



SLE Publication Series –S236–

Centre de Formation Supérieure pour le Développement Rural (SLE)
sur commande du Haut Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la
Désertification (HCEFLCD) et de la
Coopération Allemande (GTZ- Deutsche Gesellschaft für Technische
Zusammenarbeit)

**Développement d'une stratégie de tourisme durable dans les aires
protégées du Maroc.**

Tome 2 : Manuel Méthodologique

L'élaboration d'une stratégie, pas à pas.

Auteurs

Erik Engel (chef d'équipe), Anna Dederichs, Felix Gärtner, Jana Schindler et Corinna Wallrapp

Décembre 2009



Disclaimer:

Les positions, interprétations et conclusions reprises dans ce rapport sont ceux de l'équipe d'auteurs et ne reflètent pas nécessairement les positions du HCEFLCD ou de la GTZ.

Schriftenreihe des SLE

SLE Publication Series

ISSN 1433-4585

Développement d'une stratégie de tourisme durable dans les aires protégées du Maroc. Tome 2 /

Erik Engel ... – Berlin: SLE, 2009.

(Schriftenreihe des SLE; S236)

ISBN 3-936602-40-9)

Seminar für Ländliche Entwicklung

(Centre for Advanced Training in Rural Development)

Humboldt Universität zu Berlin

Hessische Straße 1-2 10099 Berlin

Tel. +49 (0)30 2093 6900

Fax +49 (0)30 2093 6904

E-Mail: sle@agrار.hu-berlin.de

<http://www.berlinerseminar.de>

Table des matières

Table des matières	iii
Liste des figures	iv
Introduction.....	1
1 Phase préparatoire.....	6
1.1 Objectifs de votre stratégie	6
1.2 Délimitation géographique	6
1.3 Les principes à respecter.....	7
2 Elaboration des domaines de recherche	8
2.1 Analyse de la situation	9
2.2 Analyse des acteurs.....	10
2.3 Vision des différents acteurs.....	12
3 Planification de la stratégie	13
3.1 Réflexion et organisation interne	15
3.2 Solutions stratégiques pour la gestion du territoire	16
3.3 Solutions stratégiques pour le positionnement dans le paysage des acteurs	18
3.4 Création du plan opérationnel.....	19
Mot de la fin pour la mise en œuvre	21
Annexe	22
Bibliographie.....	27

Liste des figures

Figure 1: Critères pour un tourisme durable	2
Figure 2 : Temps relatif pour les étapes du développement d'une stratégie	3
Figure 3 : Objectifs et résultats	6
Figure 4 : Etapes de l'élaboration d'une stratégie de tourisme durable	14
Figure 5 : Formulation de solutions stratégiques pour une meilleure gestion du territoire	16
Figure 6 : Formulations de solutions stratégiques pour un meilleur positionnement dans le paysage des acteurs	18
Figure 7 : Les trois phases d'un plan opérationnel	19

Introduction

Dans quel contexte a été écrit ce manuel méthodologique ?

Le présent travail s'insère dans une initiative nationale de développer le tourisme durable dans les aires protégées du Maroc. Le tourisme durable vise à concilier l'objectif de protection des aires protégées et leur utilisation à des fins récréatives, tel que cela est prévu dans la plupart des catégories des aires protégées comme définies dans *International Union for Conservation of Nature*.

Ce manuel méthodologique est le fruit d'une étude menée sur le Parc National du Toubkal (PNT) qui visait l'élaboration d'une stratégie de tourisme durable dans ledit parc et sa périphérie¹. Sur la base de cet exemple a été réalisé ce manuel, afin de permettre à d'autres aires protégées du Maroc de développer leur propre stratégie, adaptée à leurs objectifs, besoins et moyens.

Pourquoi un tourisme durable dans les aires protégées du Maroc ?

Au Maroc, le tourisme est un secteur essentiel et prioritaire pour le développement économique. Dans la « Vision 2010 », le Gouvernement du Royaume du Maroc a défini une stratégie visant à accroître les capacités d'accueil pour recevoir le double de visiteurs, soit 10 millions, et à augmenter les retombées du tourisme à 20% du Produit Intérieur Brut (PIB) (MINISTÈRE DU TOURISME 2005). Dans le cadre de cette vision, un des objectifs est l'intensification du tourisme rural.

Il ne faut toutefois pas oublier que le tourisme peut avoir des conséquences négatives pour les lieux d'accueil. Ceci est particulièrement vrai lorsque les activités touristiques sont peu ou mal gérées :

- L'afflux massif de touristes participe à la dégradation de l'environnement ;
- La population locale ne bénéficie des retombées du tourisme que de façon marginale, tandis que le gros du profit reste dans les pays d'origine des touristes ou bien dans les mains d'entrepreneurs nationaux urbains ;
- Le tourisme engendre des tensions sociales et des conflits.

C'est pour éviter tous ces effets négatifs que le gouvernement marocain s'est engagé à favoriser des approches durables, et ce, surtout dans l'arrière pays.

¹ Afin d'alléger le texte, on parlera toujours de périphérie pour désigner les alentours de l'aire protégée, qu'ils aient juridiquement parlant le statut de périphérie ou non.

Qu'est ce que le tourisme durable ?

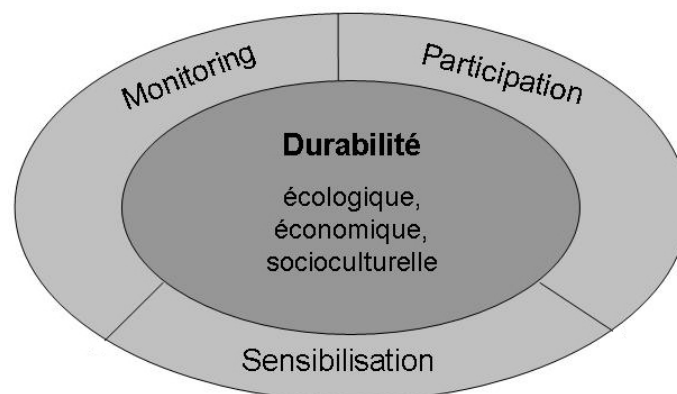
Le « tourisme durable » est un concept qui cherche à répondre aux défis environnementaux, économiques et sociaux d'un lieu donné, ainsi qu'à remédier aux problèmes engendrés par le tourisme. Il suit l'approche du « développement durable » et vise à assurer (voir figure 1):

- un développement économique inscrit durablement dans le long terme ;
- le respect des ressources environnementales et socioculturelles ;
- le respect des personnes, visiteurs, salariés du secteur et populations d'accueil (UNWTO 2004).

Le concept prévoit :

- une forte participation de la population locale en tant qu'acteur du tourisme ;
- une sensibilisation des visiteurs, des acteurs du tourisme et de la population aux aspects de durabilité ;
- la mise en place d'un système de suivi qui permette de réagir au plus vite aux conséquences négatives du tourisme (UNWTO 2004, MOWORTH, MUNDT 2009).

