



Le seuil de viabilité du tourisme

dans les aires protégées

Un Guide Rapide
POUR LES GESTIONNAIRES D'AIRES PROTÉGÉES

ELEMENTOS DE UN PLAN MAESTRO PARA UN SISTEMA DE ÁREAS PROTEGIDAS

ANTECEDENTES

- introducción al plan maestro
- vínculos con los planes nacional y regional
- proceso para desarrollar y aprobar los mecanismos del plan para la elaboración de informes

VISIÓN

- visión general de la red de áreas protegidas
 - condiciones futuras deseadas
- metas y objetivos a corto y largo plazo
- rango de beneficios del sistema de áreas protegidas

PLANES PARA EL FORTALECIMIENTO DE

LA RED DE ÁREAS PROTEGIDAS

- representatividad
- conectividad y corredores
- procesos ecológicos
- cómo monitorear el progreso

MANEJO DE LAS ÁREAS PROTEGIDAS

- reducción de amenazas
- efectividad de manejo
- capacidad de las áreas protegidas
- distribución de los beneficios
- cómo monitorear el progreso

AMBIENTE IDÓNEO PARA LAS ÁREAS PROTEGIDAS

- políticas de las áreas protegidas
- leyes y políticas sectoriales
- autoridad de las áreas protegidas
 - costos existentes y futuros
- cómo monitorear el progreso

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

- integración a la planificación y elaboración del presupuesto gubernamental
- una descripción de las estrategias y prioridades clave
- un plan de acción con los pasos, responsabilidades, cronogramas, costos

EVALUACIÓN, RESULTADOS Y APÉNDICES

- evaluación de vacíos
- evaluación de amenazas
- evaluación de la efectividad del manejo
 - evaluación de la capacidad
 - evaluación de los beneficios
 - evaluación de la autoridad
- evaluación del financiamiento sostenible
 - evaluación del ambiente político

Préface

La demande de tourisme de nature a augmenté considérablement au cours de la dernière décennie et l'Organisation Mondiale du Tourisme estime que cette croissance va continuer au cours de la prochaine décennie et au-delà (UNWTO, 2010). Les écosystèmes naturels, des forêts de montagnes les plus hautes aux récifs coralliens, de l'Antarctique à la Sibérie et de l'Amazonie au Sérengeti, attirent plus en plus de visiteurs. Cette croissance peut fournir une gamme d'avantages potentiels, incluant une augmentation des recettes pour améliorer la protection des ressources naturelles, des contributions pour le développement économique, la création d'emplois locaux et des perspectives pour la recherche et l'éducation. En fournissant ces avantages, le tourisme de nature peut également créer un groupe de pression pour soutenir, parmi les communautés locales, l'industrie du tourisme et les visiteurs, ce qui, en retour, peut aboutir à un plus grand soutien politique et financier afin de réaliser les objectifs que se fixent les aires protégées.

Si cette demande en plein essor représente une immense opportunité, largement sous-utilisée, de générer des moyens financiers pour la conservation, le tourisme de nature induit également des coûts et des menaces pour le capital naturel des aires protégées, ce qui ne peut que fragiliser les avantages à long terme des actions menées pour la protection et la gestion des territoires. Le capital naturel d'une aire protégée est l'ensemble des biens écosystémiques naturels incluant les milieux naturels et la biodiversité. Ce capital naturel engendre des biens et des services écosystémiques comme des captages d'eau, le contrôle de l'érosion et des opportunités récréatives. Le tourisme a été identifié comme une menace dans de nombreuses aires protégées



d'Amérique Latine et des Caraïbes (Drumm *et al.*, 2007). Par exemple, l'UNESCO cite le tourisme non contrôlé dans le parc national des îles Galapagos comme cause de son inscription sur la liste du patrimoine en danger en 2009. Le trop-plein de visiteurs au Ngorongoro et dans d'autres aires protégées d'Afrique de l'Est a conduit à des perturbations dans le comportement des mammifères, mettant en péril l'intégrité à long terme de ces aires et diminuant la qualité globale de l'expérience des visiteurs. Afin de profiter pleinement des avantages du tourisme, une action urgente est donc nécessaire pour compenser et mitiger les menaces liées au tourisme, qui amenuisent le capital naturel, et de ce fait, les avantages sociaux et économiques à long terme qu'il permet.

Dans de nombreuses aires protégées à travers le monde, l'approche actuelle de la gestion du tourisme conduit à des dégâts irréversibles sur le capital naturel. Ce guide rapide introduit le cadre d'un travail de gestion touristique nommé *seuil de viabilité*. Il a pour objectif de permettre aux gestionnaires de mettre en œuvre rapidement des actions pour mitiger les menaces les plus critiques, tout en permettant d'assurer de solides bases financières favorables au développement du tourisme dans les aires protégées. En améliorant la gestion touristique, les planificateurs de la gestion peuvent simultanément atteindre plusieurs des objectifs inclus dans le Programme de Travail pour les Aires Protégées de la Convention sur la Biodiversité : éviter ou mitiger les menaces sur les aires protégées, utiliser les avantages de l'aire protégée pour réduire la pauvreté, développer des mécanismes financiers viables, renforcer la capacité de gestion et améliorer l'efficacité globale de la gestion.



Sommaire

Préface	3
Le tourisme de nature dans les aires protégées: une opportunité ou une menace	6
Le seuil de viabilité dans la gestion du tourisme	9
Étape 1: Identifier les menaces clés et les problèmes clés de gestion	11
Étape 2: Identifier les actions efficaces pour prendre en compte les menaces liées au tourisme	15
Étape 3: Évaluer les finances liées au tourisme dans l'aire protégée	19
Étape 4: Évaluer le cadre légal, réglementaire, administratif et institutionnel	26
Étape 5: Développer et mettre en oeuvre une stratégie de communication	28
Étape 6: Mettre en oeuvre des actions et suivre les résultats	30
Principaux enseignements	33
Étude de cas: Équateur	35
Étude de cas: République Dominicaine	38
Références	40

le tourisme de nature dans les aires protégées: une opportunité ou une menace



Le tourisme est un des objectifs principaux de nombreuses aires protégées, et une des contributions des aires protégées les plus importantes pour le bien-être humain. Cependant, le tourisme devient de plus en plus une menace pour la biodiversité et pour les valeurs du capital naturel. Les nappes d'eau s'épuisent, les récifs, les lacs et les fleuves sont pollués par des eaux usées non traitées, les habitats des oiseaux migrateurs sont remplacés par des infrastructures, et la faune est dérangée. Associée à une congestion croissante, ces effets négatifs peuvent diminuer la qualité de l'expérience vécue par des visiteurs et peuvent mettre en péril le potentiel touristique qui était présenté comme devant contribuer significativement à la conservation du capital naturel au sein des aires protégées.

Dans le même temps, l'objectif recherché que le potentiel touristique puisse générer des avantages financiers pour les structures gestionnaires des aires protégées n'est pas atteint. Même là où les aires protégées ont établi des mécanismes pour générer des recettes, et que les redevances sont proches du montant des dépenses, les recettes sont rarement réinvesties, même à *minima*, dans la gestion des aires protégées. Par conséquent, le potentiel du tourisme de nature à contribuer au développement économique n'est pas atteint.

La situation est d'autant plus délicate pour les aires protégées que les politiques promeuvent de plus en plus le tourisme de nature alors même que les gestionnaires ne disposent pas des moyens élémentaires pour gérer les impacts des effectifs actuels des visiteurs. Au cœur de ce dilemme se trouve le concept de *seuil de viabilité*. Il s'agit du point à partir duquel la capacité de gestion d'une aire protégée est suffisante pour compenser les menaces les plus importantes liées au tourisme, afin que l'utilisation par le public soit déterminée par les paramètres de viabilité du capital naturel au sein du site.

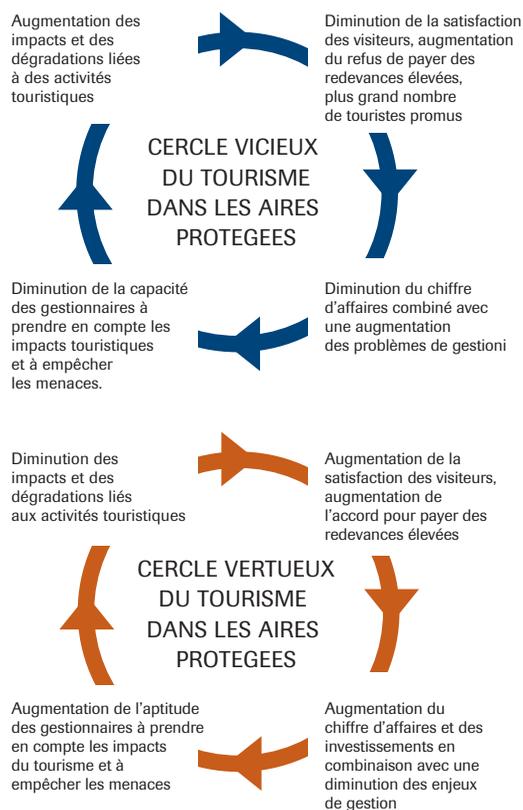
Pour atteindre ce seuil, il faut au préalable s'assurer que les gestionnaires de l'aire protégée dispose d'un budget annuel d'opérations minimum pour garantir un niveau critique d'activités de gestion spécifiques au tourisme. Le concept de seuil de viabilité repose sur une idée centrale: afin de prendre en compte les menaces croissantes du tourisme, les gestionnaires doivent identifier celles-ci et développer les façons efficaces de les prendre en compte, tandis que les politiques doivent créer un environnement favorable dans lequel le tourisme génère le niveau nécessaire de financement pour une gestion efficace. Une fois que le *seuil de viabilité* est atteint, le tourisme peut commencer à produire des avantages potentiels essentiels pour les communautés, les économies locales, et pour les aires protégées elles-mêmes.

Cette approche peut être appliquée dans des situations où un plan de gestion à long terme du tourisme n'existe pas, où un plan existe mais ne parvient pas à prendre en compte le tourisme de manière adéquate, ou encore là où le plan existe mais n'est pas mis en oeuvre.

Le but de ce guide rapide est de fournir aux gestionnaires d'aires protégées un cadre de travail afin de répondre rapidement à des situations de crise trouvant leur origine dans le tourisme et les visites du site. Ils pourront le faire en utilisant les ressources existantes pour faciliter les interventions à court terme qui permettent d'établir des éléments de gestion spécifiques du tourisme, et par des actions à court et moyen terme destinées à optimiser les flux de touristes fréquentant les aires protégées.

Un cadre de travail est proposé pour aider les gestionnaires à identifier et à définir les menaces pesant sur le capital naturel, pour développer des stratégies pour le développement de la gestion touristique, pour suivre l'efficacité des mesures prises, pour estimer les coûts financiers et les besoins nécessaires à leur mise en oeuvre. Cette approche ne vise pas à remplacer la planification à long terme de la gestion du tourisme, mais plutôt à aider à l'initier. Elle est destinée à favoriser une action rapide pour prendre en compte les menaces critiques existant à court terme, tandis qu'elle permet aux gestionnaires d'aires protégées de développer des aptitudes, d'acquérir de l'expérience et la capacité financière nécessaires pour rendre la planification à long terme plus efficace. La collection de manuels sur le développement de l'écotourisme (Drumm & Moore, 2005) publiée dans le programme du TNC/USAID sur les parcs en péril fournit un guide, complet et à grande échelle, de la planification de la gestion du tourisme dans les aires protégées.

Le *seuil de viabilité* consiste à mettre en mouvement une boucle de rétroaction





concernant le tourisme, la satisfaction des visiteurs, l'investissement et la capacité de gestion afin de créer un cercle vertueux. Un investissement initial approprié dans la gestion du tourisme conduit à des pratiques de gestion efficaces qui vont soutenir le capital naturel que les visiteurs viennent voir, créant un secteur touristique plus robuste et plus viable, tout en générant des recettes qui sont réinvesties dans la gestion des aires protégées. De hauts niveaux de satisfaction des visiteurs promeuvent la demande et permettent aux gestionnaires du parc de définir une redevance d'entrée adéquate dans le parc, et de continuer à investir dans la capacité de gestion.

Au contraire, quand l'investissement dans la gestion des visiteurs est inadéquat, un *cercle vicieux*'s enclenche. Dans ce scénario, les activités liées au tourisme dégradent le capital naturel, conduisant à diminuer la satisfaction des visiteurs, ce qui a pour résultat soit des prix d'entrée plus bas, soit moins de visiteurs. En conséquence, les recettes risquent de diminuer, tout comme l'investissement dans la gestion ce qui, en retour, conduit à plus de dégradations et à un déclin encore plus accentué de la satisfaction des visiteurs.

