

TOURISME INCLUSIF

RELIER LE SECTEUR AGRICOLE AUX MARCHÉS TOURISTIQUES



TOURISME INCLUSIF

RELIER LE SECTEUR AGRICOLE
AUX MARCHES TOURISTIQUES

Résumé à l'intention des services d'information commerciale

ID=42420

2011

S-15.09 INC If

Centre du commerce international (ITC)

Tourisme Inclusif : Relier le secteur agricole aux marchés touristiques

Genève : ITC, 2011. xiii, 73 p. (Document technique)

Doc. No. SC-10-186.F

Module de formation axé sur le secteur agricole et les liens qui pourraient être créés entre les agriculteurs pauvres et le secteur du tourisme - met en exergue les coûts et les avantages potentiels; explique comment accéder aux marchés du tourisme, identifier les besoins d'acheteurs et vendre les produits aux marchés touristiques; donne un aperçu de la chaîne d'approvisionnement agricole dans le secteur du tourisme; identifie des interventions et partenariats possibles, ainsi que les difficultés auxquelles les producteurs et les acheteurs pourraient être confrontés; présente le projet Berimbau du ITC-PRPE au Brésil comme étude de cas; contient les références bibliographiques (pp. 71-73).

Descripteurs : **Services de tourisme et de voyage, Agriculture, Réduction de la pauvreté, Chaîne d'approvisionnement, Etudes de cas, Brésil.**

Anglais, français (éditions séparées)

Le Centre du commerce international (ITC) est l'agence conjointe de l'Organisation mondiale du commerce et des Nations Unies.

ITC, Palais des Nations, 1211 Genève 10, Suisse (www.intracen.org)

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de consultants et ne coïncident pas nécessairement avec celles de l'ITC, de l'ONU ou de l'OMC. Les appellations employées dans le présent document technique et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Centre du commerce international aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

La mention de noms d'entreprises ou d'une marque commerciale ne signifie pas qu'elles sont l'aval de l'ITC.

Le présent rapport n'a fait l'objet d'aucune modification par le Centre du commerce international quant à sa rédaction.

Images numériques sur la couverture : © ITC

© Centre du commerce international 2010

De brefs extraits de ce document technique peuvent être librement reproduits, pourvu que la source en soit dûment mentionnée. Une autorisation est nécessaire pour réaliser une reproduction ou traduction plus étendue. Un exemplaire du matériel reproduit ou traduit devra être envoyé à l'ITC.

Remerciements

L'ITC tient à remercier avec une profonde gratitude le dévouement d'Andrew Rylance, Anna Spenceley, Jonathan Mitchell and Henri Leturque pour leur contribution à l'élaboration de ce guide. Les contributeurs souhaitent remercier Fabrice Leclercq et sa stagiaire Tiffany Misrahi pour leurs orientations et leurs observations essentielles.

Table des matières

Remerciements	iii
Symboles	ix
Acronymes	xi
Modules du Programme de réduction de la pauvreté par le tourisme	xiii
1. Préface	1
1.1. Informations générales sur le Centre du commerce international (ITC)	1
2. Informations générales concernant le cours	2
2.1. Objectif du module agriculture	2
2.1.1. Pourquoi le présent module est-il important pour vous?	2
2.2. Résultats du présent module	3
3. Introduction	5
3.1. Justification des liens entre l'agriculture et le tourisme	5
3.1.1. L'agriculture recèle un important potentiel pour les entreprises touristiques	5
3.1.2. De la difficulté de tisser des liens entre l'agriculture et le tourisme	7
4. Demande de produits agricoles de l'industrie du tourisme	8
4.1. Accroître la demande de produits agricoles	8
4.2. Définir les besoins des acheteurs	8
4.2.1. De quels produits vous, acheteur, avez-vous besoin?	8
4.2.2. Quel prix êtes-vous disposé à payer?	8
4.2.3. Cartographie des fournisseurs	9
4.2.4. Recours aