

RAPPORT DE SYNTHÈSE DE L'ENQUÊTE AUPRÈS DE LA CAF

« Promouvoir l'accès à l'éducation dans le domaine du tourisme et le développement du capital humain en Afrique »

(Rapport préparé par le département régional pour l'Afrique RDAF)

RÉSUMÉ : PERSPECTIVE CONTINENTALE ET REPÈRES TRANSFRONTIÈRES

1. But, portée et mandat

Le présent rapport de synthèse évalue la situation actuelle, les blocages systémiques et les innovations stratégiques qui caractérisent l'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP) dans le domaine du tourisme et le développement du capital humain à l'intérieur du périmètre de la Commission régionale pour l'Afrique (CAF). Étayé par des données factuelles et les réponses institutionnelles recueillies auprès de **34 États membres africains d'ONU Tourisme**, le présent document se fonde sur les résultats d'une vaste enquête institutionnelle.

L'objectif premier est de fournir aux États membres de la CAF un document d'orientation unifié, exploitable, qui réponde aux évolutions du marché du travail dans le secteur du tourisme sur le continent. Ce cadre a été conçu pour appuyer directement le *Programme d'action d'ONU Tourisme pour l'Afrique – Tourisme et croissance inclusive*, les *Lignes directrices d'ONU Tourisme pour l'éducation (2022)* et le *Référentiel d'ONU Tourisme en matière d'éducation (2023)*, en dégagant deux pistes fondamentales : étendre les infrastructures de formation spécialisée et stimuler l'innovation numérique et l'adoption des technologies.

Du point de vue de la mise en œuvre, ce rapport pourrait également servir de fondement à un Plan d'action de la CAF ainsi qu'à l'élaboration d'un portefeuille de projets de coopération technique répondant aux besoins exprimés par les États membres. Il permettrait ainsi aux pays intéressés de traduire les conclusions de l'enquête en mesures concrètes d'appui dans des domaines tels que le diagnostic des compétences, la révision des programmes de formation, l'enseignement et la formation professionnels, le renforcement des capacités des formateurs, l'apprentissage numérique ainsi que les stratégies de fidélisation et de rétention de la main-d'œuvre.

Par-dessus tout, le rapport énonce une feuille de route stratégique pour les États membres de la CAF alors que la communauté internationale se prépare pour 2027 qui a été proclamée officiellement par l'Assemblée générale des Nations Unies « Année internationale du tourisme durable et résilient ». En faisant porter l'effort sur l'expansion des systèmes de renforcement des capacités et la synchronisation des programmes d'enseignement régionaux, le but est de doter structurellement l'Afrique d'un capital humain capable de répondre, demain, aux objectifs mondiaux en matière de durabilité et de résilience.

2. Grandes tendances sous-régionales

La maturité structurelle, l'architecture réglementaire et l'orientation pédagogique de l'enseignement du tourisme à travers l'Afrique restent profondément influencées par les différentes configurations de politique générale au niveau sous-régional :

- **Groupe d'Afrique du Nord** : Grande maturité institutionnelle caractérisée par des dispositifs pilotés par l'administration centrale, un travail de prospective prévisionnelle à long terme en matière de ressources humaines (par exemple, à l'horizon 2035 en Tunisie) et une organisation des formations sur le territoire rattachée directement aux plans nationaux de développement (par exemple, Schéma directeur d'aménagement touristique SDAT 2030 de l'Algérie).
- **Groupe d'Afrique de l'Ouest** : Une dynamique qui est celle d'une transition régionale active vers l'*Approche par compétence (APC)*, une harmonisation réglementaire nationale appliquée au moyen d'actes législatifs (par exemple, la *Loi NIHOTOUR de 2022* au Nigéria) et l'émergence de réseaux alternatifs de la société civile proposant des formations sur le terrain adaptées aux contextes locaux dans les écosystèmes ruraux.
- **Groupe d'Afrique centrale** : En pleine transition structurelle de grande envergure d'un enseignement théorique abstrait, de type classique, à des parcours professionnels et techniques dans les règles, avec des lois d'orientation de l'enseignement supérieur (par exemple au Cameroun) et des initiatives d'intégration régionale pour normaliser les qualifications professionnelles.
- **Groupe d'Afrique de l'Est** : Il s'agit d'un écosystème de formation très dense, très coordonné, qui s'appuie sur des cadres avancés d'éducation et de formation axées sur les compétences (EFAC), des révisions fréquentes des programmes d'études et la création de centres régionaux d'excellence professionnelle soutenus par des financements au titre du développement international (par exemple, pôle EASTRIP en Éthiopie).
- **Groupe d'Afrique australe** : Repose sur des systèmes d'EFTP bien établis, intégrés à la filière, financés par des taxes obligatoires sur les entreprises (par exemple, le modèle du *Fonds de développement des compétences* en Zambie et en Afrique du Sud), des catalogues nationaux complets des qualifications et des modèles de pointe dans lesquels la culture locale et la sauvegarde du patrimoine font partie intégrante du programme scolaire de base (par exemple : programme 'Heritage-Based Education 5.0' au Zimbabwe).
- **Groupe des petits États insulaires en développement (PEID)** : Dans des contextes géographiques et économiques très variés, ce groupe se concentre surtout sur l'élaboration de plans directeurs insulaires adaptés (par exemple, à Cabo Verde), la gestion de plateformes de formation en alternance obligatoire dans une structure hôtelière et en apprentissage (par exemple, aux Seychelles) et les solutions aux graves déficits structurels, notamment l'absence totale d'écoles hôtelières publiques spécialisées dans les plus petits archipels (par exemple, aux Comores).

3. L'essentiel des macro-tendances et des priorités exploitables

Sur l'ensemble du continent africain, on observe une forte convergence autour d'un programme de transformation commun : passer, dans le domaine du tourisme, de systèmes de formation obsolètes et fragmentés à des écosystèmes éducatifs tournés vers l'emploi sous l'impulsion de la filière. Afin d'obtenir le maximum d'impact de cette transition, le rapport définit **quatre impératifs stratégiques à l'échelle continentale** pour les États membres de la CAF :

- **Alignement pédagogique** : Assurer l'application systématique des modèles d'éducation et de formation axées sur les compétences (EFAC) et d'Approche par compétence (APC), de sorte que le bagage à l'issue de la formation soit un bagage de compétences modernes et validées présentant de l'intérêt pour la filière.

- **Sensibilisation dès le plus jeune âge** : Intégrer directement aux programmes d'études primaires et secondaires des notions fondamentales de tourisme, la conservation environnementale et l'enseignement du patrimoine local, pour peser assez tôt sur la manière dont les jeunes envisagent leur avenir professionnel.
- **Financement durable** : Diversifier les modèles institutionnels de financement en s'affranchissant de la dépendance totale vis-à-vis des budgets de l'État central ou d'une aide extérieure imprévisible, pour s'orienter vers des systèmes de financement mixte et des taxes obligatoires sur les entreprises allant à la formation.
- **Harmonisation régionale** : Coordonner les démarches de normalisation internationale des qualifications et les catalogues de compétences professionnelles dans l'ensemble des blocs économiques régionaux afin de favoriser la mobilité professionnelle officielle et d'assurer la reconnaissance mutuelle des compétences sur tout le continent.
- **Mise en œuvre de la coopération technique** : Traduire les résultats de l'enquête en modules d'assistance technique adaptés à la demande et aux besoins spécifiques des États membres, notamment à travers des évaluations des besoins en ressources humaines dans le secteur du tourisme, la réforme des programmes de formation fondée sur les compétences, des programmes de formation de formateurs, le déploiement de formations mobiles dans les destinations éloignées, ainsi qu'un appui aux conseils sectoriels des compétences.

En fin de compte, ces différences structurelles montrent que, s'il ne peut y avoir une seule et unique stratégie à l'efficacité universelle, avoir un cadre synchronisé et harmonisé à l'échelle du continent peut permettre de combler les lacunes existantes en matière de capacités. La Commission pour l'Afrique pourra souhaiter mettre à profit ces observations sous-régionales pour faire évoluer les secteurs hôteliers nationaux, de sorte que les plans d'études fragmentés, très théoriques, cèdent la place à des écosystèmes de capital humain fortement intégrés, axés sur les compétences et activés par le numérique.

CHAPITRE 1 : CONTEXTE CONTINENTAL, MANDAT DÉMOGRAPHIQUE ET RÉPONDANTS OFFICIELS

1. L'impératif socioéconomique et structurel

Sur l'ensemble du continent africain, le tourisme constitue un pilier indispensable de l'économie, capable de créer de nombreuses possibilités d'emploi pour les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables. La chaîne de valeur du secteur du tourisme et de l'hôtellerie réunit un large éventail de secteurs interdépendants qui offrent des possibilités de créer et de développer de nouvelles activités commerciales et des projets entrepreneuriaux afin de répondre aux demandes en plein changement du marché international. Cependant, bien que le secteur du tourisme apporte une contribution importante à la croissance économique en Afrique, de graves inégalités démographiques et entre les genres persistent :

- **L'impératif de la jeunesse** : La jeunesse représente une grande force, sachant que 60 % de la population totale du continent a moins de 25 ans. Cependant, le taux de chômage des jeunes reste d'un niveau disproportionné, avec plus de 72 millions de jeunes sans emploi dans toute la région.