Figure 1: Critères pour un tourisme durable



Source: (MOWFORTH, MUNT 2009; adaptation SLE)

Qu'est-ce qu'une stratégie du tourisme durable ?

Une stratégie est une succession d'étapes qui permettent d'atteindre un objectif donné. Dans le cadre de cette étude, l'objectif est de, si possible, promouvoir mais surtout surveiller l'évolution du tourisme dans une aire protégée donnée et de s'assurer que ce dernier s'insère dans une approche durable.

Une stratégie de tourisme durable se matérialise par le biais d'un **plan opérationnel** qui décrit les projets qui doivent avoir lieu dans chacune des étapes.

A qui est dédié ce manuel ?

Ce manuel s'adresse aux administrations des aires protégées marocaines qui ont identifié le besoin de prendre position et d'orienter le développement du tourisme durable dans leurs aires protégées et périphéries.

Comment utiliser ce manuel ?

Ce manuel a été rédigé de manière très synthétique et a simplifié un processus et un travail qui est autrement hautement complexe et long. Il permet ainsi à l'administration d'une aire protégée de suivre pas à pas les étapes du développement d'une stratégie avec des exemples à l'appui. Ces trois grandes étapes, telles qu'illustrées dans ce manuel, sont :

1. la phase préparatoire ;
2. la phase d'élaboration des domaines de recherche ;
3. la planification de la stratégie et la création d'un plan opérationnel.

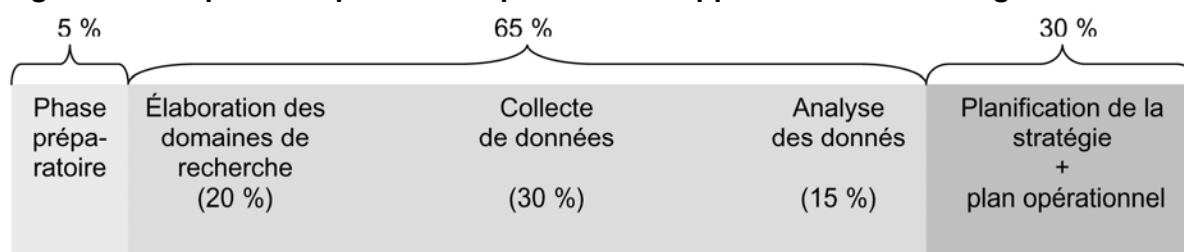


Ce manuel peut être utilisé en complément des autres pièces de l'étude, qui analyse les réflexions menées dans le cas spécifique du PNT et renvoie occasionnellement à des exemples mis en annexe.

Combien de temps prend le développement d'une stratégie ?

En fonction des capacités humaines et financières de l'administration d'une aire protégée, l'élaboration d'une telle stratégie peut prendre de trois mois à un an. Le temps relatif des différentes phases les unes par rapport aux autres est comme suit :

Figure 2 : Temps relatif pour les étapes du développement d'une stratégie



Quelles sont les limites du manuel méthodologique ?

Le tourisme est un phénomène très complexe qui dépend de beaucoup de facteurs extérieurs sur lesquels on n'a pas forcément d'influence : situation économique internationale, évolution de la demande et tendances sur le marché, etc.

De plus, la situation des aires protégées au Maroc peut varier fortement d'un cas à l'autre, ce qui ne permet pas au manuel d'apporter une solution applicable à toutes les situations.

Par conséquent, ce manuel ne peut que fournir les grandes étapes à suivre dans la conception d'une stratégie de tourisme durable et guider l'administration de l'aire protégée dans les réflexions qu'elle doit mener. Il en revient donc à l'administration de l'aire protégée concernée d'adapter ce manuel à ses propres besoins et capacités.

AVANT DE COMMENCER...

... il faut vous assurer que vous avez besoin d'une stratégie de tourisme durable !

Pour cela, vérifiez que vous vous trouvez dans l'une des situations suivantes :

- Mon aire protégée est déjà fréquentée par des touristes.
- Mon aire protégée n'est pas encore fréquentée par des touristes, mais il est fortement probable qu'elle le soit bientôt.
- Mon aire protégée n'est pas encore fréquentée par des touristes, mais je souhaite faire venir des touristes.

Principe :

Il faut veiller à la conservation de l'aire protégée !

Principe :

Il faut anticiper les effets négatifs du tourisme !

De plus, assurez-vous qu'il vous faut intervenir dans les quatre aspects suivants :

Ecologie

- Les activités touristiques endommagent l'environnement.
ET / OU
- Vous souhaitez faire connaître les attractivités naturelles de votre aire protégée.

Economie


- Les revenus engendrés par le tourisme sont inégalement répartis au sein de la population locale.
ET / OU
- Le tourisme durable serait un facteur de développement local.

Social

- Les traditions et coutumes locales ne sont pas valorisées par le tourisme.
ET / OU
- Vous souhaitez sensibiliser le public aux richesses culturelles de la région.

Communication et coopération

- Il n'existe pas de consensus entre les acteurs concernant le développement du tourisme dans la région.
ET / OU
- Vous souhaitez promouvoir une vision commune du tourisme durable.

 Afin de pouvoir adapter ce manuel à leurs besoins, les **aires protégées qui ne sont pas fréquentées par des touristes** pourront lire dans ces encadrés les points importants à prendre en considération !

1 Phase préparatoire

Tout d'abord, il est important de prendre conscience des multiples facettes du sujet et de ses implications. Il s'agit donc de cerner le sujet en définissant et visualisant les trois points suivants:

- Quels sont les objectifs que vous souhaitez atteindre avec une stratégie du tourisme durable ?
- Quelle est l'espace géographique que vous voulez prendre en compte dans votre stratégie ?
- Quels principes devez-vous prendre en compte pour l'élaboration de votre stratégie ?

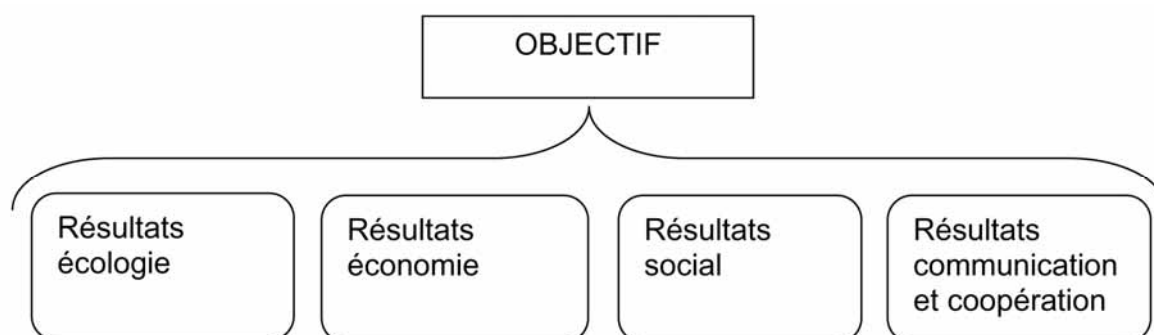
1.1 Objectifs de votre stratégie

Après avoir identifié pour vous-même la nécessité de développer une stratégie de tourisme durable dans le tableau précédent intitulé « Avant de commencer », il s'agit maintenant de vous mettre d'accord au sein de l'administration de l'aire protégée sur la raison pour laquelle vous souhaitez développer une stratégie du tourisme durable et quels sont les résultats que vous souhaitez atteindre (voir figure 3).

