordre du jour et compte rendu.**

Le CCTE est un outil informel qui est force de proposition pour renforcer et appuyer l'outil formel ORTB.

### **Mes collaborateurs:**

Au quotidien avec la chef du service municipal du tourisme, le directeur de l'ORTM, les membres du CCTE. Puis, au fur et à mesure suivant les actions, avec les différents partenaires

ou interlocuteurs mobilisés sur les différents dossiers du volet Tourisme.

Enfin, j'ai rencontré beaucoup d'autres personnes ressources qui m'ont apporté des éléments pertinents dans le cadre de ma mission.

### **5. Visites des sites touristiques alentours étalées sur toute la période du stage**

La curiosité dans le secteur du tourisme pousse à découvrir le plus de sites et intérêts possibles. J'ai souhaité découvrir d'autres villes pour pouvoir avoir des points de comparaison et découvrir plus d'éléments sur le pays.

C'est pourquoi j'ai profité des weekends et jours fériés pour découvrir les nombreux atouts touristiques autour de Mahajanga, et au nord de la grande île :

- Des randonnées dans le Parc National Ankarafantsika sur deux jours,
- La découverte du village de Katsepy par la voie des mers, son phare et ses lémuriers Sifaka
- Le Lac Sacré Mangatsa par la piste
- La ville de Diégo, le village de Ramena et le Parc de l'Ankarana au nord de Madagascar,
- Nosy Be et les îles environnantes où le tourisme est le plus dense et donc le plus développé de l'île
- Le village d'Antsanti et l'action de collaboration avec Antsantia Resort
- La visite des grottes d'Andjoïbe au nord-est de Majunga, en bivouac sur deux jours
- J'ai visité le Musée Akiba, situé à l'extérieur de la ville, sur le campus Universitaire, il retrace les éléments historiques de la ville et aborde la culture sakalava sous différents angles.
- Le nettoyage de l'accès aux grottes de Belombaka lors d'une action entreprise par l'association des guides de Mahajanga.

Ces excursions m'ont permis de découvrir les sites touristiques de Mahajanga, et de m'apercevoir qu'ils sont nombreux et de qualité. J'ai également pu tester les circuits proposés par un réceptif pour me rendre compte de la logistique et de la qualité des excursions proposées en termes d'organisation et du professionnalisme. Les excursions sont chères mais les contraintes des réceptifs en termes de logistique (accessibilité, sécurité, qualité et sérieux des prestataires associés au circuit, etc.) sont nombreuses et expliquent le coût.

Il existe cinq réceptifs officiels à Majunga qui proposent des excursions tout compris : Aventure et Découverte, La Ruche des Aventuriers, Maderitour (qui travaille en étroite collaboration avec Antsantia), Piste Rouge et Tongava Tours (depuis Mai 2011). Mais beaucoup d'hôtels et de particuliers proposent la location de voitures ou de quads à la journée, sans chauffeur et sans guide.

### III. Synthèse des résultats et travaux effectués

#### 1. Notes mensuelles et Etat d'avancement

ANNEXE 5 : Notes mensuelles (Février, Mars, Avril, Mai)

#### ETAT D'AVANCEMENT DU VOLET TOURISME

#### IRCOD/TSF

Missions	Situation actuelle	Points de blocage/A faire	Documents référents	Personnes référentes
1) Maison Eiffel	<p>Association des Amis de la Maison Eiffel (AAPE) dépôt des statuts avec remaniement des membres.</p> <p>Rassemblement de tous les documents réalisés sur la Maison Eiffel au sein d'un dossier de financement déjà transmis et relu par les antennes à Strasbourg et à Mulhouse. Dossier transmis à tous les membres de l'association.</p>	<p>Flou de l'existence juridique de l'association</p> <p>Flou des protocoles entre - les deux ministères (armée et culture et patrimoine) -le Ministère Culture et Patrimoine et l'AAPE</p> <p><u>Attente des études techniques de :</u> -Architecte des bâtiments de France -Muséologue français</p>	<p>Dossier informatique Maison Eiffel transmis par Elodie</p> <p>Statuts + règlements intérieur</p>	<p>Responsable du Service Tourisme de la CUM, Melle RAHARINANTEN AINA Irma, en charge de déposer les statuts</p> <p>M. Brady Patrick, trésorier de l'association</p> <p>M. Mokhtar Salim, Président de l'association</p>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">1) Promotion touristique</p>	<p>Elaboration d'un kit de promotion (supports de communication de l'ORTB), film de 13 minutes, manuel promotionnel, manuel de vente. Déménagement de l'ORTB dans des locaux plus spacieux</p> <p>Organisation de quatre actions de promotion de la destination Majunga :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Workshop à la Maison de l'Afrique à Paris, le 21 Avril avec des agences de voyages françaises,</li> <li>- la Rencontre National Sportive à Mulhouse du 23 au 25 avril où Mahajanga a été la ville à l'honneur pour rencontrer la diaspora malgache</li> <li>- le workshop à Tananarive le 29 avril à destination des agences de voyages locales,</li> <li>- L'Eductour Mayotte/Réunion du 18 au 21 mai</li> </ul> <p>Elaboration de trois circuits « package » pour les agences de voyages.</p> <p>Salon Solidarissimo au mois de novembre. L'IRCOD prend en charge la participation de l'ORTB (un stand et déplacement du directeur). Venu du CITE pour représenter l'artisanat. TSF souhaite associer des opérateurs privés à cette opération (Antsantia Resort, Fishing Résidence...)</p>	<p>Prise en charge par l'ORTB de la fabrication des 1250 CDs restants à joindre au manuel.</p> <p>Galerie photo et clip « Ville Magique » ajoutée sur la page menu du film de promotion en juillet par Madasoleil</p> <p>Affiches 30X60 sur le thème des circuits proposés aux agences téléchargeables sur le site internet</p> <p>Mise en ligne du nouveau site internet de l'ORTB</p> <p>En attente de l'eductour du mois d'octobre, l'organisation générale est gérée par l'ORTB et TSF. Recherche de partenariat avec les compagnies aériennes pour la gratuité des billets d'avion. ORTB doit fournir une première ébauche de programme pour le <b>21 juin.</b></p> <p>Logistique du salon solidarissimo. Qui participe ?</p>	<p>Film de promotion et clip musical « Ville Magique » en format informatique dans le Dossier Promotion touristique, DVD, Film, « CCTE Film Mahajanga 13 min » et « Clip Mahajanga Ville Magique ». Mais aussi les séquences indépendantes du film.</p> <p>Dossier Eductour Réunion Mayotte Mai, Bilan, compte rendu réunion opérateurs</p> <p>Les trois circuits touristiques :</p> <p>Dossier document de vente, le fichier power point « Présentation circuits Réunion »</p>	<p>M. Litterman Elfi, gérante de l'entreprise Madasoleil</p> <p>Directeur ORTB, service tourisme CUM, CCTE TSF, M. Dumoulin</p>
---	--	--	---	---