En définitive, l'approche par le *seuil de viabilité* pour prendre en compte les menaces liées au tourisme au sein des aires protégées consiste à identifier le niveau minimum d'investissement requis pour atteindre une capacité de gestion suffisante pour mettre en mouvement un cercle vertueux et pour inverser les effets du cercle vicieux que connaissent les aires protégées où le tourisme compromet le capital naturel.



le seuil de viabilité dans la gestion du tourisme



Le cadre de travail du *seuil de viabilité* permet aux gestionnaires d'aires protégées de définir la quantité minimale d'investissement nécessaire à la gestion du tourisme afin de garantir la santé et la viabilité de la biodiversité et de tout autre capital naturel, et de maintenir la haute qualité de l'expérience touristique vécue au sein de l'aire protégée. Bien que la gestion du tourisme et de l'utilisation du site par le public sont généralement inclus dans la plupart des plans de gestion d'aires protégées, moins d'un tiers de toutes les aires protégées disposent d'un plan de gestion (Ervin *et al.*, 2010). Même quand il existe une composante d'utilisation par le tourisme ou le public dans le plan de gestion, elle est fréquemment trop peu financée et impossible à mettre en oeuvre. Les gestionnaires et le personnel des parcs manquent souvent des aptitudes appropriées et de l'expérience nécessaire pour mettre en oeuvre des plans de gestion des visiteurs. Par conséquent, le tourisme est de plus en plus identifié comme une menace déterminante dans une grande majorité des aires protégées à travers le monde (Leverington & Hockings, 2008; Drumm *et al.*, 2007). Le cadre de travail du *seuil de viabilité* fournit une approche rapide et relativement simple qui permet aux planificateurs de stopper l'érosion du capital naturel et de faciliter la viabilité à long terme du tourisme de nature dans les aires protégées, même en l'absence d'un plan de gestion complet.

Le cadre de travail du *seuil de viabilité* est dérivé d'un ensemble d'actions qui sont largement adoptées par les ONG et les gouvernements, appelés *Standards ouverts pour la pratique de la conservation*. Ce cycle inclut la définition des menaces essentielles, l'identification des stratégies appropriées, la mise en oeuvre de ces stratégies, l'utilisation des résultats pour adapter et améliorer continuellement ces stratégies (CMP, 2007). Il constitue également une approche qui intègre une détermination des moyens financiers indispensables au lancement du programme, permettant aux décideurs de mieux comprendre les implications financières des pratiques existantes de gestion, et de comparer celles-ci avec un établissement modèle fondé sur la gestion viable de l'écosystème (Flores, 2010).



Les composantes de base du cadre de travail du *seuil de viabilité* incluent donc à la fois la gestion de la conservation et l'analyse financière. Or, les gestionnaires d'aires protégées prennent rarement en compte ces deux composantes dans un modèle intégré. Ils ont souvent une formation initiale de forestier ou de biologiste et n'ont pas nécessairement les compétences pour une analyse financière, tandis que les gestionnaires financiers et les comptables comprennent rarement les réalités de la conservation. L'absence d'intégration de la gestion et des finances constitue le coeur du problème des dégradations liées au tourisme dans les aires protégées. Selon les ressources et le temps disponible d'un gestionnaire d'aire protégée, le *seuil de viabilité* peut être appliqué soit avec un mode de réponse fondée sur une évaluation rationalisée et rapide, soit dans un laps de temps plus long de deux ans qui inclut une analyse financière plus approfondie et une participation des parties prenantes.

Les composantes du concept de *seuil de viabilité* incluent:

- **Étape 1: Identifier le capital naturel menacé, les principales menaces liées au tourisme, et les problèmes clés de la gestion**, ce qui implique d'identifier les objectifs de conservation menacés en lien avec le tourisme, l'impact que le tourisme et les autres menaces ont sur eux et d'identifier jusqu'à quel niveau le personnel de l'aire protégée est capable d'empêcher ou de mitiger ces menaces.
- **Étape 2: Identifier les actions efficaces pour prendre en compte les menaces liées au tourisme**, ce qui implique d'identifier quelles stratégies seront les plus efficaces pour prendre en compte les menaces liées au tourisme.
- **Étape 3: Évaluer les ressources financières liées au tourisme dans les aires protégées**, ce qui implique au minimum, dans le mode de réponse rapide, d'identifier la différence entre les financements existants et les financements requis et d'identifier les sources financières potentielles et les mécanismes financiers. Si les ressources et le temps le permettent, il convient de commencer à construire le schéma financier pour augmenter les ressources disponibles pour la gestion de l'aire protégée en estimant également l'impact économique du tourisme sur la destination, et d'identifier les opportunités potentielles complémentaires telles que les concessions touristiques et les opportunités de cogestion.
- **Étape 4: Évaluer l'environnement favorable plus large**, ce qui implique d'évaluer le cadre légal, réglementaire, institutionnel, administratif et politique et d'évaluer le niveau jusqu'auquel ce cadre permet une gestion efficace du tourisme dans les aires protégées. Ceci doit être réalisé à la fois dans la réponse rapide et dans les situations de planification à long terme.
- **Étape 5: Développer et mettre en œuvre une stratégie de communication**. Bien que la communication et la participation sont importants à chaque point du cadre de travail du seuil de viabilité, l'accumulation de l'ensemble des informations dans les étapes 1 à 4 nécessite le développement d'une stratégie de communication spécifique pour acquérir le soutien des principaux acteurs et le changement de la politique mise en oeuvre jusque-là.
- **Étape 6: Mettre en oeuvre les actions et suivre les résultats**, ce qui implique d'établir les infrastructures et les capacités nécessaires pour: 1) atteindre l'efficacité minimale de la gestion, 2) mettre en oeuvre de nouveaux mécanismes financiers, et 3) suivre les résultats relatifs à l'impact des menaces, au statut et aux tendances de la santé de la biodiversité, aux avantages pour la communauté, et à l'efficacité des interventions de gestion.

étape 1:

identifier les menaces clés et les problèmes clés de gestion



Identifier les objectifs de conservation et les attractions touristiques menacés

Comprendre les menaces qui pèsent sur le capital naturel nécessite une compréhension des aspects clés du capital naturel de l'aire protégée qui vont être affectés. Ceux-ci peuvent être d'ordre socioculturel, dans le cas du panorama d'un monument naturel ou d'une cascade ou encore d'un site archéologique; ils peuvent être d'ordre écologique, dans le cas d'une espèce, d'un habitat critique pour les oiseaux migrateurs, d'une communauté naturelle, d'un écosystème, d'un processus écologique, ou peuvent être d'ordre économique, dans le cas d'un service écosystémique incluant l'eau potable ou les pêcheries. Les éléments clés à prendre en compte sont ceux qui sont importants pour atteindre les objectifs globaux de l'aire protégée et pour garantir une grande qualité dans l'expérience vécue des visiteurs. Parfois ceux-là peuvent se chevaucher, mais généralement tel n'est pas le cas. Par exemple, les activités fondées sur le tourisme pourraient affecter l'habitat d'espèces menacées qui ne sont pas bien observables ou qui ne sont pas importantes pour une majorité de visiteurs, mais qui sont très importantes pour les objectifs de l'aire protégée. De même, les activités liées au tourisme peuvent conduire à l'abandon de déchets le long des chemins, qui peuvent avoir un impact faible au plan écologique, mais peuvent avoir un impact significatif pour la découverte du site par les visiteurs. Il peut être très utile de discuter avec un guide expérimenté ou un tour opérateur afin d'évaluer les impacts des menaces sur l'expérience vécue des visiteurs, de même que d'analyser les commentaires et les récriminations des visiteurs.

Identifier les menaces clés liées au tourisme

Lors de l'identification des menaces liées au tourisme, la première étape est de comprendre et de décrire les activités qui provoquent ces menaces et les raisons de ces activités. Les menaces liées



au tourisme incluent les menaces provoquées par le comportement d'individus ou de groupes touristiques (tel que faire du tout terrain avec des véhicules dans des zones humides ou des zones arides sensibles), par l'implantation de l'industrie touristique (telle que les constructions et la sur-utilisation des aquifères) et par les politiques touristiques (par exemple par la détermination du nombre de touristes autorisés à visiter les aires sensibles).

Après avoir identifié les menaces les plus critiques liées au tourisme pesant sur les objectifs de conservation, l'étape suivante est de les classer sur une échelle de 1 à 5, et ensuite de répéter l'opération pour les menaces pesant sur l'expérience vécue des visiteurs. Cette dernière peut être facilement connue par une consultation informelle des tours opérateurs et des guides expérimentés, par les registres de commentaires et de plaintes des visiteurs. En évaluant le classement, il peut être utile de prendre en compte la compatibilité de l'activité avec les objectifs de gestion, l'ampleur de la menace et son extension. La menace de plus haut rang sera celle qu'il faudra traiter le plus rapidement.

Afin de comprendre au mieux les menaces liées au tourisme, il est utile de connaître combien il y a de visiteurs, d'où ils viennent, quand ils viennent, pourquoi ils viennent, combien ils dépensent, pour quoi ils dépensent, et s'ils sont satisfaits de leur expérience du site. Ces questions peuvent être posées dans des enquêtes auprès des visiteurs. Une université proche peut être impliquée pour aider à la définition et à la mise en oeuvre de l'enquête.

En fonction de l'étendue de l'évaluation, les gestionnaires peuvent aussi prendre en compte les menaces externes pesant sur les éléments clés importants pour le tourisme dans les aires protégées. Par exemple, la coupe inappropriée de bois dans une aire protégée (e.g., par des concessions ou par un département forestier) peut avoir des impacts significatifs sur le tourisme. Bien que de nombreuses menaces, comme celle-ci, affectent une étendue qui dépasse celle de l'aire protégée et se développe à une échelle qui n'est pas celle de la mise en oeuvre des actions de leurs gestionnaires, les inclure dans leur analyse permet une évaluation plus complète et facilitera la planification future.

Une partie de l'identification et de la compréhension des menaces consiste à identifier leurs causes sous-jacentes – les facteurs qui causent ou contribuent à ces menaces. Par exemple, la mise en place inadéquate de poubelles et d'installations de récupération de déchets peut entraîner l'abandon de déchets le long des chemins, des politiques de concessions inappropriées peuvent contribuer à une utilisation illégale d'engins à moteur et des politiques inappropriées d'hôtellerie peuvent contribuer à une lumière excessive et à une pollution de l'air et de l'eau qui perturbent la faune sauvage (tels que les habitats des oiseaux migrateurs), à endommager les processus écologiques et à dégrader la qualité de l'expérience vécue des visiteurs.

La participation à ce processus des tours opérateurs, qui sont intéressés financièrement à la satisfaction de leur clientèle, peut, par exemple, conduire à la création d'un groupe de travail incluant un gestionnaire d'aire protégée et un opérateur touristique.

La réalisation d'un tableau présente un moyen simple de conceptualiser la diversité du capital naturel et des menaces liées au tourisme qui pèsent sur lui au sein d'une aire protégée, autant sur les objectifs de conservation que sur l'attractivité du site en lui-même pour les touristes – et fournit des exemples de chacune, en incluant les menaces qui sont engendrées par le comportement des touristes, par des infrastructures et politiques touristiques inappropriées.

MENACES LIÉES AU TOURISME		
	COMPORTEMENT DES TOURISTES	INFRASTRUCTURES ET POLITIQUES TOURISTIQUES
IMPORANTE POUR UNE GRANDE pérennité vécue des visiteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience du silence de la nature: pollution sonore (e.g., par les véhicules à moteur) • Expérience de la découverte de la vie sauvage: détritus le long des sentiers • Communautés végétales /habitats: érosion des sols par le piétinement • Récifs coralliens: plongées et plongées en apnée inappropriées • Observation de la nature: pratiques inappropriées de l'observation (e.g., visiteurs trop près, trop nombreux, trop bruyants) 	<ul style="list-style-type: none"> • Écosystèmes d'eau douce: utilisation excessive et pollution de l'eau • Plages propres: dépôt de déchets solides et des eaux usées • Récifs coralliens: pratiques d'ancrage des bateaux • Panoramas: pollution de l'air (e.g., par les véhicules à moteur) • Expérience de la vie sauvage: sites de constructions de bâtiments inappropriés, routes et autres infrastructures • Observation des étoiles: lumières inappropriées
OBOBJECTIFS DE CONSERVATION	<ul style="list-style-type: none"> • Habitats des oiseaux: Utilisation excessive du bois pour le feu • Végétation: piétinement dans les écosystèmes sensibles • Récifs coralliens: plongée et plongées en apnée inappropriées • Nidification des oiseaux: pratiques des observations de la faune inappropriées (e.g., visiteurs trop près, trop nombreux, trop bruyants) • Espèces prioritaires: nourrissage inappropriée de la faune, création de problèmes individuels • Systèmes naturels: introduction d'espèces invasives, par des chevaux, des chaussures de randonnée, des bateaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Biodiversité d'eau douce: surexploitation des ressources d'eau douce • Récifs coralliens: trop d'eaux usées et pollution de l'eau • Oiseaux migrateurs: destruction d'habitats importants (e.g., mangrove) pour les infrastructures touristiques • Aires sensibles: sites de constructions de bâtiments inappropriés, routes et autres infrastructures • Tortues de mer ou oiseaux migrateurs: éclairages inappropriés • Poissons locaux: pratiques d'empoisonnement

Exemples de différents types de menaces liées au tourisme

Identifier les problèmes clés de gestion

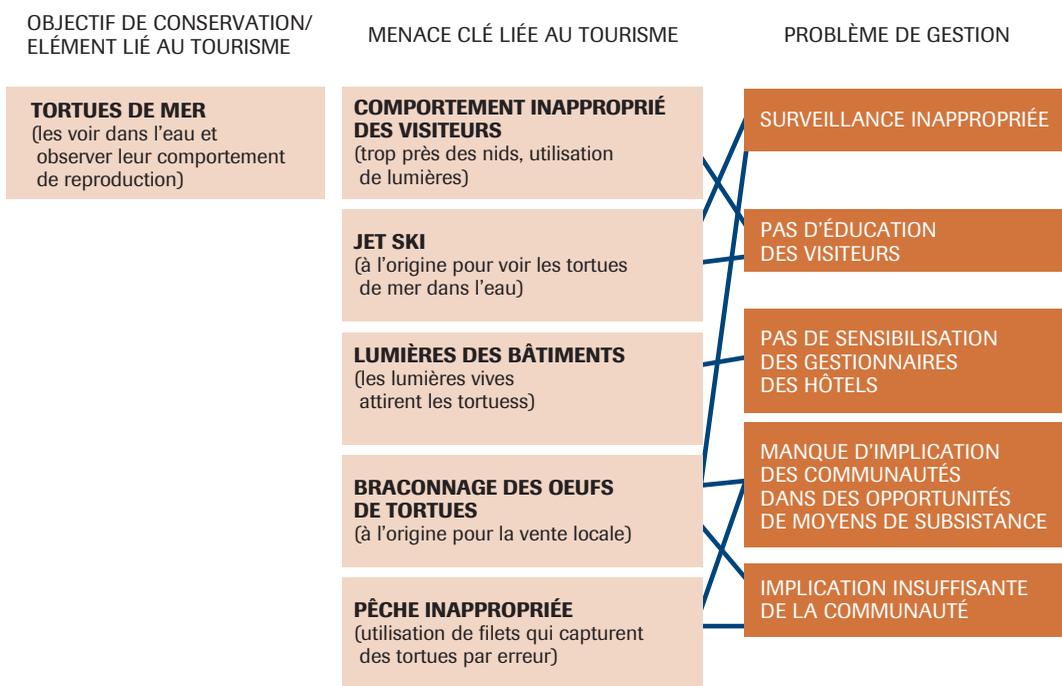
La composante suivante de cette étape est d'identifier les problèmes de gestion qui ont pour effet d'être des menaces, voire même d'exacerber des menaces potentielles, et de compromettre toutes possibilités d'amélioration de la situation. Il existe de nombreux outils d'évaluation pour aider les gestionnaires à identifier les forces et les faiblesses au niveau du site ou du système (e.g., Ervin, 2003; Stolton *et al.*, 2007).