- **L'écart entre les femmes et les hommes** : Malgré une forte présence, les femmes, qui représentent 78 % de la main-d'œuvre touristique en Afrique, occupent encore majoritairement des postes peu qualifiés et moins bien rémunérés, et sont très peu représentées aux fonctions de direction et de prise de décision. C'est révélateur des grandes disparités femmes-hommes en termes de possibilités de progression de carrière.

Il est donc fondamental de remédier à ces déficits de compétences et de faciliter l'accès équitable à l'enseignement structuré du tourisme pour bâtir une base de capital humain solide et résiliente à l'appui de la croissance durable et inclusive du secteur sur l'ensemble du continent africain. Ces domaines prioritaires s'inscrivent pleinement dans le droit fil des objectifs et des recommandations énoncés dans le *Programme d'action d'ONU Tourisme pour l'Afrique – Tourisme et croissance inclusive*, des *Lignes directrices d'ONU Tourisme pour l'éducation (2022)* et du *Référentiel d'ONU Tourisme en matière d'éducation (2023)*.

2. Portée, configurations sous-régionales et responsabilité institutionnelle

Le présent rapport d'ensemble évalue l'état actuel de l'enseignement du tourisme, de la formation technique et des synergies public-privé dans tout l'espace de la Commission régionale pour l'Afrique (CAF). Il rassemble des données factuelles, des analyses et les réponses aux enquêtes institutionnelles recueillies auprès des États membres africains. Afin d'assurer la granularité administrative et une comparaison claire des politiques, les pays participants sont répartis en six groupes sous-régionaux distincts :

- **Groupe d'Afrique du Nord** : Existence de cadres centralisés, pilotés par l'État, guidés par des plans directeurs stratégiques à long terme et caractérisés par une grande maturité institutionnelle
- **Groupe d'Afrique de l'Ouest** : Accent mis sur la réorientation pédagogique, la transition régionale vers l'Approche par compétence (APC), la normalisation réglementaire nationale et les réseaux professionnels alternatifs de la société civile
- **Groupe d'Afrique centrale** : Une dynamique de transition des modèles scolaires théoriques de type classique vers des filières techniques, des lois d'orientation pour l'enseignement supérieur et des démarches d'intégration régionale
- **Groupe d'Afrique de l'Est** : Caractérisé par des réseaux de formation très denses, l'intégration de pôles régionaux d'excellence professionnelle et des modèles avancés de co-gouvernance des compétences sectorielles
- **Groupe d'Afrique australe** : Axé sur les systèmes de formation financés par des taxes, les catalogues nationaux de qualifications, les cadres inclusifs en matière de ressources humaines et les modèles de sauvegarde du patrimoine
- **Groupe des PEID** : Dans des réalités géographiques différentes, l'accent est mis sur la résilience marine, la rétention des talents, les plans d'aménagement insulaires adaptés au contexte local et le développement des infrastructures.

Afin de garantir la transparence des observations empiriques et de consigner l'origine institutionnelle de ces données, la matrice ci-dessous tient lieu d'annuaire officiel des interlocuteurs ayant répondu, des ministères compétents et des organismes de formation d'État :

ANNUAIRE OFFICIEL DES RÉPONDANTS À L'ENQUÊTE ET ENTITÉS DÉLÉGUÉES

PAYS	GROUPE SOUS-RÉGIONAL	ENTITÉ / ORGANISATION
Algérie	Afrique du Nord	Ministère du tourisme et de l'artisanat
Angola	Afrique australe	Ministère du tourisme
Botswana	Afrique australe	Ministère de l'environnement et du tourisme
Burkina Faso	Afrique de l'Ouest	Direction générale du tourisme (<i>DGT / MCCAT</i>)
Cabo Verde	Groupe des PEID	Ministère du tourisme et des transports
Cameroun	Afrique centrale	Ministère du tourisme et des loisirs (<i>MINTOUL</i>)
Comores	Groupe des PEID	Ministère de l'environnement chargé du tourisme
République du Congo	Afrique centrale	Ministère de l'industrie culturelle, touristique, artistique et des loisirs
Côte d'Ivoire	Afrique de l'Ouest	Ministère du tourisme et des loisirs / Réseau africain des professionnels du tourisme (<i>RAPT</i>)
République démocratique du Congo	Afrique centrale	Office national du tourisme (<i>ONT</i>) / Institut supérieur pédagogique de Gombe (<i>ISP-GOMBE</i>)
Éthiopie	Afrique de l'Est	Ministère du tourisme
Gambie	Afrique de l'Ouest	Office du tourisme de la Gambie (<i>GTB</i>)
Ghana	Afrique de l'Ouest	Ministère du tourisme, de la culture et des industries créatives
Guinée équatoriale	Afrique centrale	Ministère du tourisme et des infrastructures
Kenya	Afrique de l'Est	Ministère du tourisme et des espèces sauvages
Lesotho	Afrique australe	Ministère du tourisme, des sports, des arts et de la culture
Malawi	Afrique australe	Ministère du tourisme
Mauritanie	Afrique de l'Ouest	Office national du tourisme de Mauritanie (<i>ONT</i>)
Maurice	Groupe des PEID	Ministère du tourisme
Maroc	Afrique du Nord	Ministère du tourisme, de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire
Namibie	Afrique australe	Ministère de l'environnement, de la foresterie et du tourisme
Nigéria	Afrique de l'Ouest	Ministère fédéral de l'art, de la culture, du tourisme et de l'économie créative
Rwanda	Afrique de l'Est	Conseil de développement du Rwanda (<i>RDB</i>)
Sao Tomé-et-Príncipe	Groupe des PEID	Ministère du tourisme
Sénégal	Afrique de l'Ouest	Ministère de la culture, de l'artisanat et du tourisme
Seychelles	Groupe des PEID	Ministère du tourisme et de la culture / Ministère de l'éducation et du développement des ressources humaines
Sierra Leone	Afrique de l'Ouest	Ministère du tourisme et des affaires culturelles
Afrique du Sud	Afrique australe	Ministère du tourisme
République-Unie de Tanzanie	Afrique de l'Est	Ministère des ressources naturelles et du tourisme
Togo	Afrique de l'Ouest	Ministère du tourisme, de la culture et des arts
Tunisie	Afrique du Nord	Agence de formation aux métiers du tourisme (<i>AFMT</i>)
Ouganda	Afrique de l'Est	Ministère du tourisme, des espèces sauvages et des antiquités
Zambie	Afrique australe	Institut zambien des études touristiques et hôtelières (<i>ZITHS</i>)
Zimbabwe	Afrique australe	Ministère du tourisme et de l'hôtellerie

3. Principales vulnérabilités et défis structurels du continent

Malgré leurs différences d'organisation géographique et administrative, les États membres indiquent être confrontés à trois grands défis structurels qui ont une incidence sur la mise en œuvre des programmes en faveur du capital humain :

- **Problèmes d'accès** : Manque d'écoles spécialisées en tourisme, inégale répartition des centres de formation entre zones urbaines et rurales et exposition limitée des élèves du primaire et du secondaire aux métiers du tourisme en début de scolarité
- **Qualité déficiente** : Des programmes d'enseignement datés, déconnectés des réalités du marché, un manque de formation pratique ou sur le tas (peu de plateaux techniques, cuisines pour se former et systèmes de gestion hôtelière PMS), ainsi qu'une pénurie critique de formateurs techniques ayant les qualifications voulues
- **Fragmentation systémique** : Un travail institutionnel cloisonné et une absence de mécanismes de coordination en bonne et due forme entre les ministères du tourisme et les ministères de l'éducation, de l'enseignement supérieur et du travail, et les organisations professionnelles du secteur privé.

CHAPITRE 2 : INSTRUMENTS DE POLITIQUE À VISÉE STRATÉGIQUE ET CADRES LÉGISLATIFS RÉGIONAUX

1. Profils des politiques sous-régionales

Groupe d'Afrique du Nord

- **Algérie** : Le *SDAT 2030* (Schéma directeur d'aménagement touristique) est intégré directement au *SNAT 2030* (Schéma national d'aménagement du territoire). Ce cadre est renforcé par des conventions interministérielles contraignantes et par le programme « *Jil Siyaha* », mené en partenariat avec l'Union européenne, qui vise à promouvoir l'analyse comparative des certifications internationales.
- **Maroc** : L'exécution des plans de formation annuels structurés est administrée dans le cadre de dispositifs éducatifs centralisés pilotés par le Ministère, conjugués à des normes de service international de l'industrie du luxe
- **Tunisie** : Le renforcement des capacités en matière de capital humain fait partie intégrante de la *Stratégie nationale de développement du tourisme durable à l'horizon 2035*, étayée par un travail de prospective stratégique prévisionnelle et des diagnostics sectoriels.

Groupe d'Afrique de l'Ouest

- **Nigéria** : Institutionnalisation juridique des certifications nationales, des normes de formation et normalisation des programmes d'enseignement conformément au mandat législatif de la *Loi NIHOTOUR de 2022*
- **Ghana** : Constitution d'une main-d'œuvre compétitive dans le cadre du *Plan national de développement du tourisme (2013-2027)*, associé à des réformes en profondeur de l'EFTP.
- **Gambie** : Politique d'interventions à plusieurs niveaux combinant les cadres nationaux de qualifications au projet de la *Banque mondiale en faveur de la diversification et de la résilience du tourisme*, afin d'étendre l'accès à la formation au-delà de la région de la capitale

- **Sénégal** : Les orientations officielles en matière de renforcement des capacités sont données dans la « *Lettre de politique sectorielle de développement du tourisme* » et les ressources canalisées par l'intermédiaire de l'ENFHT (*École nationale de formation hôtelière et touristique*) et des lycées régionaux décentralisés.
- **Burkina Faso, Mauritanie et Togo** : Les mesures de politique générale sont axées sur la régularisation des travailleurs locaux, les dispositifs d'octroi de licences professionnelles de guide touristique et l'établissement de référentiels régionaux aux fins de la sauvegarde des postes du secteur de l'accueil dans les communautés.
- **Sierra Leone et Libéria** : Les plans directeurs nationaux du tourisme ont pour but de constituer une base de capital humain après la crise et que les projets d'ONG en ordre dispersé cèdent la place à un système d'immatriculation géré par l'État.

Groupe d'Afrique centrale

- **Cameroun** : Déploiement d'un cadre législatif complet reposant sur trois lois complémentaires : *Loi n°2016/006* (relative au tourisme et aux loisirs), *Loi n°2018/010* (relative à la formation professionnelle) et *Loi n°2023/007* (portant orientation de l'enseignement supérieur)
- **République démocratique du Congo (RDC)** : Cible les interventions sur la restructuration des services administratifs et la conversion des programmes d'enseignement supérieur en filières professionnelles gérées par l'*Office national du tourisme (ONT)*.
- **République du Congo** : Le développement du capital humain est piloté par le Ministère de l'industrie culturelle, touristique, artistique et des loisirs, à l'aide de lois d'orientation sectorielles ciblées en vue de l'insertion des jeunes dans l'économie des loisirs.
- **Guinée équatoriale** : La stratégie de renforcement des capacités s'inscrit dans le cadre de l'*Agenda 2035*, qui vise à diversifier l'économie par-delà l'extraction pétrolière, en s'appuyant sur des dispositifs de coopération internationale tels que le *projet HOST-EG Erasmus+*.
- **Sao Tomé-et-Príncipe** : Les interventions techniques se concentrent sur la formation technique de base et le multilinguisme afin d'établir un socle de base dans l'hôtellerie.

Groupe d'Afrique de l'Est

- **Kenya** : Coordonne le développement d'une main-d'œuvre compétitive dans le cadre de sa « *Vision 2030* », de la *Stratégie nationale du tourisme 2025-2030* et de normes de qualité structurées régies par l'*Autorité de réglementation du tourisme* et TVETA.
- **Rwanda** : Les objectifs en matière de capital humain sont intégrés à la *Stratégie nationale de transformation NST2 2024-2029*, dont la mise en œuvre opérationnelle est assurée au moyen du cadre et des systèmes de notation du *Conseil rwandais d'EFTP (RTB)*.
- **Éthiopie** : Pilotage à l'aide du *Plan directeur de tourisme durable 2015-2025* et de la *Stratégie nationale d'EFTP*, appuyé par le projet *Des compétences pour la transformation et l'intégration régionale en Afrique de l'Est (EASTRIP)*
- **Ouganda et République-Unie de Tanzanie** : Les politiques nationales d'EFTP ont été réorientées afin d'assurer au tourisme le rang de secteur prioritaire, et sortir de la logique de

projets ponctuels pour aller vers des systèmes d'accréditations nationales et des plans directeurs adaptés aux particularités locales.

Groupe d'Afrique australe

- **Angola** : Les politiques stratégiques nationales en matière de développement du capital humain s'inscrivent dans le cadre de l'initiative *CAPACITA TURISMO (2024-2027)* ainsi que du *Plan national de développement 2023-2027*, *PLANATUR 2023-2027*, de la *Stratégie Angola 2050* et du *Plan général pour le capital humain 2022-2035*.
- **Afrique du Sud** : Le développement inclusif des ressources humaines est guidé par le *Livre blanc (2024)*, la *Stratégie de développement des ressources humaines dans le secteur du tourisme (THRDS)* et le *Plan directeur du tourisme 2023*.
- **Botswana** : Exécution de la *Stratégie nationale de développement des ressources humaines (NHRDS) 2026-2035*, en même temps que les dispositifs dédiés de *Stratégie nationale et plan directeur du tourisme* élaborés avec ONU Tourisme.
- **Zambie, Zimbabwe, Malawi, Namibie et Lesotho** : Mesures axées sur le suivi régional normalisé, les identités nationales fondées sur le patrimoine et les taxes destinées au développement des compétences, afin d'assurer le financement systématique des mises à niveau des structures publiques d'EFTP.

Groupe des petits États insulaires en développement (PEID)

- **Seychelles** : L'action s'inscrit dans le cadre de la *politique nationale d'EFTP 2024-2028* qui met fortement l'accent sur l'amélioration de l'attractivité du secteur et le développement de filières spécialisées dans le domaine maritime et de l'hôtellerie de luxe.
- **Cabo Verde** : Des profils de formation diversifiés (culture, gastronomie, tourisme d'aventure et de pêche) sont rattachés directement aux *plans directeurs insulaires* (par exemple, Fogo, Sal) adaptés au contexte local, avec le soutien du *Projet de la Banque mondiale en faveur du capital humain (2022-2026)*.
- **Maurice** : Des modules sur le tourisme bien intégrés au programme d'enseignement secondaire en vue de la rétention des talents locaux dans la chaîne de valeur insulaire grâce à des cadres nationaux de gestion des ressources humaines
- **Comores** : Ancrage dans la Stratégie nationale du tourisme et le Plan d'action gouvernemental à l'appui d'interfaces maritimes et aériennes résilientes, mais l'absence totale de réglementation officielle en matière de classement des hôtels et des restaurants représente une forte contrainte.

2. Matrice principale complète : Priorités stratégiques et de politique générale

SOUS-RÉGION	PAYS	PRIORITÉ STRATÉGIQUE PRINCIPALE
Afrique du Nord	Algérie	Organisation des formations sur le territoire et normes de qualité
Afrique du Nord	Maroc	Alignement sur le service de luxe haut de gamme
Afrique du Nord	Tunisie	Prospective prévisionnelle en matière de capital humain
Afrique de l'Ouest	Nigéria	Normalisation des formations à l'échelle nationale
Afrique de l'Ouest	Ghana	Intégration structurelle de l'EFTP
Afrique de l'Ouest	Gambie	Élargissement de l'accès à la formation en milieu rural
Afrique de l'Ouest	Sénégal	Décentralisation régionale des académies

Afrique de l'Ouest	Burkina Faso	Entrée de la main-d'œuvre locale dans le secteur formel de l'économie
Afrique de l'Ouest	Togo	Une qualité de service professionnalisée
Afrique de l'Ouest	Mauritanie	Mise en œuvre de la politique du patrimoine national
Afrique de l'Ouest	Sierra Leone	Cartographie institutionnelle de base de la main-d'œuvre
Afrique de l'Ouest	Libéria	Établissement de normes hôtelières de référence
Afrique centrale	Cameroun	Harmonisation de l'enseignement à plusieurs niveaux
Afrique centrale	République démocratique du Congo	Transition vers des filières professionnelles
Afrique centrale	République du Congo	Intégration des jeunes à l'économie des loisirs
Afrique centrale	Guinée équatoriale	Diversification par-delà l'extraction pétrolière
Afrique centrale	Sao Tomé-et-Príncipe	Mise en place d'un cadre de référence pour la formation professionnelle
Afrique de l'Est	Kenya	Élaboration des normes réglementaires
Afrique de l'Est	Rwanda	Aptitudes linguistiques et prestation de service de niveau mondial
Afrique de l'Est	Éthiopie	Renforcement des capacités du Centre d'excellence
Afrique de l'Est	Ouganda	Davantage de mises en situation dans la pratique pour les étudiants
Afrique de l'Est	République-Unie de Tanzanie	Qualité du service et intégration de la faune sauvage
Afrique australe	Angola	Renforcement des capacités pour l'acquisition de compétences institutionnelles
Afrique australe	Afrique du Sud	Croissance inclusive et prise en compte de la sécurité
Afrique australe	Botswana	Intégration des jeunes diplômés sur les marchés du luxe
Afrique australe	Zambie	Suivi régional normalisé
Afrique australe	Zimbabwe	Alignement de l'identité locale sur le patrimoine
Afrique australe	Malawi	Professionnalisation et qualité du secteur
Afrique australe	Namibie	Innovation chez les jeunes et inclusion communautaire
Afrique australe	Lesotho	Mise à échelle des infrastructures locales d'EFTP
Groupe des PEID	Seychelles	Renforcer l'attractivité professionnelle du secteur
Groupe des PEID	Cabo Verde	Profil territoriaux diversifiés
Groupe des PEID	Maurice	Rétention des talents et alignement avec la filière
Groupe des PEID	Comores	Renforcement des capacités communautaires

CHAPITRE 3 : MODERNISATION DES PROGRAMMES D'ENSEIGNEMENT, ASSURANCE QUALITÉ ET ALIGNEMENT DES COMPÉTENCES

1. Transition progressive vers les modèles axés sur les compétences (EFAC / APC)

La tendance pédagogique dominante sur l'ensemble du continent africain est celle d'un changement structurel qui consiste à abandonner l'enseignement théorique et abstrait, de type classique, au profit de l'éducation et la formation axées sur les compétences (EFAC / *Approche par Compétence*, APC). Dans ce modèle, la démarche éducative se fonde directement sur les compétences métiers évaluées, les liens avec le monde du travail, le suivi des parcours des diplômés et la mise à contribution officielle du secteur privé.

- **Afrique du Nord et de l'Ouest (mandats de l'APC) :** Le **Maroc** et le **Sénégal** ont systématiquement institutionnalisé la méthodologie de l'APC dans la totalité des réseaux de formation publics. Au **Togo**, le contenu des études est directement fonction des critères pratiques des entreprises et les modules de cours sont adaptés pour privilégier les tâches de production en cuisine, de gestion des chambres et de billetterie numérique moderne.

- **Dispositifs techniques en Afrique centrale :** Le **Cameroun** utilise un système intégré de qualifications étayé par différentes lois d'orientation. Ce dispositif fait le lien entre trois niveaux d'enseignement : les diplômes techniques du secondaire, le *Diplôme de Qualification Professionnelle (DQP)* et le *Certificat de Qualification Professionnelle (CQP)* délivrés par les pôles d'excellence professionnelle, jusqu'aux diplômes de licence et de master professionnels de l'université publique. Afin de s'assurer d'avoir des programmes d'études adaptés, une *mise à jour systématique tous les deux ans* est effectuée dans les universités publiques pour limiter tout décalage des compétences à long terme.
- **Afrique de l'Est (systèmes EFAC) :** Le **Kenya** conduit la mise en œuvre régionale structurée de la matrice *EFTP-EFAC*, qui cale les critères de formation sur les besoins opérationnels des associations professionnelles telles que *l'Association hôtelière du Kenya*. Le **Rwanda** se fonde sur l'analyse continue des déficits de compétences pour apporter des ajustements aux modules de cours par l'intermédiaire du *Conseil rwandais de l'EFTP*. L'**Éthiopie** utilise des certificats d'EFTP fondés sur les compétences, en s'appuyant sur un suivi en continu des diplômés et le feedback direct des employeurs pour s'assurer de l'adéquation du personnel. La **République-Unie de Tanzanie** et l'**Ouganda** ont intégré structurellement des stages pratiques obligatoires de plusieurs mois dans leurs critères d'évaluation officiels.
- **Afrique australe (schémas directeurs taxes et patrimoine) :** On trouve en **Zambie** des cursus rigoureux et normalisés, suivant les directives de *TEVETA* et *ZAQA*, de sorte que les certificats génériques cèdent la place à des filières techniques dans l'hôtellerie verte et l'écotourisme. L'**Afrique du Sud** coordonne les parcours de compétences soumis à un contrôle de qualité selon les critères du *CATHSSETA* et *QCTO*. Le **Zimbabwe** se distingue par son modèle '**Heritage-Based Education 5.0**' qui intègre structurellement la préservation de la culture locale, le patrimoine autochtone, les écosystèmes naturels et l'innovation communautaire au cadre d'examen technique. Des cursus de formation avancés axés sur les compétences sont également mis en place au **Botswana**, en **Namibie** et au **Malawi**.

2. Cadres de sensibilisation précoce et de connaissance des métiers

Afin de changer la perception socioéconomique négative du tourisme comme représentant une voie peu intéressante, et le repositionner comme un secteur porteur offrant des perspectives professionnelles à long terme pour les jeunes, divers États membres proposent une familiarisation qui commence tôt :

- **Gambie :** '**Catching Them Young**' est une initiative nationale phare qui remporte un grand succès. En vertu de dispositions juridiques, elle a inscrit directement aux programmes scolaires du primaire et du secondaire les notions de base du tourisme, les connaissances historiques pour être guide et les principes fondamentaux de l'accueil.
- **Clubs de tourisme dans les écoles et salons de la jeunesse :** Les **Seychelles**, le **Lesotho**, **Maurice** et l'**Afrique du Sud** utilisent des clubs de tourisme actifs dans les écoles publiques, des sommets nationaux sur l'innovation destinés aux jeunes et des salons de l'emploi organisés au niveau local pour susciter, dès le plus jeune âge, un intérêt à l'égard de la défense de l'environnement, de la biologie marine et du tourisme de découverte du patrimoine.
- **Filières locales alternatives de terrain :** La **Côte d'Ivoire** mobilise le *réseau RAPT* de la société civile pour dispenser des formations sur le terrain dans le cadre de « *Bourses du Tourisme* » et de « *Circuits Paysans* ». Ces réseaux alternatifs forment les jeunes des zones rurales directement sur place à la gestion d'écomusées, à l'exploitation de gîtes

communautaires et à la médiation culturelle locale, sans les contraintes de l'enseignement classique dans une salle de classe.

3. Architectures nationales de certification et d'assurance qualité

La validité des certifications et la reconnaissance mutuelle des qualifications par-delà les frontières sont confiées à des organismes nationaux indépendants chargés du contrôle de la qualité :

- **Environnements réglementaires à plusieurs niveaux** : Le **Kenya** compte un dispositif rigoureux d'assurance qualité mobilisant *l'Autorité chargée de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (TVETA)*, *l'Autorité de réglementation du tourisme (TRA)* et la *Commission de l'enseignement universitaire (CUE)*.
- **Organismes d'accréditation intégrés** : En **Afrique du Sud**, la réglementation des normes de qualification est assurée par l'intermédiaire de trois entités distinctes : *l'Umalusi* (pour l'enseignement général et supérieur), le *Conseil de l'enseignement supérieur (CHE)* et le *Conseil de la qualité des métiers et des professions (QCTO)* relevant du cadre *CATHSSETA*.
- **Actes nationaux juridiquement codifiés** : Le **Nigéria** a codifié juridiquement les normes nationales en matière de formation et de certification en vertu du mandat législatif de la *Loi NIHOTOUR de 2022*. De même, la **Zambie** couple *TEVETA* au registre de *l'Autorité zambienne des qualifications (ZAQA)*. La **Gambie** mobilise son *Agence nationale de contrôle de la qualité et d'accréditation* et le **Rwanda** applique un dispositif national de notation et d'octroi de licences géré directement par le *Conseil de développement du Rwanda (RDB)*.

CHAPITRE 4 : INFRASTRUCTURE D'EFTP, INNOVATION NUMÉRIQUE ET INTERFACES AVEC LE MONDE DU TRAVAIL

1. Systèmes de mise en relation et interfaces de connexion avec le secteur

Pour faciliter l'entrée des jeunes diplômés dans la vie active, il est nécessaire de disposer de systèmes de mise en relation efficaces, de portails en ligne et de cadres d'apprentissage :

- **Afrique du Sud** : Intégration de jeunes sur grande échelle grâce à un **programme de placement 'Earn and Learn'** institutionnalisé et des apprentissages structurés financés par l'organisme chargé de la formation dans le secteur
- **Seychelles** : Application d'un système obligatoire d'éducation-apprentissage en alternance par le biais de *l'Académie du tourisme des Seychelles (STA)*, permettant d'accueillir des étudiants pendant une période donnée dans des complexes hôteliers internationaux
- **Kenya** : Il existe des **registres de professionnels** sous forme numérique, des portails d'emploi en ligne dédiés et une plateforme spécialisée *TourEdu4All* de mise en relation de stagiaires certifiés avec des employeurs privés vérifiés.
- **République démocratique du Congo (RDC)** : Emploie un *modèle d'interface de contact*, dans lequel *l'Office national du tourisme (ONT)*, organisme public, fait office de guichet centralisé pour mettre en relation les départements universitaires d'études supérieures de tourisme (par exemple de Kisangani ou de Lubumbashi) et les filières professionnelles de *l'INPP* directement avec les hôtels.

2. Innovation et intégration des technologies

La généralisation à l'échelle internationale des compétences numériques ne se limite pas à la bureautique de base, mais comprend des formations ciblées portant sur l'automatisation, les systèmes de gestion hôtelière, le marketing numérique et l'intelligence artificielle :

- **Algérie** : Combine des conventions interministérielles à des incubateurs privés de start-up numériques afin de favoriser l'adoption rapide des technologies et les plateformes de tourisme en ligne parmi les jeunes professionnels de l'hôtellerie.
- **Guinée équatoriale** : Établissement de partenariats internationaux au titre du *projet HOST-EG Erasmus+*, en mettant en place des partenariats d'apprentissage numérique de pointe et des plateformes de formation au tourisme en ligne pour renforcer les capacités au-delà du périmètre traditionnel de l'économie de l'extraction pétrolière.
- **Cameroun** : Implantation d'un cadre numérique à plusieurs niveaux piloté par la cellule informatique du *MINTOUL*, qui comprend l'organisation de séminaires internes sur le tourisme en ligne à l'intention du personnel, la mise en œuvre de programmes avancés de renforcement des capacités sur **l'utilisation de l'intelligence artificielle dans la promotion touristique** en coordination directe avec l'Agence de coopération de République de Corée (*KOICA*), ainsi que la mise à contribution de créateurs de contenus numériques professionnels pour démocratiser l'apprentissage en ligne.

3. Cartographie des actifs globaux : Infrastructure et degré de préparation technologique

SOUS-RÉGION	PAYS	EMPREINTE INSTITUTIONNELLE CENTRALE / INFRASTRUCTURE MATÉRIELLE DE FORMATION	NIVEAU D'INTÉGRATION NUMÉRIQUE / IA / TECHNOLOGIE
Afrique du Nord	Maroc	4 centres de premier ordre (<i>ISITT Tanger</i> , 3 instituts spécialisés <i>ISTAHT</i>)	Moyen : Formation réservation centralisée / système informatisé de réservation
Afrique du Nord	Algérie	Réseau d'instituts régionaux de tourisme et d'hôtellerie	Élevé : Pactes interministériels incubateurs de start-up
Afrique du Nord	Tunisie	Écoles hôtelières spécialisées dont la gestion est supervisée par l' <i>AFMT</i>	Moyen : Intégration des systèmes de gestion hôtelière
Afrique de l'Ouest	Nigéria	Campus <i>NIHOTOUR</i> répartis dans différentes zones géopolitiques	Moyen : Modules de gestion hôtelière numérique
Afrique de l'Ouest	Ghana	Parcours de formation centralisés de l'institut <i>HOTCATT</i>	Bas : Actualisations émergentes d'études de tourisme en ligne
Afrique de l'Ouest	Gambie	L' <i>Institut de tourisme et d'hôtellerie de Gambie (GTHI)</i> a été modernisé.	Moyen : Suivi informatisé standard des réservations
Afrique de l'Ouest	Sénégal	<i>ENFHT (École nationale de formation hôtelière et touristique)</i> et lycées régionaux	Bas : Applications de base de billetterie numérique
Afrique de l'Ouest	Togo	Centres et ateliers nationaux de formation professionnelle	Bas : Logiciel simulateur pratique de service de réception
Afrique de l'Ouest	Mauritanie	Filières de formation de base en tourisme et accompagnement touristique	Bas : Outils de communication numérique de base

Afrique de l'Ouest	Burkina Faso	Centres de formation professionnelle relevant de la DGT	Bas : Logiciel standard administratif et de billetterie
Afrique de l'Ouest	Sierra Leone	Nouveaux parcours de formation professionnelle hôtelière	Bas : Intégration des compétences numériques de base
Afrique de l'Ouest	Libéria	Pôles professionnels communautaires en phase de démarrage	Bas : Technologie de base de prestation de services
Afrique centrale	Cameroun	5 universités d'État, plusieurs établissements privés, lycées techniques	Élevé : Séminaires sur le tourisme et l'IA soutenus par la KOICA
Afrique centrale	République démocratique du Congo	Filières universitaires nationales / Centres professionnels de l'INPP	Bas : Applications informatiques de base pour l'administration
Afrique centrale	République du Congo	Centres de formation professionnelle à un stade peu avancé	Bas : Formation aux bases des systèmes de réservation
Afrique centrale	Guinée équatoriale	Réseaux de formation technique / Partenariats internationaux	Moyen : Plateforme d'apprentissage en ligne HOST-EG
Afrique centrale	Sao Tomé-et-Principe	Développement de l'offre de formation dans les écoles techniques	Bas : Logiciel de base de front-office
Afrique de l'Est	Kenya	Kenya Utalii College / Universités en lien avec le monde de l'entreprise	Élevé : Registres de professionnels et portails numériques de l'emploi
Afrique de l'Est	Rwanda	Réseau complet d'établissements d'EFTP (sous la supervision du RTB)	Élevé : Apprentissage en ligne avancé des TIC et compétences linguistiques
Afrique de l'Est	Éthiopie	Institut de formation au tourisme (TTI) / Centre régional EASTRIP	Moyen : Simulation virtuelle et plateaux techniques pratiques
Afrique de l'Est	Ouganda	Universités publiques et privées / Possibilités de placement	Bas : Logiciel de formation pratique de base
Afrique de l'Est	République-Unie de Tanzanie	Écoles supérieures spécialisées / Instituts de gestion de la faune sauvage	Moyen : Suivi des animaux sauvages et technologie hôtelière
Afrique australe	Afrique du Sud	Réseau d'établissements publics et d'académies privées d'EFTP	Élevé : Technologie de sécurité avancée et suivi des placements
Afrique australe	Angola	EHTA (École d'hôtellerie et de tourisme) et centres décentralisés	Moyen : Programmes annoncés de relèvement des compétences numériques
Afrique australe	Botswana	Prestataires publics et privés et complexes touristiques internationaux	Moyen : Modules logiciels d'automatisation pour l'hôtellerie
Afrique australe	Zambie	Campus et écoles techniques ZITHS	Moyen : Réseaux numériques modernisés de bibliothèques électroniques
Afrique australe	Zimbabwe	Départements universitaires / Laboratoires <i>Éducation et patrimoine</i>	Élevé : Formation au système des comptes satellites du tourisme (CST)
Afrique australe	Malawi	Octroi de licences et établissements de formation privés et publics certifiés	Bas : Apparition de modules d'hôtellerie en ligne
Afrique australe	Namibie	Centres de formation professionnelle / Laboratoires d'innovation pour les jeunes	Élevé : Parcours numériques sommet

			d'innovation pour la jeunesse
Afrique australe	Lesotho	Développement de centres de formation professionnelle	Bas : Logiciel système de réservation de base
Groupe des PEID	Seychelles	Campus de l'Académie du tourisme des Seychelles (STA) en lien avec des complexes hôteliers	Élevé : Systèmes technologiques de placement obligatoire dans un complexe touristique
Groupe des PEID	Cabo Verde	Centres de formation technique en lien avec des complexes hôteliers	Moyen : Expansion de la plateforme en ligne d'apprentissage à distance
Groupe des PEID	Maurice	Systèmes complets de centres de formation et d'enseignement secondaire	Systèmes avancés de gestion d'entreprise de la performance et simulateur
Groupe des PEID	Comores	Absence totale d'école hôtelière publique nationale spécialisée	Bas : Formation aux bases de la connectivité numérique

CHAPITRE 5 : TYPOLOGIES DE GOUVERNANCE DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ (PPP)

Les données issues des deux rapports démontrent que les partenariats public-privé ont évolué, passant de simples stages étudiants à des modalités de co-gouvernance dans les règles. De recruteurs passifs, les entités privées sont à présent impliquées activement dans la co-conception et la co-validation des systèmes de compétences touristiques. Les structures de PPP sur le continent peuvent être classées en quatre grandes catégories :

1. Co-gouvernance dans les conseils d'administration

Dans cette modalité, les entreprises privées et les associations hôtelières siègent directement au sein des conseils d'administration et de gestion des établissements publics de formation, où elles sont associées à la prise de décision en matière de développement stratégique.

- **Maroc** : Les opérateurs privés siègent directement au conseil d'administration des centres spécialisés *ISTAHT* et *ISITT* afin de définir les axes opérationnels.
- **Rwanda** : Suivant le modèle de référence des *conseils sectoriels de compétences*, il existe un **Conseil sectoriel des compétences pour le tourisme et l'hôtellerie du Rwanda**. Le Conseil conduit directement des analyses des déficits de compétences, examine les normes professionnelles nationales et encourage les investissements privés dans les cadres d'EFTP.
- **Éthiopie** : Les comités consultatifs sectoriels institués officiellement et les circuits de retour d'information des employeurs en continu interviennent directement dans l'administration de *l'Institut de formation au tourisme soutenu par EASTRIP*.

2. Accords contractuels sectoriels

Modalité qui repose sur des accords officiels, institutionnalisés avec des entreprises, des experts techniques externes et des organismes d'aide bilatérale au développement international, afin de

financer des diagnostics, d'organiser la formation du personnel et d'entreprendre des études spécialisées.

- **Cameroun** : Maintien de contrats stratégiques actifs avec des entreprises et des partenaires externes, dont **DIAGEO** (financement privé de la formation professionnelle continue), **Polygone SARL** (diagnostics d'évaluation des compétences de tiers) et le cabinet spécialisé **MINERVE**
- **Ghana** : Cycles d'actualisation des programmes d'études grâce à de solides partenariats public-privé (PPP), salons de l'emploi et séquences structurées d'apprentissage directement au sein de groupes hôteliers et opérateurs privés

3. Co-investissement et systèmes de financement mixte

Cette modalité combine les fonds publics du gouvernement central, les aides au développement international et les fonds de capital-investissement afin de créer des réseaux territoriaux décentralisés, souvent financés par des taxes propres au secteur.

- **Tunisie** : Dispositif territorial partagé, sur plusieurs niveaux, qui combine les financements publics, les fonds du développement international et les financements privés gérés par l'**AFMT**. Le dispositif opère une distinction entre la supervision de la qualité dans le public et des filières privées souples.
- **Afrique du Sud** : Recours à des cadres de PPP selon le régime des concessions et organisation d'initiatives de formation financées par des taxes sectorielles spécialisées.
- **Zambie** : Développement de formations normalisées grâce à une **taxe dédiée au Fonds de développement des compétences**, imposant aux opérateurs privés de cofinancer directement l'amélioration des niveaux d'EFTP publics.

4. Coopératives locales et réseaux associatifs de base

Cette modalité met l'accent sur les alliances entre les réseaux de la société civile, les conseils de gestion municipaux, les groupes locaux de défense de l'environnement et les coopératives rurales pour qu'il y ait des filières économiques locales formalisées.

- **Côte d'Ivoire** : Les réseaux de la société civile sont reliés directement aux conseils municipaux par l'intermédiaire du *réseau RAPT* afin de gérer des « *Éco-villages Touristiques* » à l'échelle locale, associant théâtres en plein air, écomusées et hébergements régionaux pour préserver l'équité des retombées économiques produites par la communauté.

CHAPITRE 6 : MATRICE COMPARATIVE DES RÉALITÉS SOUS-RÉGIONALES

La matrice d'évaluation ci-dessous passe en revue d'une manière systématique sur tout le continent les grandes composantes structurelles, en mettant en lumière les cursus techniques indépendants de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe :

Critères d'évaluation	Groupes d'Afrique du Nord et d'Afrique de l'Ouest	Groupes d'Afrique centrale et des PEID	Groupe sous-régional d'Afrique de l'Est	Groupe sous-régional d'Afrique australe
Architecture réglementaire principale	Gestion centralisée par les organismes publics et ministères compétents (AFMT, INFHT)	Supervision ministérielle mixte ; absence totale d'écoles hôtelières publiques dans les PEID	Coordination par différentes autorités sectorielles (TVETA, TRA, RTB, RDB)	Coordination par les autorités chargées des qualifications regroupées et conseils généraux de formation (CATHSSETA, ZAQA, QCTO)
Vecteur dominant des programmes d'études	APC institutionnelle stricte conjuguée à des modules sur la réputation numérique	Transition vers les systèmes LMD ; l'effort porte sur les plans directeurs de base pour les milieux désertiques/insulaire dans les PEID.	Application méthodique des modèles d'EFAC avec des évaluations fréquentes et centres régionaux d'excellence	<i>Éducation et patrimoine 5.0</i> , catalogues professionnels nationaux et mises à jour d'excellence du service
Mécanisme de financement principal	Financement mixte public-privé et aide internationale au développement	Forte dépendance à l'égard des budgets publics et contrats de PPP ciblés avec des entreprises (DIAGEO)	Fonds autorenewables, aides au développement international (EASTRIP) et dotations publiques	Taxes sectorielles obligatoires sur les entreprises (Fonds de développement des compétences), conditions des PPP selon le régime des concessions et financement mixte
Plateformes vers le monde du travail	Placements publics-privés et réseaux coopératifs décentralisés	L'ONT de l'État valide le processus de placement des diplômés ; les PEID ont recours à des modalités administratives souples de coopération	<i>Registres de professionnels</i> avec l'aide de la technologie, plateformes <i>TourEdu4All</i> et conseils sectoriels des compétences	Programmes Earn & Learn officiels, apprentissages en entreprise et portails nationaux de l'emploi
Vulnérabilité structurelle fondamentale	Inertie bureaucratique et la rigidité des systèmes centralisés	Grave pénurie de professeurs titulaires d'un doctorat ; absence totale de plateaux techniques dans les PEID	Barrières linguistiques, problèmes locaux d'accès aux infrastructures et intégration numérique inégale	Proportion élevée de fuite sectorielle des cerveaux, inégalités d'accès à la formation en milieu rural et morcellement des PPP par projet

CHAPITRE 7 : CONTRAINTES SYSTÉMIQUES ET GOULETS D'ÉTRANGLEMENT STRUCTURELS

1. Coordination interministérielle : cloisonnement et carences administratives

L'un des principaux obstacles au développement du capital humain tient au cloisonnement dans l'administration et au morcellement de la collaboration institutionnelle entre les autorités touristiques et

les autres branches de l'État. Par exemple, la **RDC** et la **Sierra Leone** pâtiennent du grave fossé structurel qui sépare leur Ministère du tourisme des réseaux d'enseignement supérieur.

Des pays comme le **Cameroun** combattent activement ce risque grâce à des conventions interministérielles contraignantes (comme l'accord officiel signé entre le *MINTOUL* et le Ministère de l'enseignement supérieur en soutien à l'*École Supérieure des Sciences de l'Urbanisme et du Tourisme ESSUT* de l'université de Bertoua), mais les lourdeurs bureaucratiques ralentissent la mise en œuvre. Les conventions principales, et plus précisément celles avec l'Université d'Ebolowa et l'*École Normale Supérieure de l'Enseignement Technique (ENSET)*, restent citées comme « en chantier », ce qui montre à quel point les blocages administratifs entravent la mise en œuvre des politiques.

2. Rétention de la main-d'œuvre et fuite des cerveaux du continent

Le départ de personnes de talent et qualifiées qui quittent le marché national à cause des conditions précaires de travail dans le secteur (horaires de travail saisonniers imprévisibles, bas salaires de départ) constitue une vulnérabilité commune que l'on retrouve de la Tunisie à l'Afrique du Sud. Ce problème systémique de rétention s'explique par la faible attractivité du secteur, le manque de perspectives claires de progression de carrière et la migration des professionnels qualifiés vers d'autres secteurs économiques ou marchés internationaux.

Pour apporter une réponse structurelle face à ce risque, les gouvernements sont forcés de faire appel à des spécialistes externes. Par exemple, le Gouvernement camerounais a expressément chargé le cabinet spécialisé **MINERVE** de concevoir des dispositifs spécifiques visant à former, attirer et assurer la *rétention des talents* dans l'écosystème touristique national, sachant que produire des diplômés perd tout son sens si l'industrie locale ne peut pas les garder.

3. Dispersion géographique et disparités entre zones urbaines et rurales

De fortes disparités persistent en termes de capacités, d'institutions et d'infrastructures entre les centres administratifs urbains et les destinations de tourisme rural. Alors que les capitales disposent d'académies dotées de moyens, les zones rurales, qui sont là où se trouvent les gîtes écotouristiques, les parcs nationaux et le patrimoine culturel, souffrent d'un manque criant d'infrastructures de formation. Les petits acteurs locaux du secteur informel, les femmes et les jeunes sont donc privés de possibilités de formation structurée et de développement professionnel. En outre, les systèmes universitaires d'Afrique centrale (comme en RDC) ont évolué vers le modèle *LMD* standardisé, mais souffrent d'une grave pénurie structurelle de *professeurs titulaires d'un doctorat* spécialistes du tourisme, si bien que tout le cursus éducatif repose sur des enseignants généralistes sans expérience approfondie du secteur.

CHAPITRE 8 : RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES EXPLOITABLES À L'INTENTION DES ÉTATS MEMBRES DE LA CAF

1. Des filières intégrées d'enseignement du tourisme de bout en bout

Les États membres doivent renforcer structurellement les filières d'enseignement du tourisme de bout en bout en intégrant progressivement l'enseignement du tourisme depuis l'école primaire et secondaire jusqu'à l'EFTP et les études de troisième cycle. La mise en place de cadres inspirés de l'**initiative gambienne 'Catching Them Young'** et des clubs de tourisme dans les écoles aux **Seychelles** permettra d'assurer une initiation précoce, un parcours structuré et des perspectives de carrière plus claires dans tous les sous-secteurs de la chaîne de valeur.

2. Institutionnalisation d'audits de compétences biennaux et études de suivi

Afin de limiter à un minimum l'inadéquation des compétences et de mieux anticiper la demande sur le marché du travail, les États membres devraient établir des systèmes permanents de surveillance et de suivi. Comme mesure structurelle pour éviter d'avoir des plans de formation figés et obsolètes, les ministères compétents devraient procéder systématiquement, tous les deux ans, à un audit des besoins en compétences dans le secteur du tourisme national, en partageant la charge financière et technique de ces diagnostics indépendants avec les groupes privés et les associations hôtelières.

3. Diversification des mécanismes de financement mixte durable

Les gouvernements doivent faire évoluer les systèmes de formation pour ne plus dépendre totalement du financement par l'administration centrale ou d'une aide technique internationale incertaine. Les États membres devraient étudier la possibilité de reproduire les modèles **zambien** et **sud-africain** en instaurant des taxes spécifiques pour alimenter un *fonds de développement des compétences* ou par un financement mixte combinant des ressources publiques, des taxes touristiques, le soutien de partenaires extérieurs, des financements à des conditions préférentielles et des fonds de capital-investissement, afin d'améliorer l'extensibilité à long terme.

4. Adoption de mécanismes d'harmonisation des certifications sur le continent

La Commission pour l'Afrique devrait s'employer activement à concevoir et à implanter des mécanismes d'harmonisation internationale des qualifications et des normes de compétences professionnelles. La normalisation des catalogues de qualifications professionnelles dans le secteur du tourisme de l'ensemble des groupements économiques régionaux renforcera considérablement la reconnaissance mutuelle des compétences, améliorera la mobilité professionnelle officielle et permettra un transfert fluide de connaissances et la comparabilité des qualifications par-delà les frontières.

5. Transformer les résultats de l'enquête en un Plan d'action du CAF et un portefeuille de projets de coopération technique

À la suite des discussions de la CAF, ONU Tourisme pourrait inviter les États membres intéressés à solliciter un appui ciblé en matière de coopération technique sur la base des résultats de l'enquête. Cet appui pourrait être structuré sous forme de modules d'assistance flexibles, adaptés aux contextes nationaux et aux ressources disponibles.

Les domaines d'assistance technique pourraient notamment inclure : la réalisation d'audits nationaux des compétences et d'évaluations des besoins en ressources humaines dans le secteur du tourisme ; la révision des programmes de formation fondée sur les compétences ; la création ou le renforcement des conseils sectoriels des compétences dans le tourisme ; la mise en place de programmes de formation professionnelle et de formation de formateurs ; le développement de plateformes numériques d'apprentissage et d'emploi ; le déploiement d'unités mobiles de formation dans les destinations éloignées ; ainsi que l'élaboration de stratégies de fidélisation et de rétention de la main-d'œuvre.

Une matrice d'action concise pourrait également être élaborée afin d'identifier les institutions chefs de file, les partenaires potentiels, les résultats attendus, les calendriers indicatifs de mise en œuvre ainsi que les besoins en ressources. Une telle approche permettrait de transformer les résultats de l'enquête en une feuille de route opérationnelle favorisant leur mise en œuvre concrète.

CHAPITRE 9 : RECOMMANDATIONS THÉMATIQUES POUR LES ÉTATS MEMBRES DE LA CAF

Afin de remédier aux insuffisances critiques en matière d'accès et de qualité et à la fragmentation systémique sur le continent africain, plutôt que d'engager des interventions morcelées, par projet, les États membres doivent entreprendre une refonte structurelle systémique, étayée juridiquement. Les recommandations ci-après, multidimensionnelles et détaillées, offrent une feuille de route opérationnelle établie directement en se fondant sur les configurations nationales vérifiées :

1. Modernisation des programmes d'études et réformes pédagogiques

- Adoption universelle de l'Éducation fondée sur les compétences (EFAC / APC) : Les États membres doivent procéder d'une manière systématique à l'élimination progressive des programmes scolaires classiques, purement théoriques. À l'instar des modèles législatifs ayant porté leurs fruits au Maroc et au Sénégal, qui ont institutionnalisé l'« *Approche par Compétence* » (APC) à l'échelle nationale, les centres de formation doivent bâtir leur activité éducative directement autour des compétences métiers évaluées. Comme démontré au Togo, les modules de formation doivent être résolument réorientés vers des parcours techniques hôteliers, et plus précisément la production en cuisine, la gestion des chambres et les processus modernes de billetterie numérique, plutôt que sur des généralités en ce qui concerne la gestion au sens large d'une activité économique.
- Stages pratiques obligatoires et normalisation des infrastructures : Les États membres sont invités à examiner les politiques de la République-Unie de Tanzanie et de l'Ouganda, qui ont rendu juridiquement obligatoires les stages pratiques sur le terrain de plusieurs mois comme condition requise pour obtenir le diplôme. Le financement des activités éducatives doit aller en priorité aux plateaux techniques, aux cuisines de formation et aux systèmes de gestion hôtelière (PMS). Il ne devrait pas être délivré de diplôme ou de titre professionnel en l'absence de système d'évaluation en bonne et due forme à l'aide d'un carnet de bord cosigné par un employeur privé agréé.
- Institutionnaliser les cycles d'actualisation continue des programmes d'études : Afin d'éliminer définitivement les problèmes d'inadéquation des compétences à long terme, les États membres devraient adopter le modèle camerounais, dans lequel les filières universitaires publiques font l'objet d'une *mise à jour biennale systématique* directement gérée par les conseils d'établissement. Cela doit aller de pair avec le suivi continu des diplômés et des boucles de remontée directe d'information des employeurs, comme en Éthiopie, afin d'évaluer les délais de transition de l'école au monde du travail et d'ajuster d'une manière dynamique les capacités de formation.
- Préserver la culture locale grâce à des modèles fondés sur le patrimoine : Plutôt que de copier à l'identique les modèles occidentaux de service, les États membres devraient reproduire le modèle zimbabwéen 'Heritage-Based Education 5.0'. Ce modèle intègre structurellement la sauvegarde de la culture locale, le patrimoine culinaire autochtone, l'histoire régionale et l'innovation communautaire dans le cadre national d'examen technique, transformant ainsi les ressources du patrimoine en atouts singuliers d'un tourisme durable haut de gamme.

2. Accès institutionnel stratégique et sensibilisation précoce

- Généralisation à l'échelle nationale de l'étude du tourisme dès le plus jeune âge : Afin de changer la perception socioéconomique négative du tourisme comme choix de carrière peu intéressant, et de le présenter comme un secteur d'activité porteur offrant des perspectives à long terme, les États membres devraient s'inspirer de l'initiative phare de la Gambie intitulée 'Catching Them Young'. Cette mesure intègre juridiquement les notions de base en matière de

tourisme, les connaissances historiques et les principes fondamentaux de l'accueil directement dans les programmes scolaires du primaire et du secondaire.

- Déploiement de clubs de tourisme actifs dans les écoles et salons de la jeunesse : Les ministères compétents devraient financer des réseaux décentralisés de recrutement axés sur la jeunesse. En reproduisant les exemples de réussite des Seychelles, du Lesotho, de Maurice et d'Afrique du Sud, les États pourront souhaiter instituer à titre permanent des clubs de tourisme dans les écoles, des sommets nationaux sur l'innovation destinés aux jeunes et des salons de l'emploi au niveau local pour éveiller, très tôt, un intérêt à l'égard de la conservation de l'environnement, la biologie marine et la gestion du patrimoine.
- Décentralisation de l'infrastructure technique par le biais de filières locales : Pour corriger les fortes disparités entre zones urbaines et rurales, sachant que les capitales ont des centres d'enseignement dotés de moyens alors que les zones rurales manquent d'infrastructures de formation, les États membres pourront souhaiter adapter les modèles alternatifs mis en œuvre en Côte d'Ivoire. En s'appuyant sur des réseaux de la société civile tels que le *Réseau RAPT*, les États peuvent organiser des formations sur le terrain au moyen de « *Bourses du Tourisme* » et de « *Circuits Paysans* », afin de former sur place directement les jeunes ruraux à la gestion d'écomusées, l'exploitation d'hébergements communautaires et la médiation culturelle locale.