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>2) Formation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Structuration du Service des guides :</u></b></li> </ul> <p>Elaboration d'un tour de ville avec l'association des guides de Majunga et l'ORTB</p> <p>L'association a mis en place des levées de fond pour financer leur formation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Formation du secteur touristique</u></b></li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rencontre avec M. Dumoulin, l'association des guides a formulé ses attentes et besoins en termes de formation</li> <li>- Récupération des besoins de formation des hôteliers, restaurateurs, de l'ORTB</li> <li>- Artisans inclus dans ce besoin de formation</li> </ul>	<p>Proposition de formation théorique pour les guides par INFO TOUR (Institut de Formation du Tourisme) à améliorer/modifier + recherche de financement (partenariat avec les pompiers, levée de fonds) pour la formation pratique</p> <p>Liste de besoins en formation pour la filière touristique majungaise transmise le 6 juin à M. Dumoulin.</p> <p>Attente du retour des propositions de l'IFT (Institut de Formation du Tourisme) en France.</p>	<p>Dossier informatique : Promotion touristique/workshop/visite de ville</p> <p>Voir dossier informatique formation du secteur touristique</p>	<p>Nome, guide/étudiant, Président de l'Association des guides de Majunga ORTB</p> <p>Le Professeur Beby, enseignante à Majunga, a proposé un programme de formation théorique</p>
--	--	---	--	--

<p>4) Cirque Rouge 5) Village touristique</p>	<p><u>Cirque Rouge :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration d'un plan d'aménagement touristique.</li> <li>- Repérages sur site.</li> <li>- Réalisation d'une carte précise des trois circuits touristiques (avec points GPS).</li> </ul> <p><u>Village touristique :</u> Pas de création du Comité de gestion</p> <p><b>Dossiers complexes qui sont freinés au niveau institutionnel car sont très politisés.</b></p>	<p>Attente de la convocation du comité de gestion du Cirque Rouge</p> <p>En attente du devis de délimitation du Cirque Rouge par le service technique (topo)</p> <p>Attente de la création du Comité de gestion du village touristique</p> <p>Création d'un Comité régional du tourisme avec les représentants des différents organismes institutionnels et CCTE, qui reprendra tous les dossiers tourisme, à voir avec l'ORTB et les institutionnels régionaux</p>	<p>Dossier informatique Cirque Rouge</p> <p>Dossier papier Cirque Rouge remis au service tourisme CUM</p> <p>Dossier du service tourisme de la CUM sur le village touristique</p>	<p>ORTB, directeur</p> <p>Service tourisme de la CUM</p> <p>CCTE</p> <p>Service topographique de la ville, M. SIMON a travaillé sur le traçage des itinéraires touristiques pour le cirque rouge</p>
<p>3) Schéma de signalétique touristique en ville</p>	<p>Listing des lieux à signaler dans la ville et sa périphérie</p>	<p>Elaboration d'un schéma de signalétique touristique en ville, avec le sens de circulation, les lieux à valoriser, le type de supports...</p> <p>Proposition de signalisation des établissements hôteliers (panneaux à la charge des opérateurs)</p>	<p>Dossier informatique signalétique touristique</p>	<p>Responsable du service tourisme de la CUM</p> <p>Chef de service Urbanisme (bureau à la Voirie) M. MAROTSARA Téophile</p>

## 2. Tableau de synthèse des missions : résultats obtenus par rapport aux objectifs

### ANNEXE 6 : Press book

Missions	Objectifs	Intervenants	Résultats de ma participation
Maison Eiffel	Recherche de bailleurs potentiels	AAPE (Association des Amis du Patrimoine Eiffel)	Réalisation d'un dossier « type » de financement du projet. Attente des missions d'expertise d'un architecte des bâtiments de France et d'un muséographe
Cirque Rouge	Aménagement touristique	Professeur Beby, étudiant guide	Plan d'aménagement touristique et de balisage du Cirque Rouge <b>(ANNEXE 7)</b>
Signalétique touristique	Créer un plan d'aménagement de la signalétique touristique en ville	Responsable du service tourisme de la CUM	Listing des sites et espaces à signaler.
Artisanat	Créer un label pour l'artisanat d'art à Majunga Structurer la filière	L'IRCOD et TSF ont fait appel à une intervenante extérieure qui vient en juin à Majunga pour trois mois	<b>Préparation de la venue d'une intervenante sur l'artisanat d'art :</b> Rédaction de ses termes de référence Création du partenariat avec le CITE Rapport de l'Etat d'avancement des missions du volet tourisme
Support de communication	Compléter les supports de l'ORTB	ORTB CCTE Service tourisme de la CUM	Création d'un catalogue de promotion « Manuel de vente <b>(ANNEXE 8)</b> Création d'un document technique de vente
Service des guides	Création du service des guides de l'ORTB	ORTB, association des guides de Majunga	Suivi des avancées, appui aux démarches de levée de fond de l'association Formation des guides sur trois mois, qui débute fin juin
Kit de	Réaliser un kit de	ORTB	Réalisation du kit pour les

promotion	promotion de l'ORTB pour les salons	Service tourisme de la CUM	actions de promotion en France et test lors des workshops et de la RNS
Groupe de travail Schéma régional de développement touristique	Travailler sur le développement du tourisme au niveau régional	CCTE	Rencontre du directeur régional du tourisme et de l'artisanat, du chef de région. Mission non accomplie car elle nécessite une implication institutionnelle qui n'est pas présente à l'heure actuelle

La fiche de stage initiale a été légèrement modifiée/élargie. Car les missions initiales étaient très ambitieuses par rapport à la durée du stage. Comme dans tous les organismes de coopération, la réalisation des missions (ou projet) dépend d'initiative collective. Certaines ont nécessité la complémentarité de la synergie public/privé et d'autres ne pouvaient être lancées sans une implication des institutions publiques nationales, régionales et locales.

Plusieurs missions n'ont pas été accomplies soit par manque de temps, soit par manque d'implication des intervenants. Compte tenu de la situation politique instable, de nombreux acteurs institutionnels n'ont pas souhaité s'investir personnellement dans les actions de développement touristique. Les enjeux de ces actions et les intérêts qui y sont liés sont trop importants et complexes pour être débloqués en quatre mois. Cependant j'ai apporté le plus de conseils et de travaux préparatoires à ces dossiers, pour qu'ils servent de proposition à la Région et au Ministère et permettent ainsi de faire avancer les projets.

## Troisième partie : réflexion sur une thématique

Le problème de l'instabilité politique due à la période de transition que subit le pays depuis 2009 et qui ne trouve pas de solution actuellement est un réel frein au développement de Madagascar et pèse sur l'économie nationale. Madagascar, comme je l'ai présenté précédemment est un pays dont le potentiel touristique est indéniable, la Grande Ile se différencie des autres destinations par l'endémicité de sa flore et de sa faune, ainsi que la variété de ses paysages.

En partant du cas de Mahajanga, auquel j'ai été confronté, je souhaite montrer par cette étude l'importance de la synergie public/privé dans le développement actuel du pays, surtout dans le domaine du tourisme. Pour cela plusieurs interrogations seront abordées. C'est l'étroite relation entre la politique et le tourisme qui est au cœur de mon questionnement. Et notamment l'implication et la vision de l'état malgache par rapport au secteur touristique, la différence entre cette volonté et la réalité. Et le rôle que peut jouer la synergie des acteurs, dans le développement durable du pays.

### Problématique :

***Synergie public/privé des acteurs : élément essentiel d'un développement touristique durable. L'exemple de Mahajanga élargi à Madagascar.***

La première partie « théorique », définit le terme de synergie et explique le rapport entre acteurs privé et public.

Ensuite, le vif du sujet est abordé à partir de mon expérience à Mahajanga, des exemples concrets rencontrés, je ferai le lien avec la notion de durabilité.

Enfin, en élargissant la problématique à l'échelle nationale, une présentation du contexte politique actuel à Madagascar et un état des lieux du tourisme sont nécessaires. En creusant les axes de développement prioritaires par les politiques, et les handicaps du secteur touristique.

