

Compte-rendu de la mission TSF à Madagascar du 15 au 22 janvier 2025

Mission réalisée par Marc DUMOULIN, Jérôme LEBREC et Mac LEVY
et coordonnée par Éric RAZAFIMAITRA





15 janvier 2025

Institut National du Tourisme et de l'Hôtellerie (INTH)

Première visite pour comprendre le fonctionnement de l'Institut, rattaché au Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, d'autres établissements de formation au tourisme pouvant relever du Ministère de l'Education Nationale. En tant qu'établissement public, l'INTH est dépositaire de la notion d'intérêt général pour les populations et la destination Madagascar.

Les 1.000 élèves y suivent des formations qualifiantes et diplômantes : Diplôme Supérieur en Tourisme et Hôtellerie/DESTH (Bac + 2), Licence (Bac + 3), Master (Bac + 4 et 5). L'INTH cherche également à se positionner en faveur de la formation par alternance.

L'INTH emploie 35 permanents et recherche des bailleurs de fonds pour envisager d'autres développements en s'appuyant sur le triptyque formateur/entreprise/apprenant. Les contacts avec les entreprises sont d'autant plus indispensables, les formations intégrant des périodes de stage (12 semaines pour les DESTH).

Les étudiants trouvent assez facilement des débouchés auprès des Tour-Opérateurs, compagnies aériennes, Offices de Tourisme, parcs, hôtels et restaurants, etc.

Recherche de partenariat vers les organismes universitaires pour les formations en tourisme durable et pour un Master en tourisme international.

15 janvier 2025

Fédération des Chambres des Métiers et de l'Artisanat de Madagascar (FCMAM)

Pour 24 régions malgaches, 15 Chambres régionales de Métiers sont membres de la Fédération. Le regroupement de l'Artisanat et du Tourisme au sein du même Ministère doit permettre de consolider les 2 filières économiques.

La question de la labellisation des activités artisanales semble passer au second plan par rapport au besoin de visibilité des produits à l'international, notamment à l'occasion d'événements tels que Solidarissimo et d'autres salons (même plus modestes) pour rentabiliser le déplacement en Europe.

La FCMAM pourrait cependant jouer un rôle pivot pour déployer les démarches de qualification des produits, de labellisation et de promotion de l'artisanat auprès des 15 régions membres.

15 janvier 2025

Office National du Tourisme de Madagascar (ONTM)

Rencontre avec le Directeur Exécutif, les Directeurs/trices des études, du marketing et des partenariats.

Le Ministère a fixé un objectif politique ambitieux pour 1 million de visiteurs internationaux d'ici à 2028 (N.B. pour 2024, 308.000 sont recensés).



L'ONTM s'est défini 4 objectifs prioritaires pour gagner en cohérence et en efficacité :

- Promotion touristique de la destination à l'international,
- Développement du tourisme national,
- Communication cohérente au niveau de l'ensemble des acteurs touristiques,
- Gouvernance renouvelée.

Les priorités d'actions partenariales avec TSF seraient les suivantes :

- La formation des directions des Offices régionaux de Tourisme en privilégiant la période du salon ITM (salon international tourism fair Madagascar = 1er salon international du tourisme de l'océan indien/11ième édition le 12 juin 2025) et les thématiques du marketing et de la communication ;
- Avec la Fédération de l'Hôtellerie et de la Restauration de Madagascar (FHORM), la formation des professionnels à la démarche "Qualité" en faveur d'un tourisme durable ;
- L'appui à l'Institut National du Tourisme et de l'Hôtellerie (INTH) pour la mise en place de parcours de formation professionnelle par alternance ;
- la participation des acteurs du tourisme de Madagascar à des événements touristiques permettant de promouvoir l'image de Madagascar sur la scène internationale et de favoriser des échanges économiques pour le tourisme (par exemple Solidarissimo à Colmar au mois de novembre).

A noter également la demande de jumelage avec une région française.