→ Définissez l'**objectif** que vous souhaitez atteindre avec la stratégie

→ Définissez les **résultats** que vous souhaitez atteindre dans les quatre aspects suivant.

Figure 3 : Objectifs et résultats



1.2 Délimitation géographique

Il est important de définir la région à laquelle cette stratégie doit s'appliquer et où les résultats susmentionnés doivent être atteints. En d'autres termes, il s'agit de se demander si le tourisme durable doit seulement avoir lieu dans l'aire protégée ou aussi dans la périphérie. Pour cela, la question principale à se poser est la suivante :

→ Est-ce que les activités touristiques ayant lieu dans la périphérie entravent les objectifs de protection de l'aire protégée ?

En effet, la délimitation de la région impliquée aura des conséquences sur plusieurs aspects, notamment :

- Sur le cadre légal et administratif ;
- Sur votre capacité d'intervention : dans l'aire protégée, vous avez plus d'influence que dans la périphérie, où la mise en place de votre stratégie dépendra encore plus de la volonté de coopération des différents acteurs ;
- Sur les acteurs à impliquer dans le développement et la mise en œuvre de la stratégie ;
- Sur la durée de la recherche.

1.3 Les principes à respecter

Certains principes sont à prendre en compte dans le développement et la mise en œuvre d'une stratégie :

- La stratégie doit être **simple, claire et réaliste** ;
- La stratégie doit impliquer **tous les acteurs** concernés direct ou indirectement par le développement du tourisme durable à tous les niveaux ;
- La stratégie doit respecter le concept de **tourisme durable** ;
- La stratégie doit être **revue régulièrement**, adaptée aux changements contextuels et enrichie par les expériences faites au cours de sa mise en œuvre ;
- La stratégie doit prendre en compte les **risques** inhérents à un tourisme mal géré.

2 Elaboration des domaines de recherche

Les domaines de recherche :

Il existe trois grands domaines qui doivent être analysés afin de pouvoir élaborer une stratégie de développement durable :

- Analyse de la situation (législative, écologique, économique et sociale) ;
- Analyse des acteurs ;
- Analyse des visions.

Points à élaborer dans chacun des domaines de recherche :

→ Les questions de recherche :

Dans ce chapitre, nous allons vous guider dans l'élaboration des questions qu'il faut poser dans chacun des domaines susmentionnés. Pour cela, nous clarifierons pour chaque domaine son aspect important et les questions clé.

Pour chacune des questions ainsi élaborée, il s'agira ensuite de préciser le lieu d'enquête, les acteurs à interroger et les méthodes à utiliser.

→ Les lieux d'enquête :

Suite à la délimitation géographique entreprise dans le point 1.2, vous devrez choisir les lieux exacts où vous souhaitez entreprendre vos recherches. Veuillez vous assurer que les vallées et douars sélectionnés soient représentatifs de la situation dans son ensemble (par ex : choisissez des vallées qui sont très touristiques et d'autres qui ne le sont pas du tout. Au sein de chaque vallée, choisissez des douars qui profitent plus du tourisme et d'autres qui en profitent moins).

→ Les acteurs à interroger :

Tous les acteurs impliqués directement (par ex. la population locale, les gîteurs, les agences de voyage, etc.) ou indirectement (Ministère du tourisme, autorités locales etc.) dans le développement du tourisme dans votre aire protégée et sa périphérie doivent être interrogés. Pour définir le nombre de personnes que vous voulez interroger, assurez-vous que votre échantillon d'acteurs soit représentatif des différentes opinions.

Principe :

Les recherches sont un premier pas dans l'implication de tous les acteurs dans le processus !

→ Les méthodes de recherche à utiliser :

Différentes méthodes peuvent être utilisées durant la phase de recherche :

- Entretiens individuels avec des acteurs clés ;



Voir annexe 1A et 1B – exemples des questionnaires utilisés au PNT.

- Discussion en groupe avec différents acteurs pour refléter les différentes opinions sur un sujet donné ;
- Discussion en groupe avec les « mêmes » acteurs pour avoir l'opinion générale d'un groupe d'acteurs ;
- Ateliers entre mêmes ou différents acteurs à différents niveaux pour les faire participer à l'élaboration de la stratégie ;
- Compléter les informations avec la littérature.



Attention: Le choix des lieux d'enquête, du nombre d'acteurs à interroger, et des méthodes à utiliser doit se faire en fonction de vos capacités humaines et financières.

2.1 Analyse de la situation

Pourquoi est-ce important ?

L'analyse de la situation est importante afin de :

- Clarifier le **cadre légal et administratif** dans lequel vous opérez et la situation actuelle au niveau écologique, économique et social ;
- De faire un **bilan des activités touristiques** qui ont déjà lieu dans l'aire protégée et sa périphérie ;
- D'analyser les **conséquences des activités touristiques** sur les domaines écologiques, économiques et sociaux ;
- De vérifier qu'il existe une **demande** pour le tourisme durable dans votre aire protégée.

Questions clé :

Voici les aspects importants pour chaque domaine sur la base desquels vous pouvez élaborer vos propres questions, selon la situation dans laquelle se trouve l'aire protégée :

- Législation : Quel est le cadre légal et administratif de votre aire protégée ?
- Ecologie : Quels sont les dégâts importants au niveau environnemental ?
Quels dégâts sont causés par le tourisme ?
- Economie : Quels sont les grands défis de l'économie locale ?
Quelle est la part des activités touristiques dans l'économie locale ?
- Social : Quels sont les problèmes sociaux en général ?
Quels sont les problèmes sociaux engendrés par le tourisme ?
- Marketing : Quelles sont les tendances sur le marché du tourisme durable ?

A titre d'exemple :

Domaines de recherche	Questions	Lieux d'enquête	Acteurs à interroger	Méthodes
Situation économique	Est-ce que la population locale profite des activités touristiques d'un point de vue économique ?	Vallées et douars plus ou moins touchés par les activités touristiques	Bureau des statistiques Population locale Acteurs touristiques locaux	Discussions en groupe au niveau des différents douars Entretiens individuels avec des acteurs clés impliqués dans le tourisme (ex. gîteurs) Recherche de littérature
...