Durant mon stage j'ai rencontré le problème principal du manque d'implication politique qui a freiné le développement du pays et à plus petite échelle l'avancée des missions de développement du tourisme à Mahajanga.

Comme la situation politique est instable, les institutionnels à l'échelle de la nation, mais aussi des régions et des communes ne souhaitent pas prendre de risque en s'investissant dans des projets qui demandent une prise de position. C'est pourquoi les missions concernant le Cirque Rouge et le village touristique dont l'avancée dépend pour beaucoup des institutions publiques, sont restées gelées. A l'heure actuelle, le CCTE et les majungais attendent la délimitation officielle des lieux, pour rendre visible la zone de protection de ces patrimoines nationaux, et donc permettre de débiter la protection, mais aussi l'aménagement touristique de ces sites.

Je me suis alors interrogée sur l'impact de la crise politique sur le tourisme et donc sur l'économie en général. J'ai effectué des recherches sur l'évolution du tourisme depuis la crise de 2009, pour dresser un portrait de cette étroite relation et des incidences du coup d'état sur la politique de développement et le secteur touristique de Madagascar.

## 1. Définition synergie public/privé

« La **synergie**, du grec *sunergia*, coopération : Mise en commun de plusieurs actions concourant à un effet unique et aboutissant à une économie de moyens ».

Dictionnaire Larousse en ligne

La synergie est donc par définition un phénomène positif, résultant de la complémentarité entre deux éléments, qui agissant ensemble créent un effet qui n'aurait pas été possible isolément, ou qui aurait été moins important s'ils avaient agis indépendamment. Lorsque l'on parle de **synergie entre deux acteurs** on évoque notamment la force de travail qui peut être accomplis et les efforts qui résultent de la coopération de ces organismes, qui agissent dans un but commun.

Dans cette étude, c'est principalement la **synergie entre acteurs privés et acteurs publics** qui nous intéresse, car tout projet qui bénéficie de ce phénomène de coopération part sur de bonnes bases.

En effet, l'optimisation des compétences de chaque organisme et la mise en commun de celles-ci est un élément de base du développement et de la mise en action, dans tous les domaines et tous les secteurs. A la fois par rapport au soutien financier que cette coopération suggère, mais on sait aussi que toute action réfléchi en groupe, avec des personnes qui ont des intérêts qui divergent mais un objectif commun, est plus construite et plus étudiée. Ce phénomène est aujourd'hui observé partout et privilégié dans tous les secteurs. Il est le résultat entre autre, de la décentralisation qui place les collectivités territoriales et les organismes institutionnels au plus près des acteurs privés qui travaillent sur le territoire. La proximité géographique des administrateurs, leur donne une meilleure connaissance de la situation, et leur permet de mieux comprendre les interventions et les souhaits des autres acteurs.

Le secteur public apporte des éléments d'ordre juridique, administratif et un regard neutre, au sens où l'intérêt public est, par définition, opposé à l'intérêt privé. Il est normalement réfléchi dans l'intérêt de l'état, donc dans l'intérêt général et collectif. A l'opposé, les acteurs privés peuvent agir dans un objectif commun, mais la plupart du temps ils interviennent dans leur propre intérêt, pour leurs besoins personnels.

La synergie entre acteur opère dans tous les domaines, et particulièrement dans le secteur du tourisme, qui réunit de nombreux acteurs très diverses en termes de métier et de statut.

Il existe des Plans directeurs de développement institués au niveau régional, national et international, qui aborde la restructuration de l'économie et la redéfinition du rôle de l'État. L'environnement dans lequel évolue le tourisme pose d'importants défis au gouvernement national malgache, qui a choisi l'écotourisme pour un développement durable et profitable aux populations locales.

## **2. L'exemple de Majunga**

Comme je l'ai expliqué précédemment dans mon rapport de stage, la synergie des acteurs privés et publics est l'élément de base de la stratégie de développement engagée sur Mahajanga.

### **La commune de Mahajanga : Une institution publique en perdition qui a encouragé le tourisme**

L'action de la CUM est limitée par l'inactivité du Maire et les problèmes financiers (les caisses vides et des millions d'ariary de dette, les salariés ont un retard de paiement sur salaire de quatre mois, beaucoup ne travaillent plus dans ces conditions ou demandent des primes, ne serait-ce que pour assister à une réunion) ont créé un fort manque de moyens humains et techniques. Dans ce contexte, de nombreux projets ont été gelés en attendant que la situation communale s'améliore.

Cependant pour le secteur touristique, c'est tout de même la CUM qui a initié la création du Comité Consultatif du Tourisme et de l'Environnement, ainsi que la création d'un service tourisme. Le Maire Adjoint en charge du Tourisme est tout à fait conscient des enjeux de ce secteur, à la fois en termes d'économie et de création d'emploi. Il participait toutes les semaines à la réunion CCTE et régulièrement aux réunions préparatoires des actions touristiques.

### **Les représentants régionaux : passifs mais suivent la dynamique**

Dans la présentation du Plan Régional de Développement de la Région Boeny (ANNEXE 9), qui a été créé en 2005, la page 7 aborde les intérêts concrets du document. L'intérêt de cet outil est la coordination et la communication entre, à la fois la population et les instances régionales, mais aussi entre les régions elles-mêmes et l'Etat. Le secteur du tourisme (Partie B.5), comprend sept pages du plan et aspire à faire un état des lieux succinct des produits et établissements existants, en présentant les contraintes du secteur.

J'ai rencontré le directeur régional du tourisme et de l'artisanat, qui dépend directement du Ministère, il m'a confusément donné les orientations régionales concernant ces secteurs, en réalité. Ce que j'ai compris c'est qu'il fait acte de présence, dans ses locaux et aux soirées officielles mais que concrètement il n'agit pas.

J'ai également rencontré le Chef de Région qui a promis de soutenir mon intervention sur Majunga, mais en quatre mois la délimitation de la zone de protection du Cirque Rouge et le comité de gestion du village touristique (éventuellement la création d'un comité de gestion régional des actions touristiques) n'ont pas été engagés. En fait, les élus à cet échelon sont dans la représentation, mais ils n'exercent pas leur autorité car la situation est tendue. Il profite de leur carrière, financièrement parlant, mais s'engage le moins possible.

Cependant malgré ce constat flagrant, qui implique que toute action est freinée par des délais toujours repoussés administrativement, ces représentants comprennent bien qu'ils ne peuvent pas, aller tout à l'inverse des efforts fournis à plus petite échelle.

Ainsi, le renouvellement du bureau de l'ORTB a eu lieu au mois d'Avril, le Conseil d'Administration a été élargi à une vingtaine de membres et comprend le Chef de Région et les opérateurs privés (hôteliers...). Ce changement montre bien le souhait d'investissement des institutionnels et leur volonté de coopération entre acteurs privés et acteurs publics.

Dans un premier temps, la dynamique permet d'impliquer les institutionnels, d'avoir du poids pour mobiliser les représentants à l'échelon national et régional.

Enfin, l'utilisation de la dynamique des expatriés pour renforcer l'action des locaux permet de faire avancer rapidement les actions. Pour que celles-ci portent leurs fruits en termes de promotion (on parle de majunga !).

Les deux acteurs sont complémentaires mais le fonctionnement de cette dynamique nécessite une acceptation de cette synergie de la part des deux parties.

On constate deux vitesses d'action liées à la différence de culture. L'ORTB a une position d'acteur public à tenir, il ne doit pas favoriser tel ou tel établissement membre de l'Office, pour promouvoir l'ensemble des opérateurs touristique de la destination. C'est une position neutre qui implique une grande transparence et beaucoup d'assurance. A l'inverse les opérateurs privés s'investissent à titre personnel d'une manière collective mais avec des intérêts personnels de rentabilité.

### **Des acteurs variés pour garantir succès et pérennité du projet**

Pour qu'un projet de développement soit mené à bien, il faut avoir consulté les personnes administratives référentes et avoir leur approbation et un appui administratif, pour garantir une bonne entente avec l'état qui dirige tout, même s'il n'intervient pas financièrement.

L'autre élément essentiel du développement est la population locale. Elle est la première concernée et connaît les besoins et les attentes locales. Comme dans tout Pays En Développement, inclure la population locale et fixer les objectifs avec elle, et pour elle, est la base de tout projet.

Ce sont les deux types d'acteurs qui permettent à la fois la pérennité d'une action et garantissent le succès administratif de la mise en place des projets.

**Le circuit du projet à Mahajanga :** La première étape est l'élaboration du dossier qui comprend le Montage du projet, en mobilisant le plus d'acteurs possibles, puis on le présente aux institutionnels qui le valident. Puis, poussés par la dynamique qui entoure ce projet, les représentants de l'état participent à sa mise en place. C'est une procédure inverse aux

pratiques occidentales, puisque les institutions ne sont pas au départ des projets pour motiver les acteurs, ou leur donner un appui financier. C'est une façon de fonctionner qui demande plus d'énergie et de temps, mais la meilleure façon de faire, dans un objectif de pérennité et de durabilité des actions.

Il nous reste à comprendre si cette réalité constatée à Majunga est perçue à l'échelle nationale. Et si les orientations de l'Etat engagées pour le développement économique du pays prennent en compte ce phénomène de coopération. Pour enfin faire un point sur l'état actuel du tourisme à Madagascar.

### **3. Madagascar : Développement touristique et politique, état des lieux**

Cette nécessité de synergie dans le développement, rencontrée à Majunga, est-elle commune au pays ? La politique nationale de développement prend t-elle en compte ce phénomène ? Nous allons nous intéresser à a politique de développement du tourisme, pour comprendre quels axes de développement les institutions priorises. Tout en ciblant les handicaps de Madagascar sur ce secteur.

Enfin, un état des lieux de la politique et du tourisme du pays est obligatoire, compte tenu du contexte actuel.

#### **La politique du tourisme sur la Grande île :**

**Secteur clef du développement de l'île : une des priorités de l'Etat sous l'ancien Président de la République Marc Ravalomana.**

#### **La structuration du tourisme : Objectif national du PDT adopté en 2003**

Le Plan directeur du Tourisme pour Madagascar (Concept pour le développement du Tourisme – Plans conceptuels et Plans d'actions prioritaires – Schémas pour la mise en oeuvre) a été initié par Ravalomana, Président de l'époque. Le contrat de plan a été signé en 2002 par les représentants de l'époque : le Président de la République, le Ministre du Tourisme et le vice-président de GATO AG.

La partie 7 du Plan Directeur du Tourisme de Madagascar réalisé par GATO AG, intitulée Ressources humaines, reprend les différents acteurs clefs du développement du tourisme et leur champ d'intervention.

Le Paragraphe 7.3 du PDT (**ANNEXE 10 : PDT de Madagascar**), aborde le Cadre institutionnel recommandé et montre que la synergie entre les acteurs publics et privés est un élément essentiel de développement du tourisme :

« Pour assurer la réussite de la mise en œuvre des objectifs spécifiques du secteur des ressources humaines de Madagascar, les compétences doivent être distribuées entre les différentes institutions. **Dans ce contexte, le besoin de coordination et d'actions communes entre les institutions privées et publiques est crucial** afin de développer le secteur des ressources humaines du tourisme de Madagascar de façon durable et efficace. »

On retrouve dans ce texte à la fois la notion de synergie entre les domaines public et privé, mais également la nécessité de cette pratique pour un développement réussi, dans un objectif de durabilité.

La même année (2003) le découpage administratif de l'île a été effectif, bien que les textes soient sortis en 1997. L'objectif premier était la décentralisation pour assurer une meilleure organisation administrative des représentations étatiques.

**Puis, l'ONTM (Office National de Tourisme de Madagascar) a été créé en 2004, il n'existait auparavant qu'une Maison du Tourisme dont le siège était situé à Tananarive.**

Madagascar compte actuellement 20 Offices Régionaux de Tourisme affiliés à l'Office National. Les découpages peuvent coïncider avec les Régions administratives mais ce n'est pas une règle : certains haut-lieux du Tourisme comme Nosy Be ou Sainte Marie ont leurs propres Offices, d'autres peuvent se créer suivant les mêmes critères de Promotion.



La création du Ministère Tourisme et Artisanat s'est produite au même moment (*date précise de séparation des Ministères non trouvée*), pour répondre aux objectifs fixés au niveau national et international. Avant le Ministère du tourisme était également celui de l'eau et des forêts. C'est un élément qui prouve la volonté de l'Etat de développer ce secteur, et de montrer l'étroite relation entre les secteurs du tourisme et de l'artisanat.

**Objectifs internationaux fixés en collaboration avec le PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement), Le MAP\* :**

Créé en octobre 2006, à l'initiative de l'ancien Président de la République Marc Ravalomana, le MAP (Madagascar Action Plan), est un document qui fixe les objectifs de développement de la Grande île sur 5 ans (2007 à 2011). C'est un programme d'actions, dont les objectifs sont définis dans huit « engagements », qui fixent les orientations socio-économiques du pays.

Engagement 6 Economie à forte croissance, défi 8 « Promouvoir et développer intensivement le secteur du tourisme » (ANNEXE 11 : Madagascar Action Plan). Le tourisme est inscrit dans les priorités du MAP définissant la politique et la stratégie générale du développement économique du pays. D'ici 2012, par exemple, ce plan prévoyait environ 500 000 touristes à Madagascar.

Une des valeurs directrices définies dans ce document est :

*Participation et Coopération*

« Nous devons renforcer l'esprit de participation et de coopération avec tous les acteurs dans toutes les régions et les communes, et avec la société civile et les partenaires internationaux de développement ».

Le secteur touristique était alors au tout début de son développement, d'où les plans mis en place au niveau régional (PDT), national (PDT) et international (MAP). La politique

touristique mise en place montre que le pays est bien conscient de la nécessité de la synergie entre les acteurs, et de l'importance du développement du secteur touristique pour l'économie de la Grande île.

### **Une volonté politique clairement tournée vers le tourisme mais plusieurs handicaps :**

**Un problème de cohérence entre les objectifs et la réalité des infrastructures et moyens existants :**

✓ **Un des engagements du MAP porte sur l'amélioration des infrastructures.**

Les infrastructures touristiques sont dans un état général déplorable car elles ont été construites au temps de la colonisation et n'ont pas été entretenues depuis. Leur état de délabrement freine le développement touristique et l'arrivée massive des touristes. Le MAP fixait des orientations sensées, qui répondaient aux besoins du pays mais qui étaient irréalisables en termes d'objectifs de fréquentation.

✓ **L'accessibilité de la Grande île, un autre point d'action du MAP.**

La question des transports est aussi un point sensible. L'état du réseau routier réduit la possibilité de circuler toute l'année sur les routes à une minorité d'entre elles. Le transport local, régional et national est le taxi brousse, des minibus souvent sur entassés, avec un confort sommaire et un temps de parcours qui se compte en dizaine d'heures pour relier les grandes villes du Pays. Quant au transport aérien, le coût et la moindre fiabilité des vols intérieurs sont souvent peu incitatifs à son utilisation. A l'international, peu de liaisons desservent cette destination, à l'exception de la France ou de l'Afrique du Sud. Là encore, les actions prévues dans le MAP étaient surestimées et représentaient un défi titanesque.

**La situation de crise qui touche le pays depuis 2009 a gelé la politique de développement engagée quelques années plus tôt, aujourd'hui c'est l'« anarchie » due au manque d'autorité, qui définit le secteur touristique.**

### **Une situation politique de transition longue et complexe qui affaiblit l'économie du pays et freine le développement**

#### **Le contexte actuel : La Haute Autorité de Transition**

La Haute Autorité de Transition (HAT), conduite sous Rajoelina, normalement organe de courte durée, est en place depuis presque deux ans. Cette situation de transition politique qui persiste a des effets négatifs sur le pays, d'une manière générale. Notamment le fait qu'il n'y a plus de structuration étatique, c'est une période d'inaction politique sans décisions de fond, qui vit sur l'acquis engagé au cours des dix dernières années. Il existe alors un fossé entre la volonté d'avancer et de s'investir financièrement et bénévolement, des opérateurs privés. Et le manque de volonté et donc d'investissement des représentants de l'état, qui acquièrent un profit carriériste, donc un enrichissement personnel, dû en partie à l'importante corruption, organisée en réseau, qui touche le pays. Il existe un réel fossé entre les volontés politiques locales et celles à plus grande échelle (régionale ou nationale). Depuis la HAT, les responsables de l'administration n'interviennent plus, ils ont une simple vision carriériste, un intérêt personnel en jeu, mais ne mettent pas en avant leur pouvoir d'autorité ou de décision.

Ils ne sont pas force de proposition et attendent les décisions du gouvernement pour un changement de situation. L'existence d'une dualité entre les institutionnels, qui ont une attitude attentiste et les opérateurs qui espèrent du renouveau de l'état pour pouvoir exercer leur activité dans de bonnes conditions générales, est indéniable.

### **Etat des lieux actuel du secteur touristique:**

#### **Le tourisme à Madagascar en chiffres**

Remarque : Il manque un observatoire du tourisme, les chiffres de fréquentation touristiques par région n'existent pas, mis à part l'annuaire du tourisme qui donne les chiffres de fréquentation annuelle par l'intermédiaire du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat.

C'est en effet, le Ministère qui apporte les chiffres sur le secteur touristique, ils sont difficiles à trouver, et pas toujours récents. Le chiffre dépendant de la force gouvernementale, il se pose la question de la fiabilité des chiffres avancés.

En 2008, période de calme politique, les chiffres pour le secteur touristique étaient plus qu'encourageants. En effet, on a compté 375 010 arrivées de visiteurs non-résidents aux frontières, un secteur qui la même année a généré 20 623 emplois directs dans l'hôtellerie restauration et un taux d'occupation moyen des hôtels de 64 %. Répartition par pays d'origine : 54 % de France métropole, 14 % de la Réunion, 4 % d'Angleterre, 3 % d'Amérique, 2 % de Suisse, 3 % d'Allemagne et 4 % d'Italie, 14 % d'autres pays.

(Chiffres tirés de l'« Annuaire Officiel du tourisme de Madagascar » du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, 3<sup>ème</sup> édition 2010, société Mianjaika, 326 pages.)

Selon les chiffres du Ministère du tourisme et de l'artisanat : entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 août 2010 124 993 touristes sont venus à Madagascar soit une hausse de 17,9 % par rapport à 2009. Cependant si l'on compare ces chiffres à ceux de 2008 on se rend compte que le nombre de touristes a diminué d'environ 50 % (car les chiffres de 2009 et 2010 ne prennent en compte que 8 mois de l'année). La crise a été catastrophique pour le secteur touristique qui est pourtant un élément de développement important et un créateur de richesses économiques. Tant au niveau de l'emploi, que de la favorisation d'autres secteurs comme la restauration, l'artisanat, les commerces qui bénéficient aussi indirectement du tourisme.

Pendant ces 50 années d'indépendance, Madagascar a subi une éternelle transition, autant politique qu'économique. Durant toutes ces années la grande Ile a très peu vécu de stabilité institutionnelle : sept régimes de transition sur « fond de crises » (1972, 1991, 2002 et 2009).

Non seulement la crise de 2009 a durement frappé l'île, mais a abouti à la mise en place de la Haute Autorité de Transition (HAT) pour théoriquement deux ans, plongeant de nouveau le pays dans une instabilité pour plusieurs années.

Ces coups de force ont sapé durablement les bases d'un réel développement engagé sous la présidence de Ravalomana jusqu'en 2008, année où l'économie malgache et le développement touristique de l'île étaient lancés et prometteurs.

Ce sont les crises politiques successives qui ont atteint le secteur du tourisme, les agences de voyages sont hésitantes à vendre la destination. Le secteur repart doucement après chaque

crise. Mais la crise actuelle dure depuis maintenant deux ans et ne semble pas trouver d'alternative. Entre temps ce sont les opérateurs, les acteurs sur le terrain et la population locale qui en subit les lourdes conséquences économiques. Comme à chaque fois, on constate que le secteur touristique redémarre (chiffres de fréquentation du Ministère Tourisme et Artisanat et tableau comparatif sur plusieurs années observées on line sur le site de l'ONTM). Mais malgré le discours qui se veut rassurant de la part des institutionnels, la réalité suggère que les opérateurs s'essouffent et comme beaucoup de bailleurs qui se sont retirés financièrement de l'île, certains pensent fortement à mettre la clef sous la porte. Cette situation globale à l'ensemble du pays, implique que compte tenu de la transition « durable » qui s'opère politiquement, ce sont les acteurs privés qui tiennent actif le secteur touristique. Pour s'en convaincre, il suffit de faire la liste des groupements d'opérateurs présents à Madagascar, à l'exemple du CCTE, il en existe dans presque toutes les régions, sans oublier de citer GO TO qui est le groupement national des opérateurs touristiques créé en 2002 (suite à la crise politique). Il regroupe des acteurs touristiques professionnels, de toute l'île, qui participent au développement du tourisme à Madagascar.

Toute action de développement a ses propres problématiques, suivant le territoire sur lequel elle s'inscrit et les acteurs qui y sont présents. Elle doit être réfléchie et provenir d'une concertation commune et d'une volonté de tous.

Aujourd'hui en pleine transition, l'état malgache tente de faire bonne figure mais il est, dans les faits, inexistant. Compte tenu de la situation, les institutionnels ne s'investissent pas dans les actions de développement.

A l'exemple de Mahajanga, le pays s'est rendu compte depuis de nombreuses années de l'opportunité que représente le tourisme économiquement parlant. Il a engagé avant la crise politique de 2009 des démarches pour développer le secteur et s'en servir de levier économique. Mais les axes étaient trop ambitieux et les handicaps de Madagascar dans le secteur sont nombreux et n'ont pas été pris en compte. En plus de ces freins au développement, déjà existants et lourds, la crise politique a rajouté un état d'anarchie et a gelé les actions précédemment entreprises. Dans ce contexte actuel où l'administration n'est pas force de proposition et limite les actions individuelles, une bonne stratégie de développement réside dans la synergie entre acteur privé et acteur public. Ainsi, à cause du contexte économique actuel, la viabilité du secteur touristique dépend de l'organisation des groupements du secteur privé. C'est une question de survie pour le secteur et non plus une simple stratégie de développement. Mais elle nécessite une synergie public/privé car ne peut exister sans l'état, qui est toujours conscient du poids économique que représente le secteur touristique. J'ai souhaité démontrer dans les faits, l'incidence de la volonté politique pour développer le tourisme. Lorsque le cadre institutionnel fait défaut, c'est la responsabilité et le dynamisme des acteurs locaux qui entre en jeu et qui est essentiel au développement.