15 janvier 2025

Hôtel Palissandre

« Madagascar est un pays à potentiel et il le restera » (Général De Gaulle) !

Problème récurrent de déplacements aériens en vol intérieur et état déplorable des routes qui allonge les temps de voyages (X 3 ou 4) et les rend insécures = 2 prérequis pour garantir le développement de l'économie touristique au niveau national et territorial.

Disponibilité en énergie pérenne et en eau (alimentation non assurée en quantité et en qualité) = 2^{ème} prérequis et sources d'augmentation des coûts d'exploitation pour les entreprises.

Code du tourisme de Madagascar non révisé depuis 1956.

Beaucoup de licences attribuées à des agence de voyage réceptives, mais difficultés liées aux assurances et aux contacts assurés pendant et les week-ends = problème de sécurité pour les clients

Ressources Humaines très compliqué : les ressources malgaches formées fuient le pays ou sont d'un niveau de formation très faible. Investir dans l'INTH, organisme public, pour garantir une qualité de formation de base pour l'ensemble des jeunes.

16 janvier 2025

Confédération du Tourisme de Madagascar (CTM)

Le tourisme à Madagascar est en phase de relance.

La Confédération du Tourisme de Madagascar a été créée il y a 6 ans et regroupe l'ensemble des acteurs touristiques (110 membres en 2024) regroupant (par le biais de réseaux) environ 700 entreprises. Les membres sont, dans la gouvernance de la CTM, répartis en 9 collèges (TO, agences de voyages réceptives, transporteurs aériens et terrestres, guides, organisme de formation, etc.).

Les objectifs poursuivis par la CTM :

- Promouvoir les métiers du tourisme,
- Défendre les intérêts des acteurs et des populations,
- Agir pour un tourisme compétitif en s'appuyant sur le tourisme villageois en mobilisant les populations locales,
- Développer une vision commune et une feuille de route cohérente pour tous les acteurs du tourisme.

Stratégie déployée par la CTM en 5 axes :

- Amélioration de la desserte aérienne et terrestre de Madagascar et de ses territoires ;
- Protection du capital naturel de l'île (lutte contre le trafic d'espèces) et introduction des processus de Responsabilité Sociale et Environnementale/RSE des entreprises ;
- Formation initiale et continue, augmentation du niveau de compétences ;
- Promotion de l'innovation pour le développement des offres touristiques, pour coller aux attentes des visiteurs et aux modes de consommations, partager les bonnes pratiques ;
- Faciliter les échanges avec une politique de prix cohérente, un ajustement des droits et taxes.

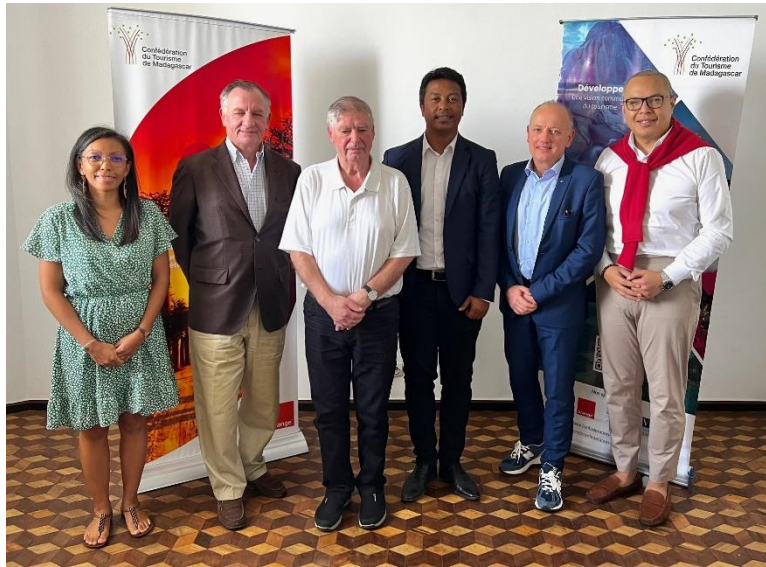
Enjeux pour répondre à l'objectif de 1 million de visiteurs internationaux d'ici à 2028 :

- Formation continue pour le personnel en activité,
- Formation initiale pour les jeunes,
- Formation des dirigeants d'entreprise pour développer/consolider/ajuster les équipements et les services touristiques.