Points importants dans l'analyse de la situation pour les aires protégées qui n'ont pas de tourisme :

- Faire un bilan du cadre légal, écologique, économique, et social
- Identifier les activités touristiques de la région
- Identifier les attraits touristiques potentiels de votre aire protégée
- Plutôt qu'analyser les conséquences du tourisme au regard des différents aspects susmentionnés, regardez les risques inhérents du développement du tourisme

2.2 Analyse des acteurs

Pourquoi est-ce important ?

Le tourisme est un domaine économique qui rassemble de très nombreux acteurs du niveau local au niveau international, dont les intérêts sont souvent très différents. Pour, toutefois, pouvoir les intégrer dans votre stratégie de tourisme durable et anticiper les possibles conflits d'intérêt, il est important de tous les identifier et de les impliquer dès le début dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de tourisme durable. Cette analyse vous permet aussi d'identifier les acteurs clés et ceux avec lesquels vous pourrez coopérer à l'avenir pour le développement de projets concrets.

Questions clé :

- Quels sont les acteurs qui participent directement ou indirectement aux activités touristiques ?
- Quels sont leurs intérêts respectifs dans le tourisme dans l'aire protégée en question ?
- Quelles sont les structures de communication et de coopération existantes ?

- Est-ce que les acteurs et surtout la population locale souhaitent participer à un tourisme durable ?
- Quelles sont les compétences ou capacités des acteurs locaux ?

A titre d'exemple :

Domaines de recherche	Questions	Lieux d'enquête	Acteurs à interroger	Méthodes
Coopération	Quels acteurs coopèrent dans le domaine du tourisme ? (ex : les agences de voyage avec les associations locales)	Les régions touristiques	Tous les acteurs du tourisme identifiés et sélectionnés	Entretiens individuels avec les différents acteurs du tourisme
...



Points importants dans l'analyse des acteurs pour les aires protégées qui n'ont pas de tourisme :

- Identifiez les acteurs touristiques de la région
- Analysez la demande et les tendances sur le marché du tourisme
- Identifiez des partenaires (par ex. les agences de voyages et tours opérateurs qui offrent des produits de tourisme durable et qui pourraient être intéressés par votre aire protégée)
- Identifier l'intérêt et la capacité de la population locale à s'impliquer dans le tourisme
- Identifier des conflits potentiels

2.3 Vision des différents acteurs

Pourquoi est-ce important ?

Etant donné que la mise en place d'une stratégie de tourisme durable dépend très fortement de l'implication et de l'intérêt des différents acteurs concernés, il est essentiel de leur demander quelles sont leurs visions respectives afin de pouvoir se positionner et de les prendre en considération dans l'élaboration de votre propre vision interne, comme vous le ferez dans le point 3.1.

Questions clé :

- Quelles solutions proposent-ils aux problèmes actuels, c'est-à-dire au niveau écologique, économique et social, ainsi que dans le domaine de la communication et de la coopération ?
- A quoi aimeraient-ils que l'aire protégée ressemble dans le futur, par ex. dans vingt ans ?

A titre d'exemple :

Domaines de recherche	Questions	Lieux d'enquête	Acteurs à interroger	Méthodes
Vision économique	Quels sont les projets touristiques futurs des différents acteurs ?	Régions touristiques	Agences de voyage Hôteliers Acteurs locaux Etc.	Entretiens individuels avec les acteurs clés
...	



Points importants dans l'analyse des visions pour les aires protégées qui n'ont pas de tourisme :

- A quoi aimeriez-vous que l'aire protégée ressemble dans le futur, par ex. dans vingt ans ?
- Qu'est-ce qui ne doit surtout pas arriver ? Quelles mesures préventives pourrait-on mettre en œuvre pour empêcher cela ?



A vous maintenant :

- 1) de rassembler les données ;
- 2) d'analyser les informations dans chaque domaine de recherche avant de passer à la phase 3 !!

Attention : Prévoir assez de temps pour l'exécution de ces deux phases ! Pour cela, orientez-vous vers la figure 2.

3 Planification de la stratégie

Les recherches menées à l'étape précédente permettent, d'une part, de faire le bilan de la situation actuelle donnée au niveau écologique, économique et social, et sur les acteurs impliqués, mais aussi de clarifier les visions et souhaits des différents acteurs pour le développement futur du tourisme dans et autour de l'aire protégée (voir figure 4). Toutes les informations qui ont été rassemblées doivent maintenant être utilisées en interne par l'administration de l'aire protégée pour lui permettre de se positionner, réorganiser et trouver des solutions stratégiques.

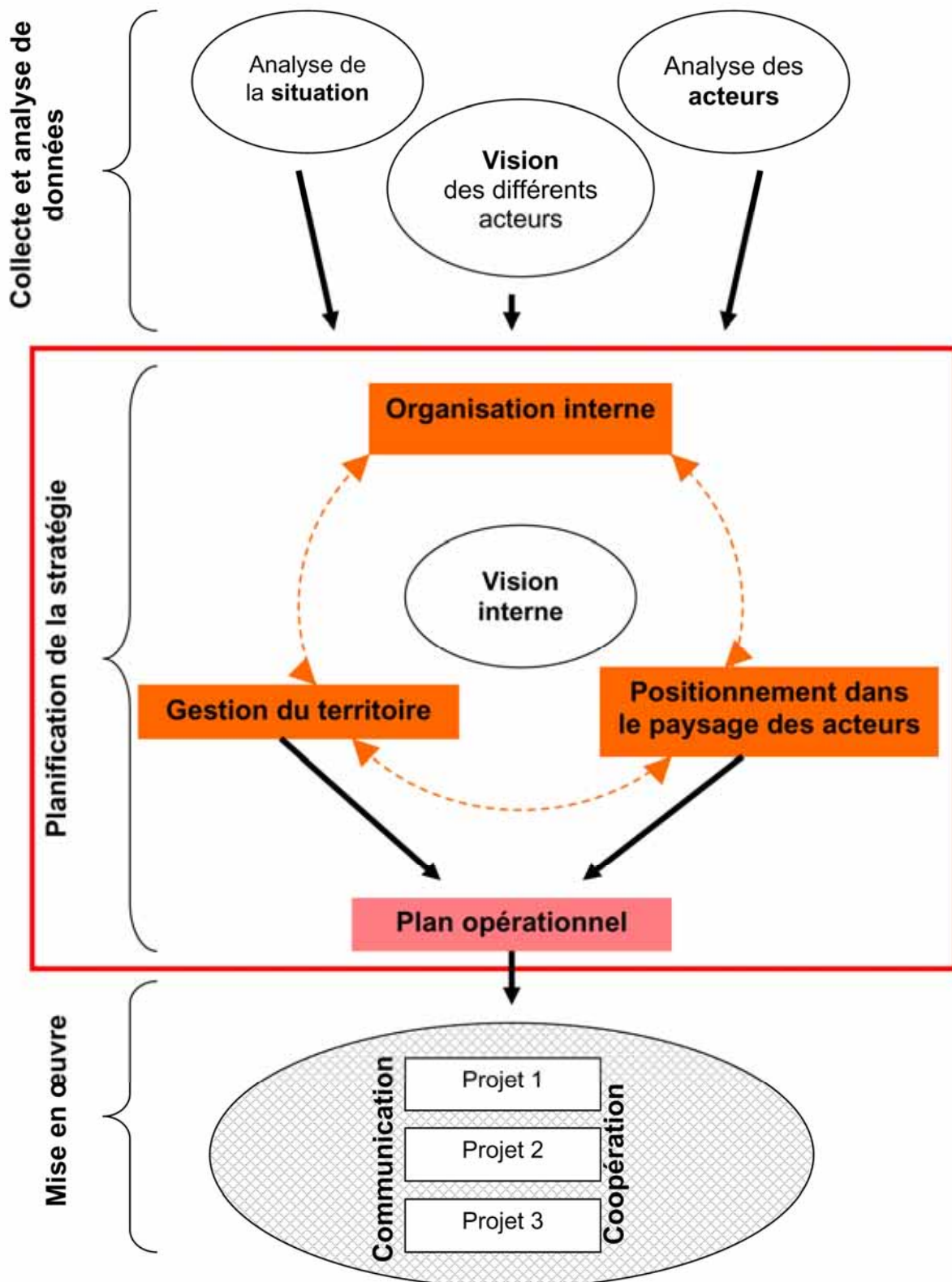
Pour cela, nous allons vous guider dans l'élaboration de ces trois composantes :