3. Des mécanismes de financement durables et diversifiés

- Législation imposant des taxes obligatoires sur les entreprises pour financer la formation : Afin de s'émanciper de la dépendance pleine d'aléas à l'égard des budgets de l'administration centrale ou d'aides techniques internationales incertaines, les États membres devraient instaurer par voie législative un fonds de formation dédié et autonome. Suivant les modèles bien rodés de la Zambie (*Fonds de développement des compétences*) et de l'Afrique du Sud (dispositif *CATHSSETA*), les gouvernements devraient prélever un pourcentage symbolique sur les recettes des opérateurs privés. Ces fonds devront être strictement affectés au financement de la modernisation de l'infrastructure publique d'EFTP, au perfectionnement continu des formateurs techniques et aux gratifications versées aux étudiants.
- Déploiement de PPP selon le régime des concessions et financement mixte à différents niveaux : Suivant les cadres de co-investissement de l'Agence tunisienne de formation aux métiers du tourisme (*AFMT*), les États devraient organiser un financement territorial partagé regroupant des fonds publics, des aides au développement international et des financements privés. Par ailleurs, à l'instar des cadres de PPP sud-africains selon le régime des concessions, les gérants privés d'établissements hôteliers de luxe situés dans des domaines publics ou des parcs nationaux doivent être contractuellement tenus de co-investir une partie de leurs bénéfices dans les structures communautaires locales de formation et le développement de la main-d'œuvre locale.
- Exploitation à l'échelle régionale des projets de développement international : Les pays en développement devraient aligner activement leurs stratégies en matière de capital humain sur les instruments de financement multilatéral à grande échelle. On peut citer, à titre d'exemple, l'approche adoptée par la Gambie et Cabo Verde rattachant directement l'élargissement de l'accès à la formation *aux projets de la Banque mondiale pour le capital humain et la résilience*, ou encore la stratégie de l'Éthiopie qui a inscrit la modernisation des centres d'excellence dans le cadre du projet « *Des compétences pour la transformation et l'intégration régionale en Afrique de l'Est* » (*EASTRIP*).

4. Innovation numérique, adoption des technologies et compétences en matière d'IA

- Intégration de l'IA et de l'automatisation avancée à la formation hôtelière de base : Outre les logiciels administratifs ou bureautiques de base, les écoles hôtelières publiques doivent moderniser leurs portefeuilles de formations au numérique. Les programmes d'études devraient inclure expressément la formation pratique aux applications d'intelligence artificielle pour le marketing touristique prédictif, le suivi automatisé de la gestion hôtelière, les systèmes numériques de gestion de la relation client et la synchronisation des systèmes mondiaux de distribution (GDS). Suivant l'exemple du Cameroun et de son cadre numérique à plusieurs volets, les ministères concernés devraient nouer des partenariats avec les organismes de coopération internationale (comme la KOICA de République de Corée) afin d'organiser des séminaires spécialisés de renforcement des capacités sur l'utilisation de l'IA au service de la promotion touristique et la création de contenus.
- Conclusion d'accords interministériels en faveur des start-up : À l'instar du modèle algérien à visée stratégique, les ministères du tourisme devraient nouer des partenariats avec les ministères chargés de l'innovation numérique et les entreprises privées de technologie pour mettre en œuvre des conventions contraignantes et financer des *incubateurs de start-up de tourisme en ligne*. Ce cadre doit permettre aux jeunes diplômés en tourisme de concevoir des plateformes numériques de réservation adaptées au contexte local, des applications de visite guidée virtuelle et des solutions d'hôtellerie en ligne sur mesure pour leurs marchés nationaux.
- Création de plateformes avancées d'apprentissage en ligne et de formation en ligne : Afin de démocratiser l'apprentissage et de renforcer les capacités dans les régions reculées ou les archipels insulaires, les États membres devraient s'inspirer de la Guinée équatoriale, qui fait un usage stratégique des cadres de coopération internationale (comme le *projet HOST-EG Erasmus+*) pour lancer des plateformes centralisées de formation au tourisme en ligne, assurant la continuité de la formation technique hors environnements scolaires traditionnels.

5. Coordination interministérielle et réformes de la gouvernance

- Adoption de pactes ministériels conjoints contraignants : Pour régler définitivement les problèmes de cloisonnement institutionnel et de frictions administratives, comme le fossé qui sépare les autorités touristiques des réseaux d'enseignement supérieur en RDC ou en Sierra Leone, les États membres doivent établir des conventions officielles à caractère contraignant. Suivant l'exemple de la stratégie structurelle du Cameroun qui mise sur les conventions (par exemple, l'accord officiel conclu entre MINTOUL et le Ministère de l'enseignement supérieur en soutien à l'*École Supérieure des Sciences de l'Urbanisme et du Tourisme ESSUT* de l'université de Bertoua), ces instruments législatifs doivent régir la supervision opérationnelle et pédagogique conjointe des centres publics de formation, en veillant à ce que la croissance universitaire soit directement calée sur la planification des besoins nationaux de main-d'œuvre.
- Établissement de conseils sectoriels statutaires des compétences : Les associations professionnelles du secteur privé doivent se voir conférer juridiquement des pouvoirs de co-gouvernance dans les conseils d'administration des établissements publics de formation, afin que leur rôle évolue de celui de recruteurs passifs à celui de co-concepteurs actifs du système éducatif. À l'instar du modèle qui fera date de Conseil sectoriel des compétences pour le tourisme et l'hôtellerie du Rwanda (RTSSC), ces conseils doivent avoir un mandat statutaire pour conduire des audits des compétences à l'échelle de tout le pays, revoir en continu les normes professionnelles nationales et co-valider les cadres d'examen technique.

- Une riposte en bonne et due forme à la crise de rétention de la main-d'œuvre : Pour lutter contre le grave phénomène de fuite des cerveaux qui prive l'industrie hôtelière nationale de talents qualifiés en raison de la précarité des conditions dans le secteur (horaires de travail saisonniers imprévisibles, bas salaires de départ), les États membres pourraient s'inspirer de la stratégie camerounaise qui fait expressément appel à des spécialistes externes (tels que le cabinet spécialisé *MINERVE*) afin de concevoir des cadres spécifiques visant à former, attirer et assurer la rétention des talents dans l'écosystème touristique national.
- Remédier à la pénurie structurelle de formateurs spécialisés : Les systèmes universitaires qui passent aux modèles *LMD* standardisés, en particulier en Afrique centrale, manquent cruellement de *professeurs titulaires d'un doctorat* spécialistes du tourisme. Les ministères compétents devraient mettre en place des procédures accélérées d'octroi de bourses d'études pour que des professionnels aguerris du secteur puissent suivre une formation universitaire de troisième cycle, évitant ainsi que l'ensemble du parcours éducatif ne repose sur des enseignants généralistes sans expérience approfondie du secteur.

6. Harmonisation et mobilité professionnelle sur le continent

- Mise au point de cadres de référence nationaux et régionaux en matière de qualifications : En vue d'assurer la validité des certifications et la reconnaissance mutuelle des qualifications par-delà les frontières, les États membres sont encouragés à établir de solides organismes indépendants de contrôle de la qualité. Suivant les exemples d'architectures réglementaires à plusieurs niveaux du Kenya (reliant *TVETA*, *l'Autorité de réglementation du tourisme* et la *Commission de l'enseignement universitaire*) et de l'Afrique du Sud (reliant *CATHSSETA*, *ZAQA* et *QCTO*), les normes en matière de qualifications doivent être juridiquement codifiées en vertu de textes de loi nationaux (comme la *Loi NIHOTOUR de 2022* au Nigéria).
- Harmonisation des catalogues de compétences de l'ensemble des blocs régionaux : La Commission pour l'Afrique devrait coordonner activement la normalisation internationale des catalogues de qualifications professionnelles dans le secteur du tourisme de l'ensemble des groupements économiques régionaux (par exemple : CEDEAO, SADC, CAE, CEMAC). La normalisation des définitions des compétences, des crédits et des aptitudes facilitera la reconnaissance mutuelle des diplômes au-delà des frontières nationales, favorisera la mobilité professionnelle officielle et permettra un transfert de connaissances fluide et la comparabilité des qualifications sur tout le continent.
- Lancement de programmes panafricains d'échange de formateurs : Les pôles d'excellence régionaux à forte densité (tels que le pôle *EASTRIP* en Éthiopie ou *l'Utalii College* au Kenya) devraient mettre en place des cadres collaboratifs d'échange afin de dépêcher des formateurs experts qui contribuent au renforcement institutionnel nécessaire pour développer les écosystèmes hôteliers, et accroître le transfert de savoir entre pairs.
- Normes juridiques de base de classement pour les PEID : Les petits archipels insulaires manquent cruellement d'infrastructures, comme les Comores où il n'y a aucune école hôtelière publique spécialisée dans le pays et où la seule formation est celle des filières générales de tourisme de *l'Institut universitaire de technologie*. La priorité doit être l'adoption d'un socle réglementaire de classement des hôtels et des restaurants. L'établissement de ces normes juridiques de base est une absolue nécessité pour avoir des référentiels métiers qui permettent de convertir efficacement des activités informelles de guide sur l'île en emplois locaux protégés et certifiés.