Par exemple, si un élément clé pour le tourisme dans une aire protégée est la présence d'un bois qui est l'habitat indispensable pour la Paruline azurée, le gestionnaire doit identifier les *menaces* critiques comme: 1) l'installation inappropriée de grands hôtels, le bruit et les lumières excessives qui perturbent le dortoir et 2) les pratiques de camping et d'utilisation de véhicules récréatifs inappropriés qui empêchent l'alimentation des oiseaux. Chacune de ces menaces est à même de générer une série de problèmes potentiels de gestion à des échelles différentes.



Par exemple, les problèmes de gestion en lien avec l'éclairage inapproprié des bâtiments peuvent être liés aux pratiques d'éclairage et aux pratiques des infrastructures touristiques employées au-delà des limites de l'aire protégée. Les questions en lien avec des pratiques de camping et d'utilisation de véhicules récréatifs sont en lien avec des zones mal définies utilisées par le public, l'absence de guides expérimentés, un contrôle inadéquat, les contrats passés par les touristes auprès des tours opérateurs, des patrouilles insuffisantes des gardes du parc ou une éducation inadéquate des visiteurs.

Chacun de ces problèmes de gestion peut être résolu par une gamme d'actions possibles. Cependant, pour être stratégique et efficient, et pour concentrer le minimum d'investissements nécessaires pour soutenir le tourisme et la biodiversité dans les aires protégées, les gestionnaires doivent hiérarchiser les problèmes de gestion les plus importants, c'est-à-dire ceux qui provoquent le plus de dommages.



En identifiant les menaces les plus importantes liées au tourisme, la gamme de problèmes de gestion et les faiblesses de chacune, et les causes sous-jacentes de chacune de ces faiblesses, les gestionnaires peuvent isoler un ensemble limité de faiblesses, celles qui sont les plus importantes dans la gestion, les causes sous-jacentes et les actions à mener contre des menaces multiples. Ces actions incluent: améliorer l'information, l'éducation et l'interprétation, mieux appliquer et renforcer les réglementations, disposer de meilleures infrastructures, suivre de manière systématique les indicateurs, et disposer de suffisamment de personnel aux capacités nécessaires.

À la fin de ces trois étapes initiales, le gestionnaire aura à identifier les objectifs les plus importants de la conservation et les éléments du capital naturel qui sont menacés par le tourisme. Il ou elle aura aussi à identifier les principales menaces liées au tourisme sur ces cibles et éléments, et aura à appliquer un classement simple de leur importance. Il ou elle aura également à identifier les problèmes spécifiques de gestion du tourisme qui limitent son action pour réduire les menaces.

Ce tableau montre une autre présentation des résultats possibles, avec des classements appliqués aux menaces les plus critiques et les faiblesses de gestion les plus importantes. Pour un autre exemple, voir à la fin du prochain paragraphe.

Objectif de Conservation/ Élément Touristique	Menaces Liées au Tourisme	Problèmes de Gestion
Aire de nidification des oiseaux migrateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Piétinement de la végétation par les visiteurs (5) • Déchets d'origine humaine (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'information des visiteurs ou de programme d'interprétation (5) • Manque d'infrastructures de base (3)

étape 2: identifier les actions efficaces pour prendre en compte les menaces liées au tourisme

Comme le montre le tableau précédent, il pourrait y avoir toute une variété d'actions et de stratégies pour prendre en compte chacun des impacts et des problèmes de gestion identifiés. La clé est de se focaliser sur les actions les plus efficaces, celles qui devraient avoir un impact à plus court terme sur la réduction ou la suppression de la menace. La capacité minimale de gestion du tourisme pour atteindre le *seuil de viabilité* se compose d'une variété de différents types d'interventions.



Information, éducation, et interprétation

Les expériences et les comportements des visiteurs sont grandement dépendants du type, de la qualité et de la mise à disposition d'une information appropriée nécessaire pour apprécier et comprendre les valeurs et opportunités des aires protégées. Fournir un matériel approprié et dispenser des programmes éducatifs efficaces peuvent agir sur la façon avec laquelle les touristes se comportent et peuvent réduire de nombreuses menaces liées au tourisme. Les guides touristiques, les gestionnaires d'hôtels, le personnel des parcs et les membres des communautés locales peuvent également être des acteurs importants pour l'éducation et pour le développement de la sensibilisation. Une variété de techniques peut être utilisée pour modifier le comportement et améliorer leur intervention. Les exemples incluent les symboles interprétatifs, les brochures, les locaux éducatifs pour les visiteurs, les t-shirts, les formations des guides, les lignes directrices pour les tours opérateurs et les réunions avec les communautés.

Les règlements et leur application

La plupart des aires protégées disposent d'une série de règlements qui limitent les comportements et les usages. Cependant, dans de nombreux cas, les politiques, procédures et règlements sont dépassés ou ne prennent pas en compte l'augmentation du volume du tourisme. Si des politiques inappropriées sont les principaux contributeurs des menaces liées au tourisme, alors les gestionnaires auront besoin de réviser et d'actualiser les règlements. Par exemple de nouvelles règles pourraient être nécessaires en rapport avec la taille des groupes touristiques, en fonction de l'évaluation des impacts biophysiques ou sociaux, ou les amendes pour des violations pourraient être augmentées. De même, des améliorations peuvent être nécessaires dans l'application du règlement, incluant une augmentation du personnel pour surveiller les zones concernées. La santé financière peut être améliorée en contrôlant l'accès plus efficacement et en s'assurant que le personnel est présent et dispose des outils nécessaires afin de collecter les droits d'entrée quand les visiteurs arrivent aux différents points d'accès.

Suivi de l'impact et des actions de gestion

La collecte régulière et systématique rassembler les données sur les indicateurs d'impact du tourisme est indispensable. En identifiant les menaces, les gestionnaires créent un ensemble de données de base avec lesquelles les changements futurs seront systématiquement comparés et mesurés. Il est particulièrement important de mesurer les progrès enregistrés contre chacune des menaces les plus critiques identifiées par la méthodologie liée au *seuil de viabilité*, d'autant que ces menaces peuvent rapidement échapper au contrôle. En évaluant les informations générées par le suivi de l'impact, il est possible de conduire des interventions efficaces afin de réduire les menaces et d'améliorer les conditions. Bien que les processus de planification mettent l'accent sur la dernière étape du processus de planification, nous proposons que les gestionnaires fassent un retour sur la stratégie de développement afin de s'assurer d'inclure les actions pour mettre en oeuvre le suivi.

Une version simple de la méthodologie des *limites de changement acceptable* (Stankey *et al.*, 1985, voir aussi l'étude de cas sur l'Équateur) est recommandée dans la plupart des circonstances. La méthodologie implique de déterminer les conditions souhaitées, d'établir un petit nombre d'indicateurs et de standards pour ces indicateurs, et ensuite de suivre l'évolution des données sur le terrain de manière régulière au cours du temps. Si une intervention initiale de gestion (*e.g.* mettre en place des panneaux pour limiter l'approche autour d'aires de nidification) ne parvient pas à fournir l'effet souhaité, alors une intervention additionnelle ou alternative sera nécessaire (*e.g.* obligation pour les visiteurs d'être accompagnés par un guide agréé). Les indicateurs retenus pour le suivi ne

nécessitent pas d'être complexes; souvent les indicateurs les plus simples sont les plus efficaces. Le suivi systématique fournit une base technique pour les prises de décision et, de ce fait, renforce l'autorité de gestion de l'aire protégée. Ceci peut être très important vis-à-vis de la résistance souvent forte des structures privées et des individuels qui peuvent voir leurs avantages individuels ou collectifs affectés par l'application et le renforcement de stratégies de gestion du tourisme.

Infrastructures

Les infrastructures – routes, chemins, ponts, centres éducatifs pour les visiteurs, passerelles, eau potable, toilettes, sites de dépôt des déchets, aires de pique nique, terrains de camping et miradors pour l'observation des oiseaux – peuvent constituer un outil important à la fois pour améliorer l'expérience des visiteurs et réduire les impacts du tourisme. En identifiant les stratégies pour améliorer les infrastructures, les gestionnaires devraient se focaliser sur des types d'infrastructures minimales nécessaires à l'aire protégée tout en étant à même d'empêcher une menace ou d'en minimiser ses impacts. En développant une infrastructure, les gestionnaires ont besoin de conduire une étude d'impact environnemental afin de s'assurer que l'infrastructure en elle-même n'exacerbe pas les impacts écologiques. Là où cela est possible, il est préférable de localiser les infrastructures autant que possible loin des attractions et en-dehors de l'aire protégée.

Renforcement des capacités

Des effectifs adéquats et un personnel entraîné, compétent et de confiance sont nécessaires pour un large éventail d'activités de gestion touristique, incluant l'atténuation des menaces essentielles liées au tourisme. Parfois ceci signifie simplement de recruter plus de personnel et parfois ceci signifie d'améliorer la capacité du personnel existant. Des capacités spécifiques liées à la gestion du tourisme pourraient inclure, par exemple, le renforcement des règlements, les patrouilles, la sensibilisation des communautés et l'éducation, la planification de l'accueil des visiteurs, la planification des infrastructures, l'éducation des visiteurs, et le suivi des impacts liés au tourisme, entre autres. Il existe une variété de stratégies que les gestionnaires peuvent utiliser pour améliorer la capacité, incluant des sorties d'études, des formations courtes, des études indépendantes, des ateliers courts et des formations par internet, des mentorats et des cours académiques formels.

Sûreté, sécurité et sécurité sanitaire

Un facteur fort, conduisant à la réduction des visites d'un site ou d'une aire, est le manque de sécurité et les menaces potentielles pour la santé du visiteur. Les gestionnaires doivent être préparés pour les urgences qui peuvent se produire quand des touristes visitent un site. De plus, les gestionnaires peuvent avoir besoin d'un plan d'intervention, particulièrement pour les zones susceptibles d'être inondées, soumises à des vents violents et à d'autres phénomènes naturels similaires. Finalement, il est souvent nécessaire de protéger les visiteurs des voleurs et des autres agressions.

Par ce processus, les gestionnaires pourraient développer un classement des actions (peut-être par le coût et l'efficacité sur la menace) de manière similaire à ce qui est montré dans le tableau ci-dessous. Ce type d'analyse permet aux planificateurs d'identifier rapidement les actions qui vont réduire la menace au plus vite, et celles qu'il est essentiel de développer à plus long terme. Parce qu'une action rapide est nécessaire pour limiter rapidement les menaces critiques, il est important de ne pas retarder les actions jusqu'à ce qu'un plan de gestion complet du tourisme soit préparé ou révisé. Les planificateurs devront prioriser les actions qui peuvent être prises au niveau local en

réaffectant les ressources existantes sans avoir besoin de processus longs de consultation avec les collègues et avec les parties prenantes. Des actions plus complexes pourront être programmées dans le plan de travail annuel et budgétisées comme partie du processus annuel de planification

En conclusion de cette étape, le gestionnaire aura à développer une série d'actions pour prendre en compte les menaces clés et les problèmes liés à la gestion, et devra les prioriser en se fondant sur leur impact estimé à court terme et en fonction de la disponibilité des ressources. Une bonne estimation du coût et du budget est essentielle dans cette phase.