Le Protocole d'Accord entre TSF et la CMT a pour objet de promouvoir et développer un tourisme durable et inclusif à Madagascar. Avec une volonté affirmée de susciter un partenariat "culturel" delà des aspects économiques du tourisme stricto sensu, définir les modalités de collaboration entre les parties pour :

- Renforcer les compétences des professionnels du secteur THR à Madagascar par des programmes de formation et de capacités, avec une priorisation des membres de la CTM ;
- Appuyer la participation de la CTM à des événements touristiques d'intégration régionales/internationales afin de promouvoir l'image de Madagascar sur la scène mondiale et favoriser des échanges économiques pour le tourisme.

Financement : membres de l'association CTM, projet PIC de la Banque Mondiale, partenariats avec groupes privés (Orange, Accor, Vatel, etc.).



16 janvier 2025

Office Régional du Tourisme d'Analamanga (ORTANA)

Projet de développement de sentiers de randonnées + gîtes d'étape + formation des guides (200 guides formés) et des hébergeurs.

460 km de circuits balisés pour relier les 12 collines sacrées, points de vue, sites historiques, lieux d'artisanats, agriculture, etc.

Balisage des itinéraires par des bornes + panneaux d'interprétation.

Enjeux = formation de formateurs pour une véritable montée en compétence des acteurs et du niveau de prestation touristique ; formation et mobilisation coordonnée des acteurs du tourisme rural (chambres et table d'hôte, guides, etc.



16 janvier 2025

Ministère du Tourisme et de l'Artisanat

Accord pour la signature d'une convention de partenariat avec TSF et surtout pour l'organisation en 2026 des 10^{ième} Assises internationales du tourisme responsable et durable à Madagascar (à l'occasion du salon ITM).



17 janvier 2025

Ecole des Métiers du Tourisme et de l'Hôtellerie (EMTH) Mahajunga

Ecole privée avec hôtel d'application (6 chambres), 4 formateurs permanents pour 70 jeunes apprenants.

Projet « tremplin » avec un restaurant d'application à réaliser avec l'Institut Européen de Coopération et de Développement (IECD) agissant pour le compte et avec les fonds de l'Agence Française de Développement (AFD).

Accompagnement TSF pour échanges entre établissements de formation professionnelle et accompagnement à l'ouverture du restaurant d'application.

17 janvier 2025

Gouverneur de la Région de Boeny à Mahajunga

Région Boeny = 6 districts, 46 communes

Ambition affirmée pour le tourisme :

- Expérimenter pour susciter l'initiative et l'innovation,
- Mettre en synergie acteurs et produits (création de « package »),
- Structurer les produits pour une meilleure mise en marché.

Projets à suivre :

- En relançant le GESTCOD et la ville de Mulhouse : démontage pour sauvegarde/remontage et valorisation de la Maison Eiffel, formation des artisans, structuration des acteurs ;
- Eclaircir les complémentarités possibles entre le site internet de l'offre touristique de la Région de Boeny (Gouvernorat) et celui de la destination (Office Régional de Tourisme de Boeny).



18 janvier 2025

Office Régional de Tourisme de Boeny

Selon le Gouverneur « *il convient de briser ensemble un malaise à Mahajunga* » (préalable à l'intervention de TSF !) : compréhension collective des valeurs de la chaîne de valeurs des offres touristiques ; besoin d'une démarche d'ensemble et de solidarité entre le site internet piloté par la Région (Gouvernorat) - www.karibo-majunga.com - qui inventorie l'offre touristique du territoire (descriptif des offres) et celui de l'Office de Tourisme qui projette l'image de la destination touristique (images emblématiques, pépites, etc.) - www.tourisme-majunga.com - ; le manque de synergie nuit à l'efficacité des 2 outils, à la lisibilité pour les opérateurs et à leur adhésion ! »

Le Gouverneur sollicite l'avis et la mobilisation du Conseil d'Administration de Office Régional de Tourisme de Boeny.

Les priorités d'actions partenariales avec TSF seraient les suivantes :

- Diagnostic de territoire à mettre à jour (cf. 1^{er} diagnostic réalisé en 2015-16 via l'IRCOD) ;
- Comprendre le territoire (SWOT) avec une identification des pépites, comment les rendre accessibles, qualification des sites, outils de promotion (en local et à l'international) ;
- Faire réseau entre les acteurs (chaîne de valeurs) et consolider l'image (attractivité, singularité pour une approche marketing efficace).

Questions au sein du CA de l'Office Régional de Tourisme de Boeny :

- Ne pas repartir d'une feuille blanche, mais plutôt des recommandations formulées en 2015-16 ;
- « Tourisme industriel » et de savoir-faire : valorisation des offres en périphérie de la commune de Mahajunga (refuge géologique et botanique, mangrove, visite d'usine, etc.) ;
- Relancer le concours de routes fleuries/routes propres pour une émulation entre acteurs touristiques et mobilisation des habitants (principes de l'hospitalité) ;
- Comment participer collectivement à la promotion du territoire ;
- Accompagnement des formations universitaires pour concrétiser les parcours académiques ;
- Besoin de regrouper l'ensemble des acteurs de l'artisanat (producteurs, metteurs en marchés, médiateurs) ;
- Regagner la confiance entre acteurs de l'économie touristique (formels et informels), entre les acteurs et l'Office Régional de Tourisme ;
- Faire connaître la destination vers les marchés prioritaires (Comores, Réunion, France, etc.).

18 janvier 2025

Artisans de la coopérative ANGAYA

Objectifs :

- Miser sur les produits et les savoir-faire ;
- Travailler la promotion des produits à travers tous les canaux de communication et de distribution disponibles ;
- Pour consolider le label ANGAYA besoin d'une communication indépendante pour un travail sérieux, objectif et solide.



Les priorités d'actions partenariales avec TSF seraient les suivantes :

- Proposition de communication en bénéfice des produits locaux (poissons fumés, fruits secs, rhum arrangé, etc.) ;
- Accompagner et préparer les artisans pour une présence sur Solidarissimo ;
- Quid du jumelage entre villes et des échanges entre artisans malgaches et français ?

19 janvier 2025

Domaine de Mandravaratra (Antsianitia)

Avec Florent HERICHER, au bord de la rivière Morina qui coule entre les villages d'Antsianitia et d'Ankilahila (près du cirque rouge d'Ankomany). Nouveau projet de site d'hébergement touristique au Nord du Domaine de Mandravaratra.



21 Janvier 2025

Fédération des Chambres des Métiers et de l'Artisanat de Madagascar (FCMAM)

Contexte :

La Fédération collabore avec Artisans sans Frontières (Frankfurt-am-Rhein/D) pour la formation des artisans permettant la fabrication de charbon de bois écologique à partir de produits recyclés (branches d'accacia, enveloppe de coco, etc.) en fonction des spécificités des régions. Accompagnement par Artisans sans Frontières (ASF) des artisans métalliers pour la fabrication des machines à transformer les sous-produits recyclés (projets soutenus au niveau national/Intérêt National Prioritaire/INP).

Chambres des métiers = structures privées (idem pour la Fédération).

Concurrence entre les initiatives de la FCMAM (concrètes et innovantes) et le Centre National de l'Artisanat Malgache (CENAM) qui dépend du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat (point de blocage pour la diffusion des informations et opportunités vers les artisans).