La généralité n'est pas possible lorsque l'on aborde les axes de développement politique, aussi je n'aborderai que le cas de Madagascar qui est particulier, car chaque pays à ses contraintes de développement et ses difficultés politiques propres.



## Quatrième partie : conclusion

Cette dernière partie est une analyse critique du stage qui repose concrètement sur les conditions dans lesquelles je suis intervenue, le rapport entre théorie des cours du premier semestre et pratique du stage, les métiers que j'ai expérimenté à travers mes actions, pour conclure sur un bilan personnel de ces quatre mois passés à Mahajanga au sein de l'IRCOD.

### **I. Les conditions du stage**

Je suis intervenue à Mahajanga dans des conditions générales plus que satisfaisantes, l'IRCOD est un organisme en place depuis plusieurs années, qui est bien connue par les majungais et qui par son statut de coopération et son organisation rodée est bien perçue. Pour appuyer ma position sur le tourisme, le fait d'être envoyée pour appui technique par une ONG m'a permis d'être bien acceptée dès mon arrivée. J'étais même attendu avec impatience, ce qui est une motivation supplémentaire pour faire de son mieux et apporter ses compétences à des organismes demandeurs, ouverts au partage et à l'échange d'idées.

#### **1. Conditions matérielles : les moyens financiers, les moyens techniques**

**Les moyens financiers** : L'IRCOD travaille sur de nombreux volets comme l'urbanisme, l'assainissement, la lecture publique. Chaque volet a son budget annuel fixé par les antennes en France. Budget 2011 d'environ 20 000€ consacré aux actions tourisme. C'est beaucoup si l'on remarque que le volet tourisme a été ouvert en septembre 2010. Un budget qui s'explique notamment par le fait que plusieurs actions sur d'autres volets ont été gelées en attendant que la situation communale s'améliore, car les salariés de la commune ne sont plus payés depuis quatre mois et ne veulent plus travailler gratuitement. Une partie de l'argent qui était destiné à ces actions a été mobilisé pour les activités touristiques. Concrètement Ce budget comprend mon intervention pendant quatre mois (indemnités mensuelles et billet d'avion), l'intervention de Mme Humbert pendant au moins trois mois sur la création du label artisanat d'art, le financement technique du film promotionnel de 13 minutes, la prise en charge totale de la responsable service tourisme de la CUM et de l'adjoint au Maire en charge du tourisme pour les actions de promotion en France et leur séjour de travail à Mulhouse, la prise en charge de la présence du directeur de l'ORTB au salon Solidarissimo en septembre, les trois interventions sur place de M. Dumoulin, Président de Tourisme Sans Frontières.

En ce qui concerne les acteurs locaux, j'ai constaté un manque de moyen humain et financier important. L'ORTB a deux salariés en plus du directeur, mais ceux-ci manquent de formation pour être efficaces. Cependant, on constate une volonté de s'améliorer : L'ORTB a établi son budget à la hausse cette année (150 000 000 ar soit 53 571 €) pour assurer une partie des actions de promotion, l'ORTB a financé 7 901 000 ar soit environ 2 020 € pour assurer le workshop à Paris (location de la salle auprès de la Maison de l'Afrique, prise en charge de la participation du Directeur de l'ORTB). De plus, le Conseil d'Administration de l'ORTB a alloué une part de ce budget à la restructuration de l'ORTB, avec notamment un nouveau local plus spacieux, des meubles neufs, une devanture colorée et personnalisée, un

terrassment en dalle à l'entrée de l'Office, et prochainement du matériel informatique, de la décoration...

Pour la réalisation du catalogue promotionnel, il a été fait appel à des publicitaires, les opérateurs ont financé leur page de promotion, et un partenaire financier Microcred a été sollicité à hauteur de 780 €. Au final l'impression des 2 000 exemplaires a même permis de gagner environ 700 € qui vont permettre de fabriquer de nouveau des CD promotionnels.

Enfin, chaque opérateur privé a financé son départ en France et participe à ses propres frais à ces actions promotionnelles tout en offrant bénévolement son temps pour le CCTE.

Le dynamisme et la volonté de tous ces opérateurs et la participation financière des entreprises locales comme partenaires privés, a assuré le côté financier du développement touristique engagé durablement.

### **Les moyens techniques :**

Les bureaux de l'IRCOD sont composés de deux pièces communicantes, j'ai eu mon propre bureau et ai utilisé mon ordinateur personnel. Un téléphone fixe, une clef USB et un appareil photo numérique pour les actions sur le terrain sont disponibles sans restriction. De même, l'IRCOD fait appel à un chauffeur de taxi depuis des années, pour les déplacements qui le nécessitent, je l'ai sollicité à deux reprises pour faire le repérage terrain du Cirque Rouge. On peut donc dire que la bonne organisation et les moyens techniques mis à ma disposition par l'IRCOD ont largement contribué à la réalisation de mes missions. De plus, les autres acteurs ont fait preuve de solidarité et d'aide technique, par exemple le chef du service topographique a prêté son GPS pour prendre les points des circuits touristiques au Cirque Rouge, l'ORTB m'a largement ouvert ses portes pour travailler en étroite collaboration, et la CUM a mis à la disposition du CCTE et des autres organismes des salles de réunion de grande capacité.

Les moyens techniques de l'ORTB vont être améliorés pour répondre aux éléments essentiels que doit posséder un Office de Tourisme type. Il manque par exemple une imprimante, des outils informatiques récents et en bon état, l'électricité aux normes... Le Président du CA de l'ORTB s'est engagé prochainement à doter l'Office de tous ces éléments.

## **2. Conditions humaines :**

### **- La différence de culture**

#### **Compréhension de la situation, du jeu d'acteurs, de la culture**

Dans un organisme associatif ou bénévole, les intérêts sont souvent différents suivants les personnes, même si les objectifs sont les mêmes. Du coup, il est important de cerner les ententes, les frictions et les conflits pour ne pas envenimer les choses et au contraire être un interlocuteur neutre, médiateur qui permette de tempérer les mésententes ou problèmes de communication qui sont plutôt banals mais peuvent lourdement freiner les actions mises en œuvre, car elles dépendent de l'investissement général mais aussi de l'intervention de chacun. Ainsi, j'ai appris à être diplomate, à modérer mes discours et mes interventions pour être juste et ne pas blesser la sensibilité des opérateurs. Il est plus que nécessaire d'apprendre les « fomba » (coutumes) et « fady » (tabous) d'un pays et d'avoir des personnes ressources pour expliquer les particularités de la culture, car chaque pays fonctionne différemment et c'est à la personne qui est étrangère et de passage, de s'adapter à ces changements pour être acceptée,

crédible et efficace dans la collaboration, même si ça n'est pas toujours facile et demande parfois de prendre sur soi.

Il faut aussi cerner l'intervention institutionnelle, pour comprendre l'intervention de l'état et l'attente que l'on peut avoir des institutions publiques, qui sont primordiales pour mener à bien toute action de développement sur le long terme. Il s'est avéré qu'à Majunga la situation communale et régionale était des plus complexes et a manqué de renouveau.