Menace clé liée au tourisme (rang élevé)	Problèmes de gestion de rang élevé	Actions prioritaires (rangées 1 [coût élevé, inefficite] à 5 [coût bas, efficiente])
Élément lié au tourisme/Objectifs de conservatio: Tortues marines		
Les visiteurs approchent les nids et/oules tortues trop près,dérangeant la nidification	<ul style="list-style-type: none"> • Gardes des parcs peu formés • Patrouilles insuffisantes • Éducation des visiteurs non appropriée • Pas de guides locaux formés • Pas de programme d'interprétation 	<ul style="list-style-type: none"> • Gardes formés (5) • Patrouilles augmentées sur les plages pendant la nidification (3) • Formation de guides locaux (4) • Panneaux signalétiques entre le parking et la zone de nidification des tortues (5) • Fourniture aux visiteurs d'un code de conduite et d'une interprétation (5)
Lumière fixes inappropriées près des hôtels, en dehors de l'aire protégée, dérangent la nidification	<ul style="list-style-type: none"> • Lois sur le zonage local inappropriées • Manque de sensibilisation dans la communauté • Dialogue inadéquat avec les propriétaires d'hôtels 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de superviseurs conseillant pour réguler les lumières (1) • Demander aux propriétaires des hôtels de changer la localisation ou la fréquence de l'éclairage (5)
Sources lumineuses portables inappropriées utilisées par les touristes et les guides perturbant la nidification	<ul style="list-style-type: none"> • Distribution inadéquate du code de conduite des visiteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir aux visiteurs un code de conduite écrit et une interprétation (5)
Les jets skis harcèlent les tortues	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de zonage pour l'utilisation par le public • Faible application des règlements • Pas de dialogue avec les loueurs locaux de jets skis 	<ul style="list-style-type: none"> • Installer des bouées pour délimiter les aires interdites au jet ski (4) • Fournir des informations aux loueurs (5) • Annuler les permis pour les loueurs récidivistes d'infractions (5)
Menace clé liée au tourisme		
Communautés braconnant les oeufs de tortues	<ul style="list-style-type: none"> • Effectif insuffisant de gardes dans le parc • Programme d'éducation inadéquat pour la communauté locale • Flux limité de touristes dépensant pour la communauté 	<ul style="list-style-type: none"> • Recruter et former plus d'agents des parcs, particulièrement en provenance des communautés locales (3) • Mettre en oeuvre mensuellement des présentations pour la communauté locale (4) • Créer des opportunités d'affaires liées au tourisme pour la communauté locale (4)
Tortues mourant dans les filets de pêche	<ul style="list-style-type: none"> • Programme inadéquat d'éducation pour les communautés locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Initier des programmes de sensibilisation et d'éducation pour partager la technologie appropriée (3)

étape 3:

évaluer les finances liées au tourisme dans l'aire protégée

Il est de plus en plus évident que les aires protégées sont un terreau pour la création d'emplois, fournissant des revenus publics et privés et des recettes d'exploitation, et aidant à diversifier les économies locales dans des zones souvent éloignées et sous-développées (Drumm, 2010; Leon *et al.*, 2009; Rodriguez *et al.*, 2008). Le tourisme est souvent la seule source importante de revenus auto-générés dans les aires protégées, créant des emplois et des opportunités pour un grand nombre de personnes demeurant en ces lieux. Cependant, les politiques perçoivent souvent les aires protégées comme un fardeau pour les économies nationales. Cette perception a conduit à un très fort sous-investissement des États dans les aires protégées. Durant les préparations annuelles budgétaires, les initiatives de création d'emplois, le développement industriel et agricole, la santé et l'éducation reçoivent la majorité des aides publiques, qui sont, rappelons-le, limitées.

Des données crédibles, tant au plan financier qu'économique, montrant combien le tourisme dans les aires protégées contribue à la viabilité financière du système du parc, aux communautés locales et à l'économie locale, régionale et nationale sont nécessaires si l'on veut changer l'attitude des politiques envers les aires protégées. Ces données sont d'autant plus convaincantes si on les met en parallèle avec les faibles coûts nécessaires pour maintenir le tourisme dans les aires protégées.

Ce paragraphe met en évidence une série d'étapes impliquées dans l'évaluation des apports financiers du tourisme dans les aires protégées. En complétant cette évaluation, les gestionnaires des aires protégées et les politiques auront les informations nécessaires pour produire un argumentaire puissant pour un investissement accru dans le tourisme et pour la conservation des aires protégées en général.

Les impacts de l'économie touristique peuvent être évalués selon trois catégories: 1) la viabilité financière de l'aire ou des aires protégées; 2) les impacts sur les populations et destinations locales et 3) les impacts sur l'économie nationale.

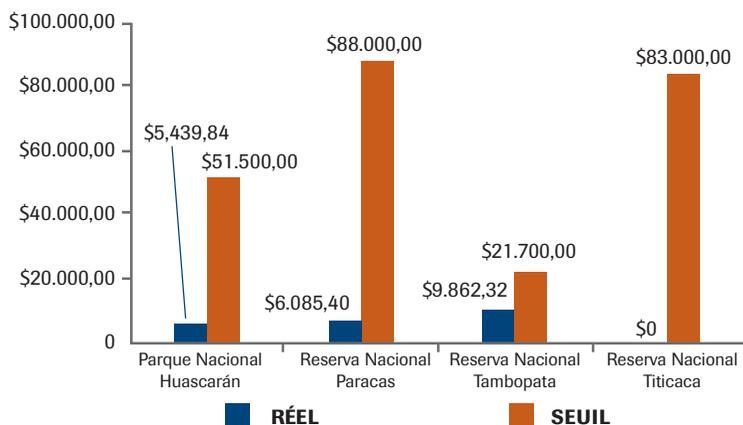
Faire un bilan financier

La première partie de l'établissement d'un bilan financier destiné à soutenir l'idée d'un investissement accru dans une aire protégée est d'identifier les coûts actuels de la gestion touristique. Bien que l'utilisation par le public est souvent vue comme une fonction basique de l'aire protégée, la gamme de coûts que cela implique est souvent non comprise par les gestionnaires des aires protégées. Même les stratégies basiques de gestion touristique n'apparaissent pas souvent comme une ligne budgétaire spécifique des aires protégées et ne sont pas incluses dans les plans de travail annuel. Souvent, les gestionnaires négligent l'inclusion de ces coûts car ils ne disposent pas de l'expertise technique dans la gestion touristique ou parce qu'ils croient qu'un investissement augmenté dans la capacité de gestion du tourisme est une priorité de moindre importance que les autres activités basiques de protection.



Quantifier le coût de la gestion touristique dans un site ou un système d'aires protégées est souvent plus difficile que ce que l'on pense d'ordinaire, simplement parce que cette information peut ne pas exister sur un site. Par exemple, il peut ne pas y avoir de budget tourisme en soi, bien qu'il y ait des visiteurs et que des activités touristiques se produisent. Certes l'aire protégée encourt des dépenses, telles que la collecte des droits d'entrée, la maintenance des chemins, le ramassage des déchets, mais ces activités peuvent être réparties dans différentes lignes budgétaires du parc ou être divisés entre le budget du site et le budget du système.

La seconde partie de l'établissement d'un bilan financier est d'identifier les coûts associés à des actions potentielles et des stratégies, et d'évaluer les différences entre les fonds existants et le minimum requis pour atteindre le *seuil de viabilité*. Une fois que les gestionnaires du parc ont identifié les menaces critiques, les problèmes de gestion et les actions pour les prendre en compte, ils vont avoir besoin de déterminer le coût de ces stratégies. Un spécialiste financier peut travailler avec les gestionnaires du parc et les administrateurs du système afin de déterminer les coûts du personnel, des équipements de transport, de la nourriture, et du matériel requis pour atteindre le niveau de viabilité. Cette analyse doit distinguer les coûts de fonctionnement (e.g., les coûts récurrents chaque année, tel que le temps des agents, la nourriture et le matériel) et les coûts d'investissement (e.g., les coûts qui ne se produisent qu'une fois sur un laps de temps donné, tels que les véhicules, les bateaux, les ordinateurs, les constructions ainsi que la restauration jusqu'à des niveaux d'impact acceptable). Les coûts d'investissement peuvent être considérés comme un investissement initial nécessaire pour atteindre le seuil de viabilité. Ceci peut produire un résultat similaire à cet exemple venant du Pérou:



Les deux colonnes, pour chacune des aires protégées péruviennes, illustrent la différence entre les dépenses actuelles pour la gestion du tourisme et le niveau minimum de dépenses nécessaires pour atteindre le *seuil de viabilité* en 2007. León et al., 2009.

Une fois qu'une image claire émerge de la différence entre les dépenses actuelles et la dépense minimale nécessaire pour atteindre le seuil de viabilité, un objectif financier clair à atteindre peut être fixé. Un financement extérieur sera probablement nécessaire pour couvrir les coûts initiaux d'investissement et aussi pour couvrir les coûts élevés d'opérations qui ne manqueront pas d'être nécessaires au moment du démarrage. D'autre part, des financements complémentaires seront sans doute constamment nécessaires pour couvrir les coûts de fonctionnement, bien que les

mécanismes nouvellement optimisés de recettes touristiques font que ceux-ci couvrent, au moins en partie, ces coûts dans la plupart des scénarii, après la période initiale de mise en route. Il est tout à fait possible que présenter une proposition pour augmenter les financements pour la gestion touristique avec seulement les données collectées au cours de la démarche entreprise ne soit pas suffisant. Pour cette raison, il est hautement recommandé aux gestionnaires d'aires protégées et aux administrateurs d'aller plus avant et de rassembler des données susceptibles d'illustrer les impacts très positifs du tourisme dans les aires protégées.

La troisième partie de l'établissement d'un bilan financier est de quantifier les avantages actuels de la demande touristique. Collecter les données sur les recettes actuelles de l'aire protégée ne paraît pas être difficile. Ceci nécessite simplement d'additionner les recettes de tous les mécanismes fondés sur le tourisme et produisant des recettes, incluant les droits d'entrée, les permis des opérateurs et toute concession.

Une comparaison des recettes d'une aire protégée avec les dépenses de cette même aire montrera souvent qu'il y a apparemment un grand retour financier pour un très petit investissement. Cependant, cela peut être décevant, car de nombreuses aires protégées sous-financent la gestion du tourisme. Le coût apparemment bas du tourisme cache une gamme de coûts de base qui ne sont pas couverts, et masque la réalité de l'érosion du capital naturel et du déclin des normes de satisfaction des visiteurs.

Les opportunités pour générer des revenus par le tourisme sont souvent sous-exploitées, de telle sorte que les colonnes de recettes et de coûts sont considérablement moins élevées qu'elles ne devraient l'être si le tourisme était financé à un niveau viable et s'il était géré correctement au niveau du *seuil de viabilité*. Mais comme il existe en apparence un haut retour sur investissement, un cercle vicieux tend à se perpétuer. En tenant compte des investissements dans la gestion du tourisme qui sont suffisants pour conserver une haute valeur du tourisme et maintenir une haute qualité de l'expérience touristique, les gestionnaires et les administrateurs peuvent préparer une analyse réaliste du chiffre d'affaires global des aires protégées dans le scénario du *seuil de viabilité*. Le travail du gestionnaire est de créer un scénario prédictif mais réaliste pour établir un bilan financier pour un investissement adéquat qui transformera le tourisme comme un avantage plutôt que comme une menace et qui va aider à initier un cercle vertueux.

Dans une situation de réponse rapide, les gestionnaires doivent compléter les parties un et deux de cette étape (identifier les coûts actuels et évaluer les coûts de nouvelles actions). Ceci les mettra en position de comprendre les implications financières nécessaires à une gestion du parc *en dehors* des ressources existantes, de priorité basse, et dans la mise en oeuvre d'actions destinées à résoudre une urgence potentielle. Aussitôt que l'opportunité se présentera, les gestionnaires pourront passer aux composantes suivantes pour créer un bilan irréfutable présenté aux politiques afin d'obtenir un plus grand soutien financier.

Évaluer les impacts économiques du tourisme

Si des ressources sont disponibles, l'étape suivante de l'évaluation de la valeur économique du tourisme est d'analyser les impacts du tourisme sur les communautés locales, les destinations et les économies nationales. Construire cette connaissance économique du tourisme dans les aires protégées fournit aux gestionnaires les outils dont ils ont besoin pour améliorer la situation financière pour la gestion future des aires protégées.



Le tourisme est souvent une opportunité économique rare pour certains pays. Il peut fournir des recettes par les emplois et par la fourniture de services comme les transports, le guidage, la restauration, l'hébergement et la vente de produits d'artisanat. Souvent, il existe des opportunités non encore développées pour augmenter ces avantages et de ce fait augmenter le soutien local aux objectifs de conservation.

Une analyse méticuleuse des impacts du tourisme sur les communautés locales demandera certainement quelques études de terrains. Les questions à prendre en compte dans ces études sont: Quelles communautés dans l'aire d'étude sont impactées par le tourisme ? Quels sont les impacts économiques, sociaux et culturels ? Combien de familles sont concernées dans chaque communauté ? Quels revenus directs ou indirects, en dérivent ? Existe-t-il de nouvelles opportunités d'emplois ?

Parfois, le tourisme peut également causer des impacts négatifs pour les communautés locales. Par exemple, les touristes visitent et se contentent de prendre des photos des personnes résidant en ces lieux sans laisser un avantage économique pour ces populations. Les prix pour la nourriture et la propriété peuvent se trouver augmentés en raison de la demande touristique, provoquant un mécontentement local. Les impacts positifs et négatifs devront donc être enregistrés, incluant les indicateurs des limites d'un changement acceptable par les populations locales.