- La **réflexion et l'organisation interne**, qui se construit principalement sur les visions des autres acteurs ;
- La **gestion du territoire** qui se construit principalement sur les résultats obtenus dans l'analyse de la situation ;
- Le **positionnement dans le paysage d'acteurs** qui se construit principalement sur les résultats obtenus dans la phase d'analyse des acteurs.



Attention: Ces trois composantes formeront par la suite un processus cyclique : les expériences faites dans le domaine de la gestion du territoire et du positionnement dans le paysage des acteurs devront être constamment reflétées en interne.

Figure 4 : Etapes de l'élaboration d'une stratégie de tourisme durable



3.1 Réflexion et organisation interne

Les visions des différents acteurs sont essentielles car elles permettent de vous positionner. Afin de définir votre propre vision et vous assurer qu'elle est réaliste et adaptée au contexte général, posez-vous les questions suivantes :

→ Est-ce que vos objectifs formulés dans la partie 1.1 sont réalistes et acceptés par les autres acteurs ?

Les visions données par les différents acteurs vous permettent de connaître le degré de faisabilité, soit le soutien que vous aurez de la part des autres acteurs.

→ Quelles sont vos responsabilités ?

Identifiez parmi les différentes visions des acteurs celles pour lesquelles vous devez ou pouvez prendre responsabilité.

→ Quel rôle devez-vous jouer ?

Identifiez les domaines dans lesquels vous devez jouer un rôle principal et ceux dans lesquels vous ne pouvez jouer qu'un rôle d'initiateur.

→ Quelles sont vos capacités ?

Définissez ce que vous pouvez prétendre entreprendre au regard de vos capacités humaines et financières.

Sur la base de ces réponses, vous pouvez formuler votre stratégie interne adaptée au contexte général et aux visions des autres acteurs. Votre vision interne vous permet ensuite de formuler les objectifs et les résultats concrets qui en découlent au niveau des quatre aspects énoncés dans la figure 3. Cet exercice ressemble à celui fait dans le point 1.1, sauf que cette fois les objectifs sont adaptés à votre vision interne et peuvent être formulés de manière plus concrète, grâce aux informations recueillies. Les objectifs et résultats ainsi formulés vous serviront ensuite à développer des solutions stratégiques dans 3.2 et 3.3 et à mettre en place le plan opérationnel dans 3.4.

Principe:
La stratégie doit reprendre le concept de durabilité !



Voir annexe 2 : Exemple de la vision et des objectifs et résultats formulés pour le PNT.

3.2 Solutions stratégiques pour la gestion du territoire

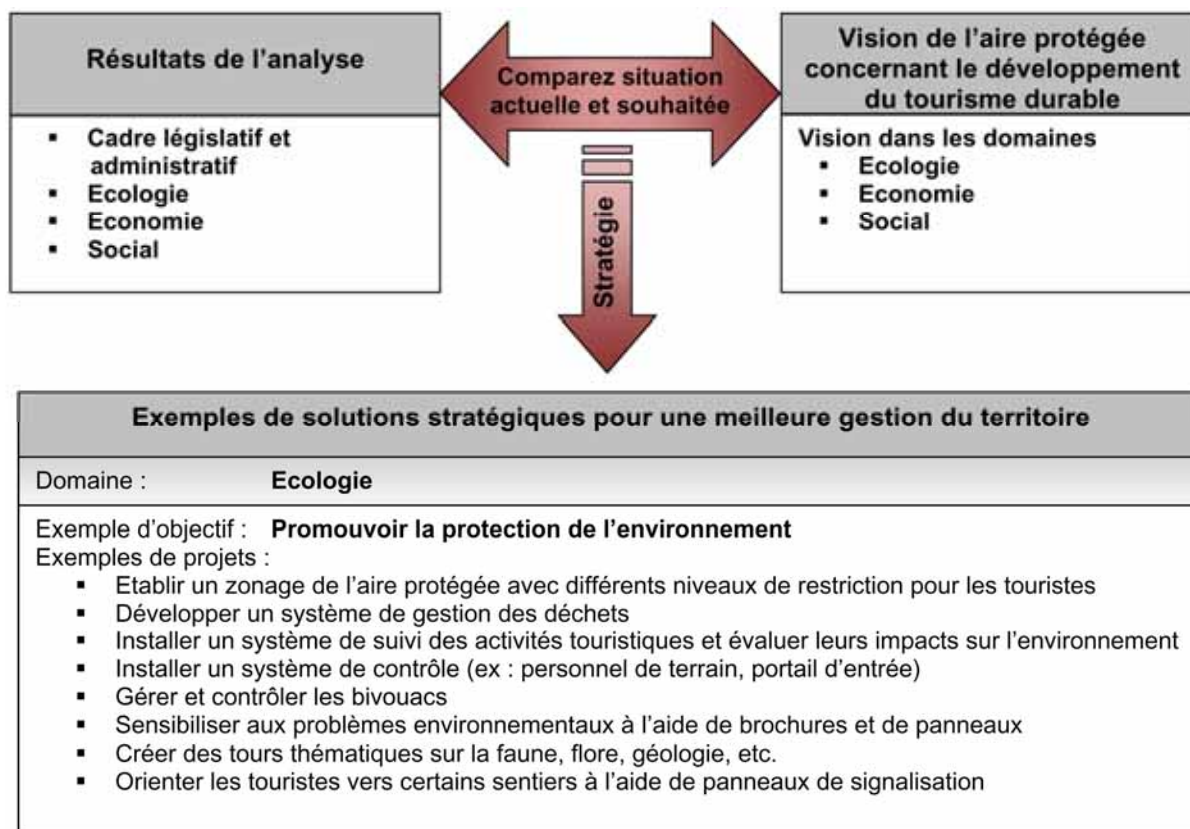
Sur la base des informations recueillies et de la formulation d'une vision interne adaptée au contexte général et à vos capacités, vous pouvez maintenant commencer à formuler des solutions stratégiques. Pour cela, vous devez comparer les résultats obtenus dans l'analyse ci-dessus avec votre vision interne et chercher des solutions pour, à partir de la situation actuelle, aboutir à la situation souhaitée, soit des idées de projets qui vous permettront d'atteindre les objectifs et résultats formulés dans la partie 3.1.