- **Le manque de volonté politique**

**Ma rencontre manquée avec le représentant du ministère.**

J'ai été invité la veille pour le lendemain à une réunion dont l'ordre du jour était de définir les objectifs du Ministère pour l'année 2011. Le lieu et l'horaire n'était pas précisé, compte tenu de l'information tardive je n'ai pu m'y rendre. C'est un manque de professionnalisme flagrant et de respect des opérateurs dont les plus impliqués dans le développement de la ville étaient partis en France, à leurs frais pour réaliser une action de promotion de la « destination Majunga ». C'est ce manque d'investissement et ce frein de la part des institutions qui est décourageant et demande de prendre beaucoup de recul. J'ai recueilli le compte rendu de la réunion, qui s'est concentré sur le problème crucial de la propreté de la ville.

## **II. Articulation théorie des cours et pratique du stage : concordances et manques**

 **Concordances :**

Durant toute la durée du stage, j'ai mis en œuvre de nombreuses connaissances acquises lors des cours théoriques du premier semestre :

Les cours de Typologie des acteurs ont été d'une grande aide pour cerner l'articulation des organismes entre eux et le rôle de chacun. J'ai ainsi mieux appréhendé ma position par rapport aux acteurs avec qui j'ai collaboré.

Les cours de dynamique m'ont été fort utiles pour évaluer les stratégies de développement et me poser les bonnes questions concernant sa façon d'intervenir sur ce territoire qui m'était inconnu.

Concordances avec le cours de « dynamique des acteurs » par rapport au positionnement du développement sur l'ensemble du territoire, la recherche d'information et une vision sur l'ensemble du territoire.

Les cours de Patrimoine par rapport au recherche de financements et au mécénat m'ont servi pour le dossier sur la Maison Eiffel.

 **Manques :**

Cependant il m'a manqué certaines compétences, notamment en outils informatiques, par exemple les logiciels photoshop, illustrator et in design que j'ai pratiqué seule.

### III. Métiers expérimentés et savoir-faire acquis

#### ✚ Métier expérimenté

J'ai expérimenté le métier de chargée de projet Développement et Promotion du tourisme. Dans ce rôle j'ai expérimenté de nombreuses compétences dans les secteurs de l'aménagement du territoire, de la communication, l'organisation d'évènements promotionnels, l'appui et suivi technique à des projets en cours.

#### ✚ Savoir-faire = compétences

Les personnes avec qui j'ai collaboré pendant mon stage m'ont permis d'enrichir mes connaissances sur le pays et sur la culture malgache et le concept de tourisme durable. Grâce aux savoir-faire de chacun j'ai beaucoup appris sur les méthodes pour fédérer des opérateurs autour d'une action de promotion, le démarchage de partenaires financiers, l'organisation d'action de promotions telles que workshop et eductour. Les démarches de demande de visa à entreprendre lorsque l'on est malgache et que l'on souhaite venir en France, avec les contraintes administratives qui y sont associées. Les documents promotionnels : Manuel de vente et catalogue promotionnel avec leurs particularités et les cibles à qui ces documents s'adressent, ainsi que la nécessité d'établir des plan de communication pour les diffuser largement.

J'ai ressenti un réel décalage entre ce que j'ai appris en cours théorique et la pratique. Le facteur humain vient modifier le déroulement de chaque étape d'accomplissement des missions. Il faut être capable de s'adapter à l'imprévu, et réagir en conséquence. C'est ce que j'ai fait : m'adapter à l'autre et me remettre en question. La culture malgache est très différente de la culture française, elle est englobée par le MoraMora, un terme qui signifie « doucement ou tranquillement », le rythme de vie est plus lent et c'est très mal vu de brusquer ses collaborateurs.

### IV. Bilan personnel : points positifs/points négatifs et projet professionnel

#### ✚ Points négatifs

Le manque de documentation sur place a été un gros point négatif pour me permettre de rédiger ce mémoire, le manque d'ouvrages récents sur la politique ou le tourisme.

Le problème du manque de chiffres : pas d'observatoire touristique pour avoir des chiffres réguliers, pertinents et fiables pour appuyer mes hypothèses. Seul le site du Ministère Tourisme et Artisanat fournit des chiffres, il a été constamment en maintenance.

Ne pas m'être fixée sur deux ou trois missions, pour me concentrer sur quelque chose de concret et voir une réelle avancée.

Ne pas se substituer aux acteurs en cas d'inaction au risque d'entacher le positionnement de TSF ou de l'IRCOD, d'où la nécessité de bien comprendre son positionnement et son champ d'intervention.

Mon stage a été très prenant, je n'ai pas compté mes heures (comme souvent dans le secteur touristique). De plus, j'ai souhaité découvrir la région Boeny pendant mes jours de repos, pour découvrir les sites touristiques dont nous faisons la promotion, et ne pas avoir visité seulement Mahajanga. Il a été difficile de conjuguer stage, apprentissage de la langue (30 H), découvertes touristiques et rédaction du rapport de stage. J'ai dû mettre des priorités et m'imposer une organisation « quasi militaire » pour concevoir cette rédaction dans le temps imparti.

#### Point positif :

Les savoir être acquis : « Les points forts de votre caractère ainsi que votre comportement en groupe forment votre savoir-être ».

J'ai avant tout compris que l'appui et le suivi au développement repose sur quelque chose de fondamental : l'écoute et le partage de compétences. Les rencontres avec les locaux furent très enrichissantes : ils m'ont exposé leur mode de vie, leurs contraintes et incertitudes quant à l'avenir parfois, et m'ont fait partager un peu de leur existence ainsi que de leur travail à Mahajanga. J'ai découvert la langue et la culture malgache qui est riche en leçon de solidarité, de cultes et d'espoir en l'avenir.

D'autre part, travailler au sein de l'IRCOD, et découvrir la coopération décentralisée a été très formateur : il est vrai que la réflexion et les interrogations trouvent plus rapidement des réponses grâce à l'échange d'idées et d'opinions avec ses collègues ou avec ses collaborateurs. Le développement durable se construit également sur la faculté de travailler ensemble, dans la mobilisation collective. L'intervention d'organismes étrangers dans les PED (Pays en Voie de Développement) devrait toujours prendre en compte ce facteur d'implication locale et de responsabilité des acteurs locaux pour être construits sur la durabilité.

Ma capacité d'adaptation et d'écoute des autres, mes connaissances acquises lors de mes formations précédentes et mon dynamisme m'ont permis de m'intégrer et de m'impliquer dans le développement touristique de Mahajanga. J'ai réussi à obtenir de réels contacts avec les professionnels et les partenaires rencontrés lors de mon stage, durant lequel le facteur relationnel a été un élément très important. Ma motivation et ma curiosité ont, selon moi, été favorable à cette belle expérience, en accord avec mes souhaits et mes valeurs.

#### Rapport avec mon projet professionnel

Je souhaitais travailler au sein d'une ONG pour en comprendre le fonctionnement et je ne le regrette pas. Cette expérience me conforte dans l'objectif de trouver un emploi à l'étranger ou de réaliser de courtes missions à l'international, en VI (Volontaire International) ou au sein d'association ou de projet de développement touristiques. J'ai découvert les difficultés du travail en ONG, dans un pays où l'on est considéré comme étranger et où chaque jour à son lot de découverte. Madagascar est un pays où il fait bon vivre et où le touriste aurait vraiment de nombreux patrimoines à découvrir. Je souhaiterais retourner à Mahajanga dans quelques années pour constater l'avancée du tourisme et des retombées des actions de promotion mises en place. Mais également pour revoir les personnes qui m'ont accueilli et fait partager leur quotidien.