L'autre aspect que les chercheurs doivent prendre en considération concerne les impacts de l'économie touristique sur l'économie du pays concerné. Si les ressources le permettent, il est utile d'évaluer les impacts du tourisme dans une aire protégée sur l'économie nationale et dans ces différents secteurs. En effet les touristes des aires protégées dépensent de l'argent pour des biens et des services comme les souvenirs, les taxis, les restaurants, les taxes d'aéroport et d'hôtels, et pour d'autres types de services auxquels ils ont recours. Les départements touristiques conservent généralement des données sur les effectifs de visiteurs, sur leurs modes de dépenses et sur la durée de leur séjour, parmi d'autres données. Au Pérou, par exemple, le département touristique a montré que 71% des touristes étrangers visitent une aire protégée pendant leur séjour (Leon *et al.*, 2008). Des données complémentaires sur les modes de dépenses des touristes peuvent être obtenues auprès des associations du secteur touristique et par une consultation des tours opérateurs.

Ces données seront importantes à transmettre aux parties prenantes dans le cadre de la stratégie de communication présentée ci-dessous.

Identifier et sécuriser les ressources financières

La troisième composante dans l'évaluation de la viabilité financière et de la valeur du tourisme dans les aires protégées et d'identifier les ressources financières, ce qui doit être fait par les gestionnaires tant dans le mode de réponse rapide que dans celui de la planification à plus long terme. Les financements pour les investissements et pour les coûts de fonctionnement projetés, et donc de ce fait en augmentation, nécessitent souvent de recourir à deux sources de financement. Les coûts de mise en oeuvre du seuil de viabilité ne peuvent pas être couverts dès le début par les recettes telles que les taxes du tourisme. Trouver une source d'investissement pour couvrir les coûts du démarrage initial est donc nécessaire. Parfois, les systèmes d'aires protégées peuvent obtenir leurs financements en accédant à des prêts multilatéraux, des subventions ou des dons (*e.g.*, par des agences de mise en oeuvre du GEF telles que la Banque Mondiale ou le PNUD). Dans d'autres cas, les sources bilatérales peuvent être disponibles par l'USAID ou la GTZ, et même par des ONG internationales comme TNC ou le WWF.

Là où les agences de protection de la nature peuvent plaider pour une augmentation des investissements, ces financements peuvent également être garantis par des prêts nationaux.

Les investisseurs et les donateurs ne financeront probablement pas un projet jusqu'à ce que le système d'aires protégées puisse démontrer son engagement et sa capacité à couvrir au moins ses coûts de fonctionnement. Pour cette raison, un système d'aires protégées peut augmenter ses chances de succès dans la collecte de fonds afin d'obtenir un capital de démarrage issu d'une source extérieure en présentant une proposition qui inclut un plan correctement développé susceptible d'accumuler un revenu auto-généré par une variété de revenus fondés sur le tourisme. Il s'agit là d'un concept crucial pour les gestionnaires d'aires protégées, associé à la capacité de fractionner les coûts, augmente les chances de collecte financière fructueuse pour tout démarrage fondé sur des sources extérieures de capital.

Il existe de nombreux dispositifs financiers disponibles auxquels peuvent recourir les gestionnaires d'aires protégées et qui sont largement utilisés de par le monde (Drumm *et al.*, 2004). Deux des plus utiles sont les droits d'entrée et les permis annuels des tours opérateurs. En plus de générer des recettes pour couvrir les coûts d'opération, ces dispositifs fournissent un moyen important de contrôler le nombre de visiteurs et d'exercer un contrôle sur les tours opérateurs.

Les recettes fondées sur les concessions des hôtels, des restaurants et des autres services peuvent également être des sources significatives de recettes, mais les gestionnaires et les administrateurs d'aires protégées devront éviter de se placer dans une situation de dépendance pour leurs recettes en trouvant des ressources complémentaires pour couvrir leurs coûts d'exploitation. Comme cela est décrit dans la section sur les concessions, il est recommandé que les concessions touristiques soient traitées séparément des dispositifs ordinaires de recettes (tels que les taxes d'usages et les redevances des entrées) visant à couvrir les coûts de fonctionnement.

Si les droits d'entrée sont une stratégie importante, les gestionnaires et les administrateurs de parcs auront besoin de déterminer quel est le niveau le mieux approprié à leur clientèle touristique potentielle. Dans de nombreux pays en voie de développement, des aires protégées importantes au plan international offrant des attractions touristiques majeures pratiquent des droits d'entrée très bas. Ceci est souvent le cas même lorsque des visiteurs étrangers disposent de ressources financières, alors que les parcs ne parviennent pas à couvrir les frais de base et que les visiteurs eux-mêmes sont prêts à payer plus. En conséquence, les personnes qui paient les droits d'entrée et sont originaires des pays en voie de développement subventionnent sans le savoir les visiteurs étrangers qui visitent ces parcs.

Cette situation s'explique par le fait que, souvent, les gestionnaires des aires protégées ne comprennent pas clairement les coûts réels de la gestion du tourisme et parce que les tours opérateurs s'opposent à l'augmentation des redevances. La réticence des tours opérateurs est souvent due à leur scepticisme sur la question de savoir si l'augmentation des prix va améliorer les conditions d'accueil pour leurs clients et parce qu'ils craignent que des prix plus élevés aient un impact négatif sur la demande. Ces craintes peuvent être combattues en montrant qu'il y a un réinvestissement dans les aires protégées de ces redevances et par la transparence de la gestion de ces recettes, et encore en montrant, c'est là une évidence de mieux en mieux établie, que les redevances d'entrées n'affectent pas négativement la demande, mais plutôt l'augmentent (Drumm, 2003; Thome, 2010).



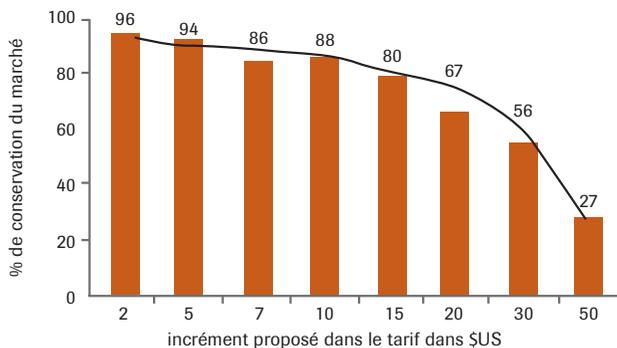
Dans d'autres cas, les agences des parcs choisissent de faire payer les mêmes redevances aux visiteurs étrangers et aux nationaux – le Pérou et l'Équateur, par exemple –, et perdent des millions de dollars de recettes potentielles chaque année à cause de ce choix. De nombreux parcs dans les pays en voie de développement sont plus souvent visités par des touristes de pays développés que par des nationaux. Pourtant, les nationaux contribuent par leurs impôts et autres taxes à entretenir le système de parcs, alors que les étrangers ne le font pas. Pour des raisons d'équité, il peut être plus approprié de définir des redevances différenciées, les visiteurs étrangers payant plus que les visiteurs nationaux, ce que les visiteurs étrangers acceptent généralement; en effet, leur motivation pour faire un voyage international onéreux dans un pays hôte est souvent de visiter une aire protégée particulière.

Un bon point de référence pour identifier les redevances d'entrée appropriées est d'examiner ce que les aires protégées des autres pays ont fixé comme redevances. Une autre façon est de connaître ce que les visiteurs sont réellement prêts à payer. Ceci peut être obtenu en incluant dans ce sens des questions dans des enquêtes menées auprès des visiteurs dans le cadre de l'évaluation économique initiale. La même enquête peut être utilisée pour rassembler des données qui permettront de savoir comment les visiteurs pourraient répondre à une gamme de scénarii de prix (voir Drumm *et al.*, 2007 pour trois exemples). Par ce moyen, il est possible de disposer d'une base technique solide pour la prise de décision concernant l'augmentation des niveaux des redevances, ce qui est extrêmement utile lorsque que les gestionnaires sont confrontés à la nécessité d'augmenter les frais d'entrée dans le parc.

La figure ci-dessous montre les résultats d'une telle enquête qui s'ordonne selon une courbe qui montre que la grande majorité des visiteurs est prête à accepter des augmentations petites et modérées alors que le nombre de personnes prêtes à payer significativement plus diminue au fur et à mesure que l'augmentation envisagée s'accroît.

Avec de telles données, il est possible de prévoir l'impact financier d'augmentations faibles, modérées ou élevées des droits d'entrée afin de fournir une gamme d'options pour les politiques.

Gérer les tours opérateurs se traduit également par du travail et des coûts pour les gestionnaires d'aires protégées. Un système de licences payantes permet aux gestionnaires de récupérer des recettes tout en exerçant plus de contrôle sur les organisateurs de visites en conditionnant leur entrée dans l'aire protégée à une révision annuelle et à un processus de validation. Si la demande des tours opérateurs est plus élevée que la capacité du parc à gérer la viabilité du tourisme, alors les tours opérateurs doivent soumissionner ou concourir pour une licence.



Extrait de Léon *et al.*, 2009

Dans l'identification des sources de revenus, les gestionnaires et les administrateurs des parcs peuvent aussi trouver des ressources complémentaires en créant de nouveaux dispositifs capables de générer des fonds par le tourisme. Il existe deux types majeurs de ressources complémentaires fondées sur le tourisme qui permettent de dégager des recettes additionnelles pour la gestion des aires protégées: les concessions touristiques et les donations des visiteurs.

LES CONCESSIONS TOURISTIQUES

Dans de nombreuses aires protégées autour du monde, il existe des possibilités de développer le tourisme qui sont à même de fournir des avantages aux aires protégées, aux communautés locales et à l'économie et qui n'ont pas encore été exploitées, souvent par manque de capacité de gestion. L'établissement d'un *seuil de viabilité* ne peut que contribuer à créer un environnement favorable pour que ces opportunités soient correctement évaluées et développées. Il peut s'agir d'opportunités telles que le VTT, la randonnée ou la navigation de plaisance, etc. qui peuvent être gérés par des autorisations ou par des concessions.

Les commodités touristiques, telles que les hôtels, les restaurants, les aires de ski, les boutiques et les commerces, se sont développées par des concessions au sein des parcs. Dans de nombreux cas, ces facilités deviennent des problèmes pour la gestion des aires protégées en raison de la pression exercée sur les objectifs de conservation, sur la limitation des types d'actions que les gestionnaires des aires protégées peuvent mener et par la création d'une dépendance financière sur les commodités touristiques.

Dans certains cas, les intérêts à court terme du commerce touristique l'emportent sur les intérêts à long terme de la conservation. Pour que les concessions touristiques au sein des aires protégées puissent être d'excellentes opportunités pour les visiteurs, les communautés locales, le commerce touristique et les aires protégées, il est important qu'elles soient conduites selon une vision à long terme des intérêts de la gestion de la conservation et soient sujettes à la planification et à des procédures administratives qui résultent de concessions complétant les budgets des aires protégées plutôt que de les remplacer ou d'en devenir partie intégrante. Aussi, alors que les opportunités de concession peuvent être identifiées pendant le processus de développement de mécanismes financiers viables, l'exploration de leur planification commerciale potentielle et subséquente devrait se produire après que le *seuil de viabilité* ait été défini.

DONATIONS DES VISITEURS

Une autre possibilité de création de revenus complémentaires par le tourisme dans les aires protégées est la création de dispositifs pour capter les donations des visiteurs qui veulent contribuer plus qu'en payant seulement un droit d'entrée. Au Mexique, par exemple, les tours opérateurs collectent les dons de leurs clients pour les investir dans la conservation des aires qu'ils visitent (Drumm, 2003). Cet argent est versé dans un fond géré par une ONG locale et un comité constitué par les gestionnaires des parcs et les tours opérateurs. De même, un petit nombre de compagnies de croisières maritimes dans les Galapagos ont généré des millions de dollars en peu d'années simplement en sollicitant activement les dons de leurs clients pour la conservation des aires protégées (Honey, 2008).

En conclusion de cette étape, les gestionnaires des aires protégées, mettant en oeuvre des réponses rapides à des situations, sont à même de comprendre l'ampleur de la carence financière existant entre la dépense actuelle et le niveau de base de financements requis. De plus, ils ont réfléchi sur ce que les usagers souhaitent payer, sur et la gamme de dispositifs potentiels de financements possibles, et ils sont prêts à plaider des augmentations dans les budgets de gestion du tourisme auprès des politiques.



étape 4:

évaluer le cadre légal, réglementaire, administratif et institutionnel



Les gestionnaires des aires protégées doivent étudier le cadre légal, réglementaire, administratif et institutionnel dans lequel se situe leur action afin d'être à même de sélectionner les mesures qui leur permettent une meilleure efficacité dans la gestion touristique des aires protégées. Ce chapitre se propose de montrer comment les gestionnaires et les administrateurs d'aires protégées peuvent évaluer le cadre légal, réglementaire, administratif et institutionnel afin d'en saisir les possibilités offertes, de minimiser les risques, et d'atteindre le niveau de viabilité au sein des aires protégées. Même des gestionnaires travaillant sur le mode de la réponse rapide doivent être au fait du cadre légal, réglementaire, administratif et institutionnel actuel qui est le contexte de tout financement d'actions ciblées. Ceux qui mettent en oeuvre une stratégie à long terme pour augmenter les recettes du tourisme pour financer la gestion des aires protégées devraient s'impliquer dans une analyse encore plus approfondie de ce cadre légal, réglementaire, administratif et institutionnel.

Examen juridique

Dès le début, il est nécessaire de travailler avec les conseillers juridiques et les spécialistes externes en droit afin d'examiner et d'amender les propositions retenues. Il est possible que des changements légaux et réglementaires soient nécessaires au moment où seront proposés les augmentations de redevances et les nouvelles façons, de gérer et de réinvestir les recettes. De nouvelles lois ou réglementations peuvent être nécessaires pour permettre de tels ajustements.