L'analyse de la situation permet de formuler des solutions stratégiques dans le domaine de la gestion du territoire, c'est-à-dire des projets concrets à mettre en place dans l'aire protégée et sa périphérie dans les domaines de l'écologie, économie et social (figure 5).



Attention: Le schéma suivant ne fournit que des exemples d'objectifs et de projets. Pour effectuer l'exercice vous-même, reprenez les objectifs et résultats que vous vous êtes fixés dans la partie 3.1.

Figure 5 : Formulation de solutions stratégiques pour une meilleure gestion du territoire



Domaine :	Economie
Exemple d'objectif : Promouvoir la participation de la population locale au tourisme	
Exemples de projets :	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutenir la commercialisation de produits locaux (produits du terroir, produits artisanaux) ▪ Promouvoir le logement chez l'habitant ▪ Promouvoir des activités touristiques dans les régions marginalisées (décentralisation) 	
Exemple d'objectif : Marketing pour promouvoir l'aire protégée et des activités	
Exemples de projets :	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser le marché pour connaître la demande et les tendances ▪ Planifier des activités qui répondent à la demande des touristes ▪ Faire connaître l'aire protégée (télévision, documentation, brochures) ▪ Coopérer avec des agences de voyage et des tours opérateurs pour qu'ils offrent des produits touristiques durables 	
Domaine :	Social
Exemple d'objectif : Promouvoir et respecter la culture et les traditions locales	
Exemples de projets :	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire connaître les règles de comportement aux touristes (ex : panneaux de signalisation dans l'aire protégée ou matériel d'information aux agences de voyage, gîteurs, tours opérateurs) ▪ Mettre en valeur l'histoire et de la culture de la région à travers des tours thématiques ▪ Créer des activités ou stages sur les métiers artisanaux (poterie, tissage) ▪ Construire un musée ou faire des expositions sur la culture locale ▪ Créer un fonds commun pour la conservation de l'architecture traditionnelle ▪ Prévoir des mesures pour éviter la saturation des routes et parkings aux abords des douars 	



Attention: Il faut toujours prendre en compte les risques inhérents à un tourisme mal géré. Exemples :

- L'élaboration d'une carte touristique avec des sentiers balisés peut faire baisser la demande de tours guidés et par conséquent nuire à l'emploi de la population locale.
- Une déconcentration du tourisme entraîne une déconcentration du problème des déchets, ce qui rend son contrôle plus difficile.

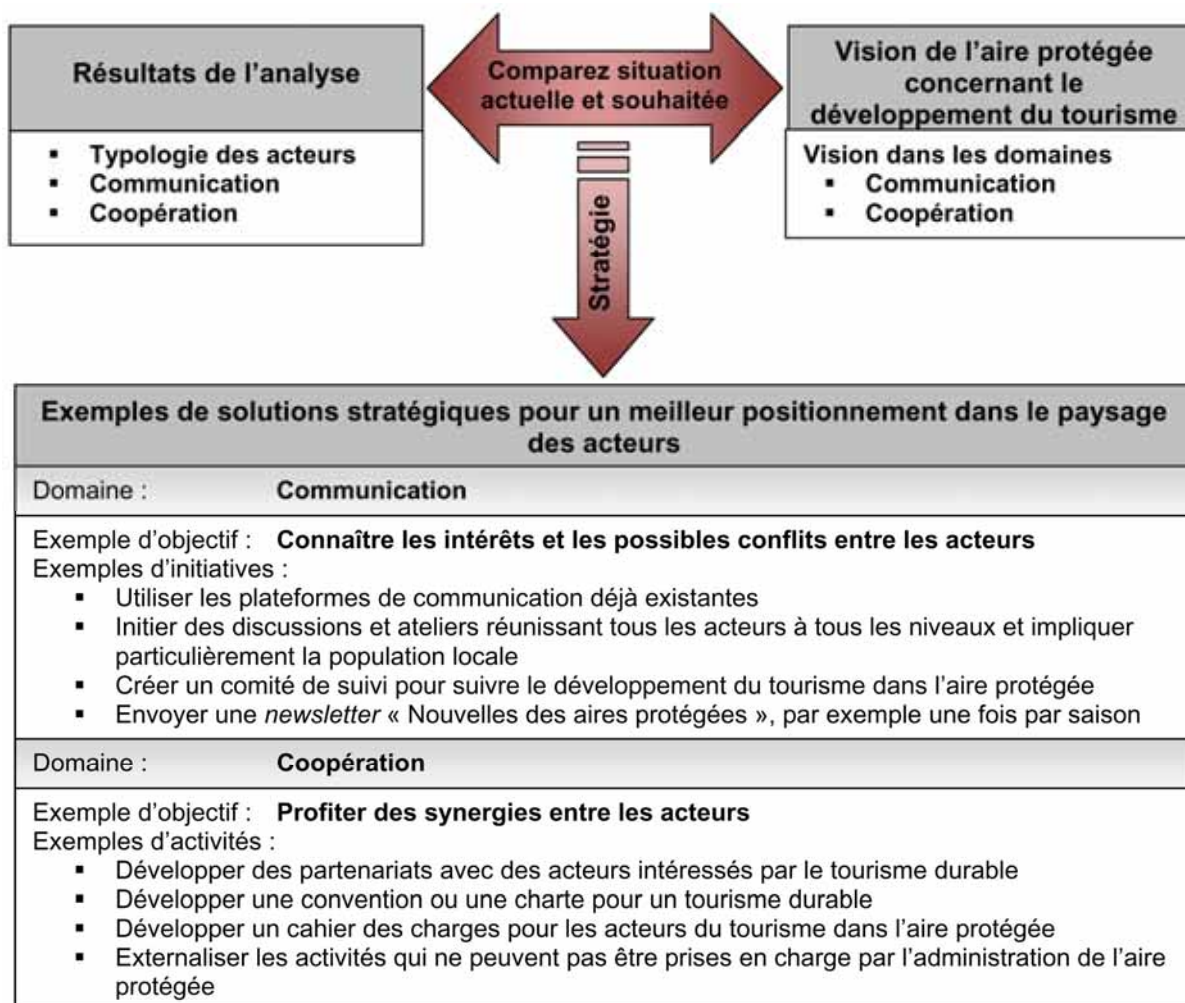
3.3 Solutions stratégiques pour le positionnement dans le paysage des acteurs

Le positionnement dans le paysage des acteurs est le troisième point important dans le développement d'une stratégie, puisque la planification et la mise en œuvre de projets ne peuvent se faire sans maintenir une bonne communication et coopération avec les différents acteurs. L'analyse de la situation actuelle, et particulièrement celle des acteurs, vous permet de formuler des solutions stratégiques dans le domaine du positionnement, c'est-à-dire d'identifier vos besoins en matière de communication externe et réseautage (figure 6).



Attention: Le schéma suivant ne donne que des exemples d'objectifs et d'initiatives. Pour effectuer l'exercice vous-même, reprenez les objectifs et résultats que vous vous êtes fixés dans la partie 3.1.

Figure 6 : Formulations de solutions stratégiques pour un meilleur positionnement dans le paysage des acteurs



3.4 Création du plan opérationnel

Après avoir identifié les projets, initiatives et activités qui sauront répondre le mieux aux problèmes identifiés et à votre vision interne, il s'agit maintenant de créer un plan opérationnel pour les prochaines années.

Un plan opérationnel en trois phases

Il est possible de classer les projets en trois phases d'après leur degré d'urgence. A titre d'exemple, la première phase du plan opérationnel permet de mettre en place les projets dont le but est de répondre aux problèmes identifiés qui nécessitent une réaction rapide de votre part, par exemple dans le cas de pollution massive ou d'une nette détérioration des ressources naturelles par le tourisme. En parallèle, il faut commencer à mettre en place des structures de communication et de coopération avec les acteurs dont vous avez urgemment besoin de l'expertise ou du soutien.

Le plan opérationnel est la synthèse et la hiérarchisation de tous les projets, que ce soit au niveau de la gestion du territoire ou du positionnement dans le paysage d'acteurs. En effet, ces deux aspects de la stratégie doivent toujours avoir lieu en parallèle, puisque l'un permet d'atteindre l'autre. Ainsi, la coopération développée dans la phase I permettra de mettre en place les projets planifiés dans la phase III par exemple (figure 7).

Figure 7 : Les trois phases d'un plan opérationnel



Structure du plan opérationnel

Après avoir classé les projets dans les trois phases telles qu'indiquées ci-dessus et avoir hiérarchisé les projets au sein des trois phases, il faut formuler des indicateurs qui vous

Principe:

La stratégie doit être revue régulièrement !

permettront d'évaluer la réussite de vos projets et de revoir régulièrement votre stratégie.

Enfin, voici les critères qui vous permettent de structurer les projets dans un plan opérationnel :

- **Le projet** le plus urgent ;
- **Les résultats visés** que vous souhaitez atteindre avec ledit projet et que vous avez formulé dans le point 3.1 « Réflexion et organisation interne » ;
- **Les activités** correspondent aux différentes étapes à suivre dans le projet ;
- **Les responsables** qui seront en charge de mettre en place l'activité ;
- **Les partenaires** nécessaires pour réaliser le projet ;
- **La durée** envisagée pour mettre en place le projet ;
- **Les indicateurs** qui vous permettront de vérifier que vous avez réussi à atteindre le résultat souhaité grâce au projet planifié ;
- **Le suivi** décrit les activités ou bien le déroulement des activités futures pour s'assurer que le projet ait un effet à long terme.

Vous pouvez toutefois ajouter d'autres critères dans le tableau du plan opérationnel, comme par exemple le **budget** et le **personnel** nécessaires pour mettre en œuvre le projet.



A titre d'exemple, voir le plan opérationnel élaboré dans le cadre de l'étude du PNT.

Ci-dessous vous trouvez un exemple du projet « Révision du zonage » de la phase I :

Projets	Résultats visés	Activités	Responsables	Partenaires	Durée	Indicateurs	Suivi
Révision du zonage dans le PNT et la relation avec le tourisme	Établir zonage	Identifier la situation du zonage en lien avec les activités touristiques	Directrice / science Resp. du Tourisme	Chercheurs Agences de voyages Eventuellement : Service de l'environnement	6 mois pour la révision du zonage	Après un an, un zonage est établi. Les délimitations des zones sont marquées.	Revoir zonage après 3 ans Contrôler régulièrement le zonage et le respect des réglementations
		Adapter le zonage aux besoins. Définir nouvelles zones			6 mois		
		Diffuser réglementations pour la zone centrale (voir matériel d'information, carte touristique, panneaux)					

Mot de la fin pour la mise en œuvre

Les projets doivent être mis en œuvre le plus rapidement possible après l'élaboration du plan opérationnel. Veillez à toujours contrôler minutieusement les impacts de ces projets. En effet, bâtir sur les expériences faites dans les projets antérieurs est la clé du succès pour la planification et la mise en œuvre des projets futurs.

Les aires protégées du Maroc abritent des richesses naturelles qui offrent aux touristes repos, aventures et découvertes. Ces espaces doivent être protégés des effets négatifs du tourisme pour ne pas risquer de perdre leur caractère singulier. Ce manuel vous permet d'harmoniser l'objectif de protection des aires protégées avec le tourisme afin que les générations futures puissent elles aussi en profiter.

Nous vous souhaitons beaucoup de succès !



Annexe

Annexe 1 A: Exemple du questionnaire adressé aux différents acteurs du projet dans le Parc National du Toubkal

Enquêteurs	
Agence	
Personne/groupe interviewée	
Position	
Contact	
Date	
Remarques/commentaires	

A : Questions concernant la situation

- Est-ce que vous avez remarqué des changements de l'environnement pendant ces dernières années? (Dégradation, déchets, manque d'eau ou de bois)
- D'après vous, quels sont les raisons pour ces changements (Tourisme, agriculture, exploitation commerciale, changement climatique...)?
- Quelles sont les sources de revenu de la population locale dans votre commune / douar?
- Veuillez citer les sources de revenu par ordre d'importance (en commençant par la plus importante, puis la deuxième, etc.) ?
- Quels sont les domaines du tourisme dans lesquels travaille la population locale?
- Laquelle de ces activités touristiques rapporte le plus, laquelle le moins (listez par importance)?
- Est-ce que vous avez remarqué des changements concernant les traditions culturelles ces dernières années?
- D'après vous, quelles sont les raisons à l'origine de ces changements (Tourisme, migration, télévision, situation économique...)?
- Est-ce que vous avez remarqué des conflits au sein de la commune engendrés par le tourisme ces dernières années? (conflits d'intérêts, polarisation sociale, changements de rôles, utilisation de ressources)
- Globalement: vous trouvez toutes ces conséquences plutôt positives/ plutôt négatives?