La seconde réunion aura permis de préciser les domaines de coopération souhaitée avec TSF, sachant que la FCMAM dispose de très peu de moyens financiers et ne peut s'engager pour la prise en charge des frais de déplacement des experts-intervenants de TSF. Il est donc envisagé de jumeler les travaux en faveur de l'artisanat avec d'autres interventions à Madagascar.

Attentes formulées en matière d'accompagnement de l'artisanat :

- La labellisation des produits de l'artisanat dans les territoires des Chambres des métiers membres de la Fédération des Chambres de Métiers de l'Artisanat (FCMA) ;
- La création et la promotion de « vitrines » de l'artisanat dans les principaux sites touristiques des régions concernées et de circuits touristiques des savoir-faire artisanaux en privilégiant par exemple les démonstrations auprès des visiteurs ;
- La participation des acteurs de l'artisanat de Madagascar à des événements permettant de promouvoir l'image de Madagascar sur la scène internationale et de favoriser des échanges économiques (par exemple Solidarissimo à Colmar au mois de novembre).

21 Janvier 2025

Institut National du Tourisme et de l'Hôtellerie (INTH)

Deuxième réunion à l'INTH pour préciser les besoins et attentes vis-à-vis de TSF.

Rappel du projet de rénovation du bâtiment principal de l'Institut (accueil, salles de classe, restaurant et hôtellerie d'application, administration), projet soutenu par l'Agence Française de Développement (AFD). La procédure de consultation des entreprises est achevée, les travaux démarrant au mois de mars 2025 sous maîtrise d'ouvrage de l'ONTM.

Le Président de la Fédération des Hôteliers Restaurateurs de Madagascar est aussi Président du Conseil d'Administration de l'INTH.

Référence au décret de 2023 qui peine à être mis en place concrètement. La réunion du Conseil du Gouvernement du 27 septembre 2023 a vu l'adoption du décret interministériel sur l'Alternance Travail-Études, portant sur la création et l'organisation de la formation en alternance, établissant des relations durables entre l'école et l'entreprise.

Ce décret n°2023-1251, fixant l'organisation de la formation en alternance au travers des établissements d'enseignement et de formation professionnelle, technique et universitaire, est le fruit d'une réflexion approfondie et de l'engagement de plusieurs acteurs publics et privés visant la promotion d'une société basée sur le savoir et l'expertise. Avancée majeure dans la modernisation de la formation professionnelle et dans l'insertion des jeunes dans le monde professionnel, ce décret doit contribuer à l'amélioration de la compétitivité du secteur touristique et satisfaire les attentes des entreprises en termes de personnels professionnels formés en matière d'économie touristique.

Les apprentis pourront acquérir des compétences professionnelles et l'entreprise formatrice aura l'avantage de former les alternants à ses propres méthodes de travail pour en faire des travailleurs qualifiés et pertinents contribuant à l'augmentation de sa productivité et de sa compétitivité sur le marché.

Les étudiants peuvent bénéficier d'une expérience professionnelle affirmée qui renforce leur employabilité. La rémunération pendant la formation constitue également une incitation financière et l'alternance une immersion dans le monde du travail devant faciliter une transition plus fluide vers l'emploi.

Au vu de ces éléments, l'INTH entend déployer son action en faveur de la promotion de la formation professionnelle par l'alternance et sollicite le soutien de TSF.

Ce partenariat entre les parties doit répondre aux attentes formulées par l'INTH, à savoir :

- Apporter les compétences indispensables pour la mise en place du processus de parcours de formation professionnelle par l'alternance ;
- mettre en pratique les compétences disponibles à l'INTH et celles des entreprises ;
- Inventorier les entreprises susceptibles d'accueillir des alternants (apprentis/alternants) en relation étroite avec la Fédération des Hôteliers et Restaurateurs de Madagascar (FHORM) ;
- Etudier les conditions d'accueil des apprentis dans les entreprises (indemnités progressives, formation des tuteurs/maîtres d'apprentissage, etc.) ;
- Former les formateurs de l'INTH pour accompagner de façon optimale les tuteurs dans les entreprises et les jeunes en alternance dans leur parcours ;
- Choisir les métiers à satisfaire en priorité pour faire face aux attentes des entreprises : réception, service de chambres, cuisine, service en salle, etc. ;
- Etablir un projet de contrat type de formation par l'alternance ;
- Accompagner l'INTH pour la définition du programme de formation à l'école et en entreprise pour s'assurer du suivi de la progression de l'apprenant et l'efficacité du parcours pédagogique.

21 Janvier 2025

TULEAR ET LE PROJET « BIG SOUTH »

A la demande de l'Office Régional nous nous sommes rendus à Tulear.

Dans un premier temps l'ORT nous a fait une présentation du projet « BIG SOUTH » qui regroupe trois régions touristiques du sud de Madagascar (TUEAR, MORONDAVA et PORT-DAUPHIN).

Dans le cadre de cette présentation il a été indiqué l'importance du développement touristique de cette grande région dans la perspective de l'adaptation de l'aéroport de Tulear en aéroport international accessible au gros porteur en provenance particulièrement des « hubs » africains (Afrique du Sud, Tanzanie, Kenya etc.). C'est dans cette perspective que l'Office Régional de Tourisme souhaite être accompagné par Tourisme sans Frontières.

L'Office de Tourisme Régional avait organisé plusieurs rencontres avec acteurs du tourisme de la région :

- Rencontre avec les opérateurs touristiques de Tulear qui sont demandeurs d'accompagnement pour le renforcement des compétences des différents acteurs du tourisme
- Rencontre avec les artisans locaux qui souhaitent promouvoir leur produit dans le cadre de Solidarissimo
- Rencontre avec les institutions de formation locale qui souhaitent être accompagnées particulièrement dans la formation des guides locaux

L'Office du Tourisme Régional devrait faire parvenir à Tourisme sans Frontières une liste plus précise de ses besoins et ceux de ses partenaires dans le but d'élaborer une convention de partenariat.



Mercredi 22 janvier

ITASY, LA DECOUVERTE D'UNE REGION A GRAND POTENTIEL TOURISTIQUE

A la demande des opérateurs touristiques de la région ITASY sur les hauts plateaux au centre de Madagascar nous nous sommes rendus à AMPEFY.

Nous avons rencontré le Président de l'Office National du tourisme de Madagascar et le Président de l'Office de Tourisme qui nous ont décrit la situation du développement touristique de la Région ITASY.

Cette région d'altitude (en moyenne 1000 m) située à une centaine de kilomètres d'ANTANANARIVO très verdoyante et parsemée de nombreux lacs est très prisée par la population aisée de TANA pour les week-ends et les vacances.

Bien que disposant d'un potentiel d'hébergement touristique important (environ 80 établissements hôteliers), aucune organisation touristique n'a été mis en place à ce jour. L'Office Régional de Tourisme se résume à une personne celle du Président qui se trouve bien démuni face au défi de cette organisation et qui est très demandeur d'un accompagnement de Tourisme sans Frontières.

Le challenge est intéressant d'autant plus qu'il existe une coopération décentralisée avec la Région Nouvelle-Aquitaine qui pourrait intervenir dans le domaine du Tourisme.

Le Président de l'Office de Tourisme Régional devrait définir l'ensemble des besoins d'accompagnement de la part de Tourisme sans Frontières pour développer son organisme et structurer l'organisation touristique de la région avec comme perspective la mise en place d'une convention.

LES RESULTATS DE LA MISSION

1. Résultat immédiat : signature de 4 conventions

➤ **Convention avec le Ministère du Tourisme et de l'Artisanat qui prévoit un accompagnement dans les domaines suivants :**

- Diagnostics et schémas de développement touristique de territoires régionaux,
- Accompagnement à la formation des Directions régionales et Offices Régionaux du Tourisme
- Renforcement de capacités professionnelles de l'hôtellerie et restauration,
- Formation d'acteurs : développeurs site web, gestionnaires de site, guides touristiques, artisans,
- Appui à la participation des artisans au Salon du Tourisme et de l'Économie solidaire SOLIDARISSIMO,
- Accompagnement à la mise en place d'un label de la filière raphia dans le secteur de l'artisanat,
- Appui à la structuration du secteur de l'artisanat,
- Appui à la réflexion sur un cadre normatif des activités touristiques,
- Accompagnement à la promotion et à la mise en marché de la destination touristique.

Et plus particulièrement :

- L'accompagnement des Offices de Tourisme Régionaux dans leurs missions d'accueil, d'animation et de promotion,
- L'accompagnement des professionnels de l'hébergement dans leur volonté de développer une démarche qualité,
- L'accompagnement des artisans pour la mise en place d'une labellisation de leurs produits.

➤ **Convention avec l'Office National du Tourisme de Madagascar qui prévoit un accompagnement dans les domaines suivants :**

- La formation des directions des Offices Régionaux de Tourisme en privilégiant la période du salon ITM (salon international tourism fair Madagascar) et les thématiques du marketing et de la communication ;
- Avec la Fédération de l'Hôtellerie et de la Restauration de Madagascar (FHORM), la formation des professionnels à la démarche "Qualité" en faveur d'un tourisme durable ;
- L'appui à l'Institut National du Tourisme et de l'Hôtellerie (INTH) pour la mise en place de parcours de formation professionnelle par alternance ;
- la participation des acteurs du tourisme de Madagascar à des événements touristiques permettant de promouvoir l'image de Madagascar sur la scène internationale et de favoriser des échanges économiques pour le tourisme (par exemple Solidarissimo à Colmar au mois de novembre).

➤ **Confédération du Tourisme de Madagascar qui prévoit un accompagnement dans les domaines suivants :**

- Renforcer les compétences des professionnels du secteur THR à Madagascar par des programmes de formation et de capacités, avec une priorisation des membres de la CTM ;

- Appuyer la participation de la CTM à des événements touristiques d'intégration régionales/internationales afin de promouvoir l'image de Madagascar sur la scène mondiale et de favoriser des échanges économiques pour le tourisme.
 - **Fédération des Chambres de Métiers de l'Artisanat qui prévoit un accompagnement dans les domaines suivants :**
 - La labellisation des produits de l'artisanat dans les territoires des Chambres des métiers membres de la Fédération des Chambres de Métiers de l'Artisanat (FCMA) ;
 - La création et la promotion de « vitrines » de l'artisanat dans les principaux sites touristiques des régions concernées et de circuits touristiques des savoir-faire artisanaux en privilégiant par exemple les démonstrations auprès des visiteurs ;
 - La participation des acteurs de l'artisanat de Madagascar à des événements permettant de promouvoir l'image de Madagascar sur la scène internationale et de favoriser des échanges économiques (par exemple Solidarissimo à Colmar au mois de novembre).
2. **Résultats à court terme (1^{er} trimestre 2025) :** jumelage entre l'ONTM et l'ADT (?), organisation de la présence à Solidarissimo
 3. **Résultats à moyen terme (2^{ème} trimestre 2025) :** élaboration de la convention INTH et de la convention ORT Itasy. Première mise en œuvre de la convention avec l'ONTM
 4. **Résultats à plus long terme (2^{ème} semestre 2025 et 1^{er} semestre 2026) :** mise en œuvre du contenu des conventions
 5. **Résultats d'étape (perspective juin 2026) :** organisation des Assises Internationales du Tourisme Durable pour établir un bilan des actions entreprises et définir une stratégie de développement du tourisme durable à Madagascar