Examen administratif

Certaines situations administratives peuvent empêcher d'atteindre la viabilité financière, et de ce fait atteindre le seuil de viabilité. C'est le cas lorsque les redevances touristiques sont versées directement sur un compte géré de façon centralisée et qui n'est pas en lien avec l'aire protégée

qui les génèrent, ou est même totalement indépendant du système d'aires protégées. Sauf s'il existe une relation claire entre les recettes générées par une aire et le réinvestissement pour renforcer les budgets de gestion et la capacité des aires protégées, il est clair que toutes les mesures prises pour générer des recettes nouvelles sont inutiles.

De nouveaux mécanismes administratifs peuvent être alors nécessaires pour obtenir une meilleure transparence et une responsabilisation sur la façon dont les financements sont collectés et affectés. Aussi, une partie de l'étude des rouages administratifs et financiers consiste à flécher le flux de recettes touristiques, afin de permettre une analyse de la façon dont les ajustements dans ces flux peuvent être faits – particulièrement pour faciliter le réinvestissement des moyens financiers adéquats afin d'atteindre le seuil de viabilité dans une aire protégée déterminée.

Examen politique et sectoriel

Dans de nombreux cas, les politiques menées par des aires protégées et les différentes administrations et différents ministères doivent être examinées afin d'atteindre le *seuil de viabilité*.

Par exemple, les politiques concernant les concessions touristiques et les tours opérateurs sont susceptibles d'avoir des impacts directs sur la capacité des gestionnaires d'aires protégées à imposer des taxes. Les politiques relatives à la dotation des aires protégées peuvent interagir si l'aire protégée a la capacité de réduire les impacts du tourisme en dessous du seuil de viabilité. Les politiques liées à d'autres secteurs, comme les pratiques forestières sur des terres adjacentes, peuvent aussi avoir un impact sur l'expérience des visiteurs.

À la fin de cette étape, les gestionnaires devant faire face à des menaces critiques liées au tourisme doivent avoir une idée de la façon dont l'environnement politique et administratif existant peut soutenir des actions immédiates et nouvelles. Dans le contexte à long terme, ils auront clarifié le contexte légal pour l'action – quels politiques, lois et règlements soutiennent les actions et lesquels sont nécessaires à modifier ou à créer. Ils auront une compréhension claire de quels changements administratifs sont nécessaires au sujet de l'affectation et la gestion des recettes touristiques.



étape 5:

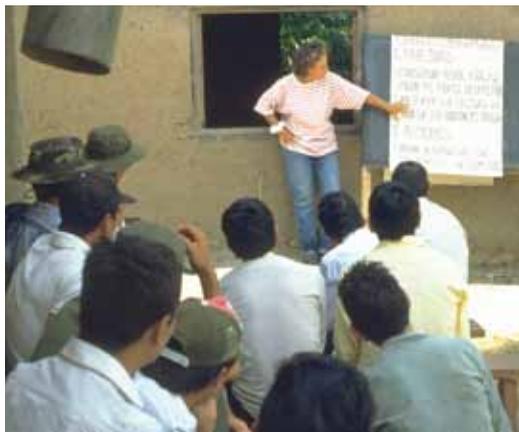
développer et mettre en oeuvre une stratégie de communication



Trop souvent, des propositions techniques excellentes ne peuvent être mise en oeuvre en raison d'une communication et d'une mise sur le marché touristique inadéquates envers les publics clés internes et externes. Aussi la stratégie de communication constitue-t-elle une composante intégrale de l'atteinte du *seuil de viabilité*. Idéalement, un spécialiste en communication au sein du système d'aires protégées peut être missionné pour cette fonction. Sinon, un spécialiste extérieur peut fournir l'aide nécessaire pour conseiller ou pour superviser ce processus complexe visant à convaincre des publics clés mais divers.

Notons que dès le début de la mise en place du cadre de travail, il est important d'obtenir le soutien de l'action entreprise tant par le secteur du tourisme que par le personnel de l'aire protégée, par les politiques clés et les autres parties prenantes. Ceci nécessite généralement de rencontrer les groupes concernés et de leur présenter les propositions initiales de recherche, d'en discuter et de solliciter des apports pour tester les hypothèses et améliorer les méthodes. Une raison supplémentaire d'impliquer précocement le secteur touristique dans le processus est que son soutien est important pour conduire des enquêtes auprès des visiteurs et pour fournir des informations sur les préférences des visiteurs. Lors de la mise en oeuvre du cadre de travail, il est important de créer une stratégie spécifique de communication pour approcher et faire adhérer les politiques concernés et les autres parties prenantes.

Établir au plus vite des lignes claires de communication aide à créer un sens partagé de la responsabilité et de la réalisation et fournit une base solide pour une collaboration continue avec les administrations qui ont à traiter de nombreux dossiers. Il est également important de maintenir la communication avec les représentants du secteur touristique, surtout s'ils doivent être convaincus des avantages d'une augmentation des droits d'entrée et des permis.



Utiliser une stratégie de communication pour acquérir le soutien du secteur touristique peut également produire des dividendes politiques. On peut utiliser l'influence qu'a le secteur touristique auprès des ministères chargés des finances et autres pour obtenir un soutien plus large pour atteindre le seuil de viabilité. Communiquer avec le ministère des Finances est également une stratégie importante pour favoriser le soutien des propositions politiques visant à renforcer les aires protégées afin de maintenir et d'accroître le nombre de touristes qui, d'autre part, voyagent et dépensent en d'autres lieux du pays visité.

Tout au long du processus, utiliser des graphiques de haute qualité et des visuels attrayants pour afficher les données économiques, des photos pour illustrer les impacts des visiteurs et des infrastructures et des cartes pour aider les publics à comprendre le contexte géographique des problèmes et des propositions sont des éléments très importants dans la préparation d'un dialogue fructueux. Il est remarquable de constater combien souvent la planification touristique dans les aires protégées se met en place sans bonnes cartes montrant les zones utilisées par le public, les sites de visites, les chemins, les infrastructures, les attractions et les communautés locales. L'investissement mis dans la production de celles-ci est doublement bénéfique car elles seront également des outils importants dans le processus de planification du tourisme des années à venir.

À chaque étape du processus, le gestionnaire d'une aire protégée a à identifier un ou plusieurs publics clés et a à développer un plan de communication, formellement ou non, pour toucher ces publics avec un message spécifique. Le plan de communication doit être testé avec des publics importants et doit bénéficier d'un niveau de soutien nécessaire pour permettre de faire adopter des mesures nouvelles et les changements qui les permettent. Quand l'étape 5 est terminée, un plan de communication formel et écrit, identifiant et prenant en compte les publics clés, doit être élaboré.



étape 6:

mettre en oeuvre les actions et suivre les résultats



Idéalement, le cadre de travail du *seuil de viabilité* doit se situer au coeur du processus de planification de la gestion touristique avant que les menaces liées au tourisme deviennent critiques. Cependant, il a été défini comme une réponse à une crise liée à l'impact touristique, révélée par le suivi ou par des observations ponctuelles. En effet, il se peut que, de manière anecdotique, le gestionnaire d'une aire protégée soit alerté par un grand nombre de plaintes des visiteurs ou des tours opérateurs et dont il juge le niveau inquiétant, ou encore par le fait que les recettes venant du tourisme ont commencé à présenter un déclin marqué. Cela peut se produire aussi quand les traces d'espèces sauvages emblématiques de l'aire protégée déclinent fortement, ou quand des poissons meurent en masse dans un lac à cause des hauts niveaux d'eaux usées non traitées. Tous ces indices révèlent une situation dégradée de façon significative et qu'une intervention est nécessaire.

Une autre possibilité de mettre en oeuvre le seuil de viabilité est l'anticipation d'une nouvelle menace touristique, comme dans le cas d'un projet de nouvel hôtel à proximité de la limite d'un parc, ou du pavage pour la première fois de la route d'accès à l'aire protégée, ou encore de la forte diminution du taux de change de la monnaie locale par rapport aux pays voisins ou aux pays qui constituent la source majeure de touristes. En anticipant une demande touristique croissante, et en appliquant le *seuil de viabilité*, il peut être possible d'agir *avant* que les menaces deviennent critiques.

Selon que la mise en oeuvre de l'approche du *seuil de viabilité* est une réponse rapide ou un élément d'une stratégie à long terme pour financer la gestion du tourisme, une fois que la décision est prise d'atteindre le *seuil de viabilité*, l'étape suivante est de décider quand et comment allouer les financements initiaux. Ayant identifié les menaces critiques et les faiblesses de la gestion, et ayant évalué une gamme de stratégies pour les prendre en compte, un gestionnaire d'une aire protégée a la possibilité de réaffecter des ressources provenant de budgets existants, dans la mesure du

possible, pour atteindre le *seuil de viabilité*. Cependant, il est tout à fait possible, et même probable, que la seule réaffectation à partir de budgets existants soit une solution insuffisante. Dans ce cas, il est nécessaire de rechercher des financements supplémentaires au sein de l'ensemble du système d'aires protégées. Si plus d'une aire doit faire face à une situation similaire, il peut être préférable de préparer une proposition multi-aires. Dans ce scénario, le *seuil de viabilité* peut être atteint avec plusieurs ou toutes les aires protégées d'un même État travaillant ensemble de manière collaborative dans un processus partagé. Il y a probablement des économies d'échelle à mettre en oeuvre par une approche au niveau d'un système ou de multiples aires.

Les budgets des systèmes d'aires protégées sont structurellement sous-financés en raison de la sous-estimation générale des coûts de gestion des aires protégées et de la sous-évaluation de la contribution des aires protégées à l'économie. C'est là que la composante d'évaluation économique joue un rôle important. Des données financières crédibles sur les coûts et recettes actuels et projetés peuvent s'avérer des arguments très convaincants pour les donateurs et les politiques. Des financements précoces pour cette composante et pour d'autres coûts de première mise en oeuvre des mesures retenues sont indispensables.

Le financement de la première mise en oeuvre des mesures retenues est nécessaire afin d'assurer l'installation d'infrastructures urgentes, de recruter le personnel additionnel pour l'aire protégée, de mener des programmes de formation et d'équipement pour mener à bien les stratégies sélectionnées. Ceci peut exiger de recruter un spécialiste en économie et en finances, un spécialiste en communication, ou encore un juriste, afin de préparer une proposition plus large pour atteindre le seuil de viabilité.

Parfois les financements peuvent être mobilisés plus tôt pour l'évaluation économique que pour les moyens nécessaires et urgents afin de prendre en compte des menaces critiques. Il se peut aussi que les financements pour les investissements envisagés par l'aire protégée ne parviennent pas avant que les politiques aient été convaincus par la proposition financière. Dans tous les cas, une solution peut être d'impliquer des ONG locales et internationales et des institutions bilatérales ou multilatérales telles que USAID, le PNUD et d'autres pour aider à un financement précoce.





Établir la capacité de suivre les impacts du tourisme est fondamental pour mesurer et concourir au succès de l'action. Le programme de suivi commence par l'établissement d'une base claire à partir de laquelle les progrès sont mesurés. Les indicateurs doivent être directement liés aux éléments du seuil de viabilité. Par exemple, s'il existe une menace particulière qui a été identifiée comme une des causes première de la diminution de la satisfaction des visiteurs, il est nécessaire d'inclure les indicateurs qui visent les impacts de cette menace.

Le calendrier global du début à la fin de la mise en oeuvre du cadre du seuil de viabilité varie d'un pays à l'autre et d'une aire protégée à l'autre. Cependant, l'avantage de cette approche est qu'elle n'est pas plus lourde que le processus de mise en oeuvre d'un plan de gestion du tourisme, et qu'elle exige moins de temps pour sa réalisation. L'approche du *seuil de viabilité* peut prendre jusqu'à deux ans avant d'être achevée, si les conditions sont favorables localement. Dans le cadre d'une réponse rapide, les gestionnaires peuvent procéder, à partir d'une analyse des menaces, à la mise en oeuvre des premières actions dans un délai inférieur à trois mois. Les étapes de la réponse rapide, et leur durée, sont indiquées avec un astérisque ci-dessous.

PHASE 1

- Identifier le capital naturel menacé et évaluer les menaces critiques et les faiblesses clés de la gestion (1-2 semaines)*
- Identifier les stratégies potentielles, comprendre les différences entre les financements existants et requis, identifier les sources financières possibles, et développer les budgets (2 semaines)*
- Dans les situations d'urgence, mettre en oeuvre des stratégies et suivre les résultats (durée variable selon les menaces)*
- Évaluer la valeur économique des aires protégées (4-6 mois)
- Évaluer le cadre légal, réglementaire, administratif et institutionnel (3-4 semaines)*
- Organiser des ateliers de consultation et préparer du matériel de communication (4-6 semaines)
- Préparer une proposition (3-4 semaines)

PHASE 2:

- Développer les infrastructures, recruter et former le personnel et mettre en oeuvre les actions et les nouvelles stratégies (6-9 mois)

PHASE 3:

- Introduire de nouveaux dispositifs de revenus par le tourisme (par exemple, droits d'usage et droits d'entrées) et des structures administratives (un an après le lancement de la phase 2)

PHASE 4:

- Quand la phase 3 est au point et se déroule sur l'année 2, se focaliser sur le développement de possibilités complémentaires (telles que les concessions) et poursuivre la planification à long terme de la gestion du tourisme.

principaux enseignements

Appliquer l'approche du *seuil de viabilité* pour gérer le tourisme est une approche concertée, focalisée sur des aspects particuliers, et permettant à court terme de prendre en compte les impacts liés au tourisme dans les aires protégées. Cela est généralement plus simple et moins onéreux que de développer et de mettre en oeuvre un plan de gestion complet du tourisme. Pour de nombreux gestionnaires et administrateurs d'aires protégées, qui se sentent submergés par les impacts du tourisme, ce guide peut offrir une approche facile et rapide pour contrôler la situation, et établir des dispositifs pour que le tourisme soit un atout économique. Les réflexions suivantes offrent une brève vue d'ensemble de certains des principaux enseignements connus à ce jour au sujet de la mise en oeuvre de l'approche du *seuil de viabilité*.