B : Questions concernant des acteurs

- Qu'est-ce que vous savez du PNT?

- Est-ce que vous avez déjà eu du contact avec la direction / des techniciens du PNT?
- Qui travaille dans le tourisme ici?

- Pourquoi est-ce qu'ils sont devenus actifs dans le tourisme?

- Quels sont les conditions pour commencer à travailler dans le tourisme?

- Quels sont les obstacles pour travailler dans le tourisme, quels systèmes de soutien existent (subvention publiques, soutien familial, soutien associatif...)?

- Après vous, quel est le rôle dans le tourisme
 - des autorités locales
 - de la population locale (incl. accompagnateurs en montagne)
 - des associations locales
 - des acteurs extérieurs actifs dans le tourisme

C : Questions concernant la communication et la coopération

- Comment vous communiquez avec les autres acteurs dans le tourisme?

- Est-ce qu'il existe des problèmes par rapport à la communication ou l'échange d'information entre les acteurs ? Si oui, lesquels?

- Est-ce qu'il y a beaucoup de concurrence au sein d'un même groupe d'acteurs?

- Où sont les conflits d'intérêt avec d'autres acteurs et quelles en sont les conséquences?

D : Questions concernant le cadre touristique

- Quelle est l'infrastructure qui existe ici pour le tourisme (hébergement, accès etc.)?

- Savez-vous s'il y a des plans pour développer davantage d'infrastructures touristiques?

- Quelles sont les conséquences du tourisme?

- Quelles activités touristiques participent le plus à la dégradation des écosystèmes?

- Vous trouvez ces conséquences plutôt positives/ plutôt négatives?

- Laquelle de ces infrastructures utilisez-vous? (routes, transport, internet etc.)?

E : Questions concernant la vision et les possibilités de développement

- Qu'est-ce qui rend le PNT unique en son genre?
- Quelles autres activités touristiques pourrait-on développer?
- Qu'est-ce qu'il faudrait développer pour améliorer la situation écologique ou socio-économique?
- Quels acteurs pourraient jouer quels rôles dans le développement du tourisme?
- Quelles sont les compétences qu'ils devraient avoir?
- Comment pourrait-on s'organiser pour aboutir à une meilleure communication entre tous les acteurs du tourisme et avec la population (outils, accord, responsabilité)?
- Comment voyez-vous le massif du Toubkal dans 20 ans?

Annexe 1 B: Exemple du questionnaire adressé aux touristes, dans le cadre du projet dans le Parc National du Toubkal

- Vous êtes de quel pays ?
- Pourquoi est ce que vous avez choisi de venir ici ?
- Vous êtes venu
 - en passant par un tour opérateur ?
 - par une agence de voyage ?
 - en individuel ?
- Vous avez entendu parler de la région
 - par internet
 - par une brochure / la publicité de voyage
 - par des amis
- Pourquoi êtes-vous venu ici ?
 - Randonné
 - Aventures (spécifier quel genre de tourisme « aventure » et quelle demande il y a pour les différents types)
 - Culture
 - Weekend / détente
- Est-ce que vous savez que vous êtes dans un Parc National ? Comment le savez-vous ?
 - l'agence nous a informés
 - on l'a lu dans le guide
 - on a vu l'affiche
- En quoi le fait que vous soyez dans un Parc National affecte votre séjour ?
- Etes-vous satisfait des services offerts ?
- Si vous avez des réclamations : lesquelles vous paraissent les plus importantes ?
- D'après-vous en quoi les produits touristiques pourraient être améliorés ?
- Croyez-vous que le PNT supporterait un plus grand nombre de touristes ?
- Est-ce qu'on vous a donné des conseils concernant l'environnement et le respect des sociétés d'accueil?
- Est-ce que vous seriez prêt à payer une contribution pour la préservation du parc ?
- Est-ce que vous allez recommander le Parc à vos amis ?

Annexe 2 : Vision, objectifs et résultats pour un tourisme durable identifiés pour la direction du Parc National du Toubkal

Vision			
Le PNT et sa périphérie accueillent un tourisme durable concerté entre tous les acteurs qui contribue à la protection de la biodiversité du parc et au développement socioéconomique de la population locale.			
<p>Objectif écologique</p> <p>Les dommages environnementaux causés par le tourisme sont réduits.</p>	<p>Objectif économique</p> <p>Les retombées du tourisme augmentent pour la population locale et sont répartis de manière plus équitable.</p>	<p>Objectif social</p> <p>La population locale a la possibilité de participer aux prises de décision et aux activités concernant le tourisme.</p>	<p>Objectif communication</p> <p>L'interaction entre acteurs publics, privés et locaux est améliorée et basée sur des conventions.</p>
<p>Résultats visant l'objectif écologique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un zonage est établi dans le PNT et respecté par les acteurs. • Un système de gestion des déchets est mis en place pour le PNT et sa périphérie • Un système de gestion des sentiers, des bivouacs et des refuges est établi dans la zone centrale. • Les visiteurs du PNT sont sensibilisés aux problèmes environnementaux. 	<p>Résultats visant l'objectif économique</p> <ul style="list-style-type: none"> • De nouveaux produits valorisant les attraits des différentes vallées et encourageant l'économie locale sont promus. • Les structures touristiques gérées par la population locale sont renforcées dans les différentes vallées. 	<p>Résultats visant l'objectif social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les formations existantes aux métiers en montagne encouragent l'approche durable. • Des tables rondes rassemblant les représentants des douars sont mises en place. 	<p>Résultats visant l'objectif communication</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des structures de communication rassemblant les divers acteurs et à l'écoute de la population locale sont installées. • Divers acteurs actifs dans le PNT et sa périphérie partagent une vision commune pour le développement du tourisme durable et forment un réseau. • Du matériel d'information et de marketing faisant la promotion du PNT en tant que destination de tourisme durable est développé.

Bibliographie

MOWFORTH, Martin; MUNT, Ian (2009): Tourism and Sustainability. Development, globalisation and new tourism in the Third World. Routledge. London, New York.

WTO (World Tourism Organization) (2004): Concepts and Definitions. Sustainable Development of Tourism. Conceptual Definition. http://www.world-tourism.org/frameset/frame_sustainable.html (26.09.2009).