Je suis très heureuse de faire mon semestre de mobilité au Québec l'année prochaine, de découvrir une culture qui m'est inconnue et de vivre une nouvelle expérience personnelle et professionnelle. J'avais entrepris cette reprise d'étude en Master avec, pour principal objectif l'acquisition d'expériences à l'international, tout en complétant mes connaissances au domaine de la culture et du patrimoine. Mes attentes et souhaits professionnels sont comblés.

## Glossaire

CCTE : Comité Consultatif du Tourisme et de l'Environnement

IRCOD : Institut Régional de Coopération et Développement

BTS : Brevet de Technicien Supérieur (diplôme BAC +2)

ONG : Organisation Non Gouvernementale, association d'intérêt public

ORTB : Office Régional de Tourisme Boeny ou ORTM (ORT Majunga)

CUM : Commune Urbaine de Mahajanga

OMT : Organisation Mondiale du Tourisme

Tsingy : roches calcaires causées par l'érosion, souvent comparées à des lames coupantes. Très communes à l'île de Madagascar, elles représentent des étendues immenses et peuvent mesurer plusieurs mètres de hauteur.

Fady : mot malgache qui signifie « tabous » ou « interdits »

Fomba : mot malgache pour « traditions » ou « coutumes »

Fokotany : Découpage administratif par quartier, le chef fokotany a beaucoup d'influence sur la population

Mangroves : La mangrove est une formation végétale formée de forêts impénétrables de palétuviers et leurs fortes racines se fixent dans les baies aux eaux calmes, situées dans la zone de balancement des marées appelée l'estran.

PDT : Plan Directeur du Tourisme

MAP : Madagascar Action Plan

HAT : Haute Autorité de Transition

## Sitographie

➤ *Sites internet, domaine du tourisme :*

Centrale de réservation de Madagascar : [www.toutmada.com](http://www.toutmada.com)

Guide du routard : [http://www.routard.com/guide/code\\_dest/madagascar.htm](http://www.routard.com/guide/code_dest/madagascar.htm)

[http://www.routard.com/guide/code\\_dest/madagascar.htm](http://www.routard.com/guide/code_dest/madagascar.htm)

Site de l'ORTB : [www.majunga.org](http://www.majunga.org)

Site de TSF (blog) : <http://www.tourisme-sans-frontieres.info/>

Site de l'IRCOD : [www.ircod.org](http://www.ircod.org)

Site de Madagascar National Parc : [www.parcs-madagascar.com](http://www.parcs-madagascar.com)

Site de l'ONTM : [www.madagascar-tourisme.com](http://www.madagascar-tourisme.com)

Magazine Officiel du Tourisme : <http://www.info-tourisme-madagascar.com>, consulté tous les mois

Site du Ministère du tourisme et de l'artisanat (en maintenance)

Groupement des Opérateurs Touristiques de Madagascar : <http://www.go2mada.com>

OMT :

[http://www.veilleinfotourisme.fr/1186758213380/0/fiche\\_article/&RH=GTIDDT](http://www.veilleinfotourisme.fr/1186758213380/0/fiche_article/&RH=GTIDDT), consulté le 01/06/2011 à 12h30

A.D.T.I.A (Association pour le Développement du Tourisme Intégré d'Antsantia) : [www.adtia.net](http://www.adtia.net), consulté à plusieurs reprises

Tourisme durable à Madagascar : <http://www.mada-sustainable-tourism.org>, consulté en mai

➤ *Autres sites*

Cartes de localisation :

<http://www.sencontinent.com/portraits-pays/afrique-australe/madagascar>

[www.mada.forumactif.com](http://www.mada.forumactif.com) ; <http://i48.servimg.com/u/f48/11/18/22/50/22-reg10.jpg> consulté en avril

Dictionnaire Larousse : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/synergie/>, consulté en ligne en juin 2011

Site web indépendant : [www.madagascar-tribune.com](http://www.madagascar-tribune.com)

## Bibliographie

### ➤ Annuaire et Guides

- Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, *Annuaire Officiel du tourisme de Madagascar*, 3<sup>ème</sup> édition 2010, société Mianjaika, 326 pages
- AUZIAS Dominique et LABOURDETTE Jean-Paul, *Guide du Petit Futé Madagascar 2010-2011*, Nouvelles éditions de l'Université, 9<sup>e</sup> édition, Paris, Dominique Auzias & associés, 550 pages
- *Madagascar Encyclopédie du voyage Gallimard*, 2<sup>ème</sup> édition, Italie, Gallimard Loisirs, 2010, 324 pages
- DESMONTS Annick, *Découverte Madagascar La nature dans tous ses états*, 5<sup>ème</sup> édition, Suisse, Editions Olizane, 2010, 282 pages

### ➤ Ouvrages

#### Consultés à l'Alliance Française :

- VERRA Vincent, 2001-2002, *Madagascar le guide 3<sup>ème</sup> édition*, édition Carambole, 384 pages
- *Madagascar aujourd'hui Un pays ouvert sur l'avenir*, Février 2005, Madagascar, édition Ceric Sarl, 223 pages

### ➤ Revue :

- MARADENE Patrick, « 26 juin 1960, les fruits d'une indépendance au goût amer », *Madagascar Magazine*, Mars-Avril-Mai 2011, n°61, p 12-14
- ANDRIAMANAMBE Raoto, Chaque mois une ville : Région Alaotra Mangoro « Tourisme enclencher la vitesse supérieure », *R.O.I*, Mars 2011, N° 323, p16-17
- RAONIZAFINARIVO Manantsoa, « Rajoelina – Vital Un tandem imperturbable », *R.O.I*, Mars 2011, N° 323, p 16-17

### ➤ Documents d'appel :

- Brochure du Parc Ankarafantsika
- Document de GO TO Madagascar sur la formation au tourisme durable : TOWNSEND Claudia, *Formation et développement pour le tourisme*, 2<sup>ème</sup> édition, Madagascar, 2007, 34 pages

### ➤ Carte IGN de Madagascar, Pays découverte du Monde, N°85125, Edition 1, France, 2010, échelle 1/1 250 000

### ➤ Entretiens professionnels d'évaluation de mon intervention :

- Camilleri Evelyne, Présidente du CCTE
- M. Andriantomanga Mokhtar, 2<sup>ème</sup> adjoint au Maire en charge du tourisme
- M. Toky Armel Ranjatonantenaina, Directeur exécutif de l'ORTB

### ➤ Conférence-débats :

Intervention de M. Manombomila, directeur Tourisme et Artisanat. Les Changements climatique, adapter le tourisme. *Journée de l'Environnement*, vendredi 27 mai 2011, Centre Dombosko à Majunga,

## ANNEXES

**Annexe 1** : Liste du gouvernement malgache, dernier remaniement, mai 2011

**Annexe 2** : Articles de journaux de l'Express « Intervention de TSF en janvier » et « Arrivée de la stagiaire »

**Annexe 3** : Chronogramme des missions de la stagiaire

**Annexe 4** : Exemple de la réunion CCTE du 17 mars 2011, ordre du jour, compte rendu et feuille de présence

**Annexe 5** : Notes mensuelles février, mars, avril et mai

**Annexe 6** : Press book

**Annexe 7** : Plan d'aménagement et de balisage du Cirque Rouge

**Annexe 8** : Manuel de vente « ou catalogue de promotion »

**Annexe 7** : Plan Régional de Développement de la Région boeny

**Annexe 8** : Plan Directeur du Tourisme de Madagascar

**Annexe 9** : Madagascar Action Plan (document pdf)