1. LE TOURISME EST UNE MENACE CROISSANTE ET UNE OPPORTUNITÉ ÉCONOMIQUE CROISSANTE

Le tourisme est une menace claire et croissante pour l'ensemble de la biodiversité et les autres richesses naturelles qui conduisent les humains en nombre de plus en plus grand dans les aires protégées. Dans de nombreuses parties du monde, les approches actuelles du tourisme ne parviennent pas à protéger le capital naturel et à permettre une expérience solide et durable aux touristes. Les aires protégées et les populations locales perdent des opportunités économiques venant des dépenses des touristes. Plus on connaît d'échecs dans la prise en compte proactive et créative de cette situation, plus est limité le potentiel pour qu'un capital naturel d'un pays contribue au développement économique. D'études en études, la valeur économique du tourisme dans les aires protégées est de plus en plus claire: le tourisme peut constituer une source significative de revenus pour l'économie, les communautés locales et les États, de même que pour les aires protégées. Conduire des analyses financières et économiques adéquates aide à convaincre les décideurs que les investissements initiaux requis pour sécuriser le *seuil de viabilité* justifient bien l'investissement requis.

2. IDENTIFIER SOIGNEUSEMENT ET CLAIREMENT LES MENACES CRITIQUES ET LES PROBLÈMES DE GESTION ET LES CAUSES PROFONDES QUAND CELA EST POSSIBLE

Les gestionnaires sont souvent confrontés aux symptômes de maux les plus fondamentaux, tout comme les humains perçoivent une migraine comme causée par quelque chose de plus systématique. Nous pouvons choisir de répondre simplement au symptôme ou nous pouvons nous occuper de la cause de ce symptôme. Dans certaines situations, s'occuper du symptôme peut être une solution acceptable à court terme. Finalement, cependant, la cause fondamentale devra être prise en compte. Ce guide rapide se focalise en priorité sur les actions minimales nécessaires pour s'occuper de ces menaces et de ces risques. Dans la plupart des cas, les processus détaillés ici se focalisent sur les symptômes. C'est dans le cadre de la planification à long terme que seront prises en compte les causes profondes.



3. CHOISIR LES STRATÉGIES LES PLUS EFFICIENTES ET LES PLUS EFFICACES POUR LE CHANGEMENT

Parmi toutes les actions ou les stratégies, qui peuvent être développées face à une menace particulière ou pour pallier une faiblesse de gestion, choisir la stratégie la plus efficace et la plus efficiente peut s'avérer être difficile. Les planificateurs devront se focaliser sur les quelques stratégies qui auront la plus grande influence en étant capable de transformer un cercle vicieux en un cercle vertueux.

4. RECONNAÎTRE QU'IL Y AURA TOUJOURS DES CONSÉQUENCES NON ANTICIPÉES

Nous ne pouvons jamais être sûrs de ce qui va se produire quand une nouvelle action de gestion est mise en oeuvre. Une nouvelle aire de stationnement peut modifier les usages de manière imprévue. Un nouveau pont pédestre peut augmenter les niveaux d'utilisation. Des restrictions sur les activités touristiques peuvent conduire à une augmentation des usages ailleurs. Il faut considérer que certaines interventions peuvent ne pas être effectivement réussies ou peuvent déplacer le problème et les coûts. Les gestionnaires doivent être préparés à se trouver confrontés à ces conséquences imprévues et les anticiper autant que possible. Il faut également être vigilant à ce que les décisions complémentaires n'aient pas pour résultat une perte graduelle du capital naturel et la qualité des expériences vécues par les visiteurs. Il est nécessaire de peser les conséquences des décisions complémentaires avant leur mise en oeuvre. Mettre en place un suivi aide à les identifier; une stratégie de gestion adaptative aide également à leur apporter des réponses.

5. LES INVESTISSEMENTS INITIAUX POUR LE DÉMARRAGE SONT PRESQUE TOUJOURS NÉCESSAIRES

Un cercle vicieux pouvant être fortement implanté, des investissements pour la première mise en oeuvre des mesures retenues sont presque toujours nécessaires afin de changer la gestion du tourisme pratiqués dans l'aire protégée et de s'assurer d'une solide base pour le seuil de viabilité. Les planificateurs doivent traiter les investissements pour la première mise en oeuvre des mesures retenues et les coûts des opérations en cours comme des éléments de la gestion de l'aire protégée.

6. COMMUNIQUER CLAIREMENT ET EFFICACEMENT AVEC LES PARTIES PRENANTES CLÉS TÔT DANS LE PROCESSUS

Impliquer les gestionnaires et le personnel administratif des aires protégées autant que le secteur touristique et les politiques clés tôt et de manière efficace dans le processus peut aider à obtenir un support fort qui sera nécessaire si des changements financiers, légaux et politiques s'avèrent nécessaire.

7. ÉTABLIR DES ÉVALUATIONS SIMPLES ET CONCISES

Les études économiques n'ont pas besoin d'être trop complexes pour être efficaces. Les enquêtes sur les visiteurs doivent être courtes et ciblées. Les gestionnaires des aires protégées doivent rechercher l'aide de professionnels dans la définition et l'analyse des données et établir un partenariat avec une université proche pour les aider à la mise en oeuvre des enquêtes sur le terrain

8. CONSTRUIRE À PARTIR D'UN TRAVAIL EXISTANT

Dans de nombreux cas, il existe déjà un travail qui a été mené sur l'évaluation des menaces et l'efficacité de la gestion, le développement des stratégies potentielles et la conduite d'enquêtes sur le niveau des droits d'entrée jugé acceptables par les visiteurs, ainsi que sur les expériences vécues des visiteurs. Ce travail peut avoir été fait par des ONG, des groupements locaux, des universités, des opérateurs touristiques ou les aires protégées elles-mêmes.

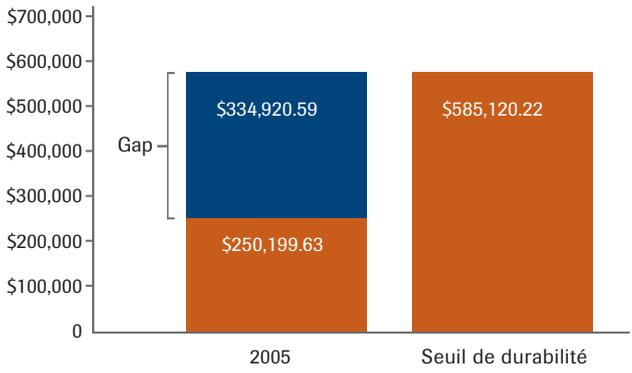
étude de cas: équateur



Cette étude a été conduite en 2007 par Nature Conservancy, en partenariat avec Conservation International, des ONG locales, le ministère de l'Environnement et avec le soutien financier du programme USAID/TNC sur les parcs en péril et la Fondation Alex C. Walker. L'impulsion de cette étude vient du souhait des acteurs locaux d'augmenter les revenus du tourisme par la gestion d'un groupe d'aires protégées constituant la réserve biologique du Condor. Une analyse rapide des menaces a montré que les objectifs de conservation étaient déjà sous pression en raison des niveaux actuels de tourisme, en raison de la capacité et des financements insuffisants pour la gestion du tourisme. Les acteurs se sont mis d'accord pour identifier les actions pour atteindre le *seuil de viabilité* avant d'investir dans la promotion touristique. Afin de créer des arguments convaincants pour que les politiques décident des ajustements du système de gestion des recettes, ils ont conduit une étude pour démontrer la valeur économique du tourisme des aires protégées et sa contribution potentielle à l'économie.

Pour mieux comprendre l'origine des menaces et les possibilités économiques, une analyse a été menée sur sept aires protégées qui reçoivent 80% des visiteurs totaux dans les parcs continentaux.

L'étude a identifié différentes faiblesses récurrentes de gestion et des stratégies clés de gestion dans les sept aires protégées: le suivi de l'impact et de la gestion; l'interprétation et l'information; la sécurité et les infrastructures de base. Il a été calculé le coût de la mise en oeuvre de ces stratégies minimales pour permettre une comparaison entre les coûts actuels et les coûts nécessaires pour atteindre le seuil de viabilité, suggérant que le budget annuel devrait passer de 250 000 dollars à 585 000 dollars – une perspective *a priori* décourageante pour tout ministère chargé des aires protégées.



Gasto corriente (2005) y gasto corriente propuesto (umbral de sustentabilidad) por año en sumatoria de las siete áreas protegidas del estudio.

Les analyses initiales ont également indiqué qu'il y avait une opportunité pour augmenter les droits d'entrée et pour développer des dispositifs complémentaires pour augmenter les financements de l'aire protégée.

L'étude d'évaluation économique a montré que 95% des entrées financières auto-générées par les aires protégées venaient du tourisme. Cependant, les mécanismes de création de revenus n'étaient pas établis en fonction des coûts réels de la gestion du tourisme, cette question n'est pas suffisamment comprise. Le réinvestissement de ces recettes dans la gestion de l'aire protégée n'avait aucune relation avec le chiffre d'affaires généré ou avec les financements réels nécessaires pour couvrir les coûts de la gestion du tourisme. En conséquence, les gestionnaires des aires protégées étaient incapables de gérer correctement les impacts négatifs croissants du tourisme et les problèmes augmentaient à un point tel que des habitats importants ont été perdus et une partie du personnel de l'aire protégée consacrait son temps à nettoyer après le passage des touristes plutôt que de s'occuper des importantes priorités de gestion de la conservation.

Les sept aires protégées concernées par cette étude de cas



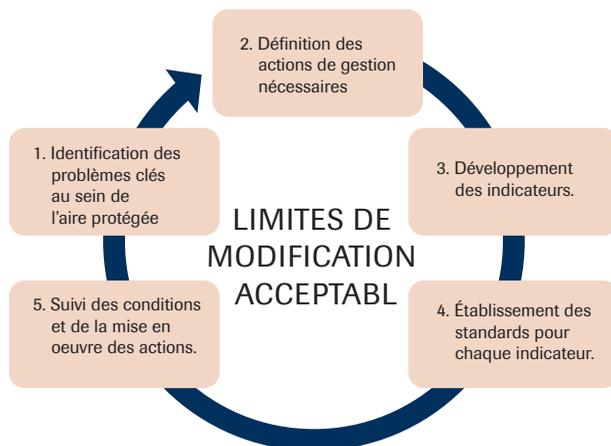
Une étude sur les niveaux acceptables par les touristes des prestations à payer a montré que les visiteurs étaient généralement prêts à payer plus cher leurs droits d'entrées, mais qu'ils en attendaient, en retour, une amélioration des services et des installations. Les interventions proposées devaient prendre en compte les menaces et les faiblesses de la gestion mais aussi améliorer la qualité de l'expérience vécue par le visiteur et donc créer les conditions requises pour que des redevances plus élevées soient mises en place.

À la suite de la détermination des besoins financiers nécessaires pour atteindre le seuil de viabilité, une évaluation fait apparaître que

l'on pouvait disposer d'une somme d'un montant de 1,8 millions de dollars provenant des dépenses des touristes dans les cinq ans à venir en facilitant le développement d'un service de tourisme dans chacune des aires protégées, *e.g.* fourniture de nourriture et hébergement. Ceci pourrait créer également de nouvelles recettes pour les communautés locales et l'économie touristique.

La valeur de l'investissement initial requis pour les sept aires était de 510 000 dollars. Les financements ont été mobilisés par l'Alliance globale pour un tourisme fiable (GSTA) et le TNC pour disposer des investissements nécessaires afin d'améliorer les infrastructures de base, telles qu'une station de gardes à Chimborazo et un quai à Manglares Churute, et la formation du personnel. Avec l'aide du Programme Oiseaux Migrateurs de l'USFS, 36 gestionnaires d'aires contenant des habitats importants pour les oiseaux ont été formés et encadrés dans la mise en oeuvre de la méthodologie des limites du changement acceptable (Stankey *et al.*, 1985).

L'enseignement s'est focalisé sur la mise en oeuvre lors de la formation dispensée, générant un enthousiasme considérable parmi le personnel, ce qui a eu pour résultat une augmentation rapide de la confiance et une réduction des impacts.



Méthodologie simplifiée des limites du changement acceptable

Le processus a débouché sur la rédaction de 15 recommandations soumises au ministre de l'Environnement, incluant un ajustement des règlements spécifiques afin de faciliter les changements demandés. Comme noté plus haut, la plus grande partie des coûts initiaux liés à la première mise en oeuvre des mesures retenues ont été couverts et des investissements minimaux ont été faits dans les infrastructures, la formation, le suivi et l'interprétation, permettant aux sept aires de compenser les impacts liés au tourisme. Malheureusement, au moment de la rédaction, les changements recommandés sur les mécanismes de création de recettes n'ont pas encore été apportés, ce qui suggère qu'il aurait été nécessaire de mener une stratégie de communication plus forte. Cependant, il n'en demeure pas moins qu'il existe une meilleure compréhension de la valeur de la contribution des aires protégées au développement économique. Les investissements faits pour améliorer la capacité de gestion du tourisme et réduire les menaces ont été une contribution notable du système d'aires protégées équatorien vers les objectifs du PTAP de la CBD.



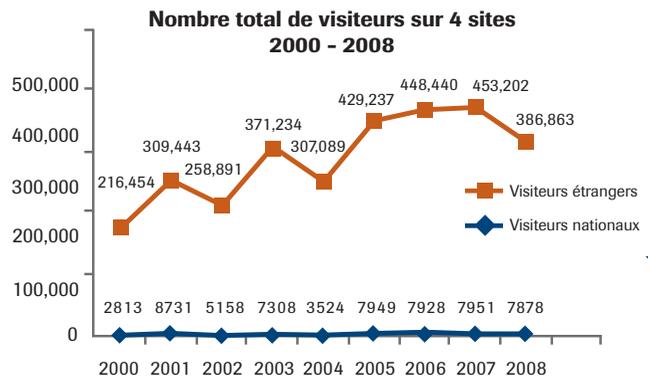
étude de cas: république dominicaine

Cette étude a été conduite par le TNC travaillant étroitement avec le ministère de l'Environnement et des Ressources naturelles, avec le soutien financier du GSTA/USAID. Ses objectifs étaient de comprendre le potentiel de recettes financières dont pouvait disposer le système d'aires protégées (que le ministère projette d'étendre) afin d'améliorer les avantages pour la communauté et de mieux comprendre les besoins en gestion du tourisme afin d'aider le gouvernement dominicain à mettre en oeuvre le PTAP de la CBD. Le rapport initial pour identifier le seuil de viabilité et les autres phases de pré-implantation a demandé six mois de recherche et de préparation et a coûté environ 50 000 dollars US.

Chaque année, environ 10 % des 4 millions de touristes étrangers visitent une aire protégée de la République dominicaine. La demande de la part des touristes dominicains est très faible en comparaison. Un important pourcentage des touristes internationaux visite les aires protégées dans le cadre d'un programme acheté auprès de tour opérateurs. Par exemple, les excursions d'une journée à partir des zones de villégiature vers le parc national de Del Este représentent et de loin, le plus grand nombre de visiteurs de l'aire protégée.

Chiffre d'affaires du tourisme

Virtuellement toutes les recettes auto-générées par le système d'aires protégées viennent du tourisme, principalement des droits d'entrée sur les sites. Cependant, une fois qu'elles sont collectées, ces recettes sont transférées sur le compte du gouvernement central. Le niveau actuel d'investissement dans les aires protégées est insuffisant pour maintenir une gestion efficace. En conséquence, la capacité des aires protégées à continuer à générer le niveau actuel de recettes est compromis.



En 2007, le budget de SINAP était de 9,3 millions de dollars. De celui-ci, 90% couvraient les salaires du personnel, alors que les quantités fléchées vers la gestion de la ressource, la gestion touristique, le suivi et les relations avec les communautés étaient basses voire nulles (International Resources Group Ltd, 2006). 80% de la demande touristique est focalisée juste sur quatre aires protégées: del Este NP, Los Haitises NP, Valle Nuevo NP, et Estero Hondo Marine Sanctuary.

Une étude d'évaluation économique (Izurieta *et al.*, 2009) a révélé une incohérence notable dans la collecte et la présentation des informations sur l'enregistrement des visiteurs dans certaines aires. Ceci est une faiblesse de gestion qui rend la planification difficile. Le manque de différenciation dans les recettes d'entrées entre les visiteurs étrangers et nationaux rend également plus difficile la compréhension car il n'est pas possible, à partir des statistiques collectées, de définir si un visiteur est local ou étranger. Mais en plus, dans une perspective financière durable, ce manque de différenciation dans les tarifs d'entrée entre les nationaux et les étrangers signifie qu'un chiffre d'affaires considérable est perdu pour le système d'aires protégées. Une étude a indiqué que les étrangers étaient prêts à payer un droit d'entrée plus élevé que celui qui est demandé, lequel est bas selon les standards internationaux et selon cette étude les recettes pourraient être au moins de 256 % supérieures si des tarifs différenciés étaient mis en place.

Coûts de gestion du tourisme

Pour atteindre le niveau de viabilité, l'évaluation économique et l'analyse des menaces suggèrent que le budget actuel de la gestion touristique devrait être doublé pour atteindre 420 000 dollars US dans les quatre sites les plus visités. Ces financements pourraient être investis dans le renforcement de la capacité des aires protégées dans plusieurs domaines incluant la formation du personnel, les infrastructures et les équipements, le suivi de l'impact et l'interprétation.

Actuellement, toutes les informations sur les finances des aires protégées sont centralisées au Département des projets spéciaux du ministère de l'Environnement et des Ressources naturelles. Ceci inclut les informations sur les recettes et les coûts de gestion. Cette centralisation limite sérieusement l'aptitude à planifier des gestionnaires des aires protégées et des directeurs provinciaux. Pour faciliter une planification efficace, les informations financières devraient être plus accessibles aux gestionnaires des aires protégées et à d'autres.

Vers le seuil de viabilité

Au moment de la rédaction de ce guide, les premières étapes pour mettre en oeuvre les recommandations émergeant de l'approche du *seuil de viabilité* sont en cours; des contrôles nouveaux et plus efficaces des nombres de visiteurs et de la collecte des recettes ont été mis en oeuvre sur l'aire protégée la plus visitée – Del Este. Ceci a abouti à 25 % de recettes en plus la première année. Ceci sera également introduit à Los Haitises en 2011. Cependant, il n'y a pas encore eu de changement dans la structure administrative centralisée des finances pour faciliter le réinvestissement dans les aires protégées d'un pourcentage de recettes suffisantes pour couvrir les coûts de base de la gestion du tourisme. Un projet d'ingénierie financé par le GEF devrait produire un plan de viabilité financière qui adopte ceci et d'autres stratégies de *seuil de viabilité*, comme l'interprétation, le recrutement et la formation du personnel et les infrastructures.

De même, des investissements ont été faits avec le soutien financier de l'USAID et l'assistance technique du TNC afin d'établir les capacités de gestion, particulièrement en formant les gestionnaires des aires protégées dans le suivi et la gestion des impacts des visiteurs, dans le développement de plans de gestion de l'impact des visiteurs ainsi que dans la planification des infrastructures et de la signalétique.



références

Conservation Measures Partnership (2007). *The Open Standards for Conservation Practice*. Conservation Measures Partnership, Arlington, VA. Available at www.conservationmeasures.org.

Drumm, A. (2003). *Visitor Donations at the Islas de Golfo Reserve, Mexico*. The Nature Conservancy, Arlington, Virginia.

Drumm, A. (2007). *Tourism-Based revenue Generation for Conservation*. In Bushell, R. and Eagles, P. (eds.). *Tourism and Protected Areas: Benefits Beyond Boundaries*. CABI/IUCN.

Drumm, A. (2010). *Tourism*. In: A. Bovarnick, F. Alpizar and C. Schnell (eds.): *The Importance of Biodiversity and Ecosystems in Economic Growth and Equity in Latin America and the Caribbean: An Economic Valuation of Ecosystems*. New York: United Nations Development Programme (UNDP), pp. 167-202.

Drumm, A., J.R. Alcoba, and K. Lindberg (2003). *Tourism Entrance Fees, Eduardo Avaroa Reserve, Bolivia*. The Nature Conservancy, Arlington, Virginia.

Drumm, A. and A. Moore (2005). *Ecotourism Development – A Manual for Conservation Managers and Planners – Volume I. An Introduction to Ecotourism Planning*. The Nature Conservancy, Arlington, Virginia.

Drumm, A., A. Moore, A. Soles, C. Patterson, and J. Terborgh (2004). *Ecotourism Development – A Manual for Conservation Managers and Planners. Volume II –The Business of Ecotourism Development and Management*. The Nature Conservancy, Arlington, Virginia.

Drumm, A., A. Wolfe, and J. Terborgh (2007). *Analysis of Tourism Threats in Conservation Area Plans*. TNC unpublished.

Ervin, J (2003). *Rapid Assessment and Prioritization of Protected Areas Management (RAPPAM)*. WWF, Gland, Switzerland.

Ervin, J., N. Sekhran, A. Dinu, S. Gidda, M. Vergeichik and J. Mee (2010). *Protected Areas for the 21st Century: Lessons from UNDP/GEF's Portfolio*. New York: United Nations Development Programme and Montreal: Convention on Biological Diversity.

Flores, M. (2010). *Protected Areas*. In: A. Bovarnick; F. Alpizar and C. Schnell (eds.): *The Importance of Biodiversity and Ecosystems in Economic Growth and Equity in Latin America and the Caribbean: an Economic Valuation of Ecosystems*. New York: United Nations Development Programme (UNDP), pp. 203-237.

Honey, M. (2008). *Ecotourism and Sustainable Development, Second Edition: Who Owns Paradise?* Island Press, Washington, D.C., USA.

Internacional Resource Group Ltd. (2006). *Hacia la Sostenibilidad Financiera del Sistema Nacional de Áreas Protegidas*. International Resources Group, Santo Domingo.

Izurieta, J., A. Rodríguez, E. Silva, K. Lindberg, and D. Arias (2009). *Valoración Económica del Turismo en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas: un Estudio de Caso en Cuatro Áreas Protegidas de República Dominicana*. USAID, Alianza Dominicana para el Turismo Sustentable (USAID-DSTA). The Nature Conservancy – Programa del Caribe Central, Santo Domingo, República Dominicana.

León, F., A. Rodríguez, A. Drumm, F. Murrugarra, K. Lindberg, and C. Gonzales (2009). *Valoración Económica del Turismo en el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado: un Estudio de Caso en Cuatro Áreas Naturales Protegidas del Perú*. The Nature Conservancy and Ministerio del Ambiente, Lima, Peru.

Leverington, F., M. Hockings, and K.L. Costa (2008). *Management Effectiveness Evaluation in Protected Areas: A Global Study*. University of Queensland, IUCN-WCPA, TNC, WWF, Gattton, Australia.

Rodriguez, A., A. Drumm, and K. Lindberg (2008). *Valoracion Economica del Turismo en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas: un Estudio de Caso de Siete Áreas Protegidas del Ecuador Continental*. The Nature Conservancy, Conservacion International, Ministerio del Ambiente, Quito, Ecuador.

Stankey, G. H., D.N. Cole, R.C. Lucas, M.E. Petersen, and S.S. Frissell (1985). *The Limits of Acceptable Change (LAC) System for Wilderness Planning*. USDA Forest Service, Intermountain Forest and Range Experiment Station, Ogden, Utah, USA.

Stolton S., M. Hockings, N. Dudley, K. MacKinnon, T. Whitten, and F. Leverington (2007). *Reporting Progress in Protected Areas: a Site Level Management Effectiveness Tracking Tool*. Second edition. World Bank/WWF Forest Alliance. WWF, Gland, Switzerland.

Thome, W. (2010). *Ngorongoro Success Raises Sustainability Questions*. eTurboNews, March 4, 2010. Available at <http://www.eturbonews.com/14719/ngorongoro-success-raises-sustainability-questions>

United Nations World Tourism Organization (2010). *UNWTO World Tourism Barometer: 2009 International Tourism Results and Prospects for 2010*. Available at http://www.unwto.org/pdf/Barometro_1_2010_en.pdf.



au sujet de ce document



Citation recommandée

Drumm, A., S. McCool, and J. Rieger, 2011. Le seuil de viabilité du tourisme dans les aires protégées: un guide rapide pour les gestionnaires des aires protégées. Editions des guides rapides des aires protégées, J. Ervin. Arlington, VA: The Nature Conservancy.

Cette publication a bénéficié de remarques pertinentes de Roberta Hilbruner, David Mehlman, Imen Meliani, Loring Schwarz et Eddy Silva.

Cette publication a été rendue possible grâce au soutien généreux de l'Agence des États-Unis pour le Développement International, par le biais de son Alliance pour un Tourisme Global Viable, du United States Department of Agriculture Forest Service, Office of International Programs, et de la Alex C. Walker Educational and Charitable Foundation.

Crédits de photo

Cover (Clockwise from left to right): © Bridget Besaw, © Kenneth K. Coe,
© Glauco Freitas/TNC, © Kiki Arnal, © Greg Miller/TNC,
© Jenny A. Ericson/TNC

Contents page (Clockwise from left to right): © Hermes Justiniano,
© Tony Rath, © Mark Godfrey/TNC

Page 6: © Kiki Arnal

Page 8 (Clockwise from left to right): © Mark Godfrey/TNC,
© Jon Kerr, © Haroldo Palo, Jr.

Page 9: © Tom Eisenhart/TNC

Page 11: © Andy Drumm, © Tony Rath

Page 26: © Lynn Mc Bride/TNC

Page 27: © Mark Godfrey/TNC, © Jon Kerr

Page 28: © Scott Warren

Page 29: © Ivan Arnold, © Bridget Besaw

Page 30: © Mark Godfrey/TNC

Page 31: © Scott Warren, © Tony Rath

Page 35: © Mark Godfrey/TNC

Page 42 (Clockwise from left to right): © Haroldo Palo Jr.,
© Scott Warren, © Jenny A. Ericson/TNC, © Mark Godfrey/TNC

Back Cover: Mark Godfrey/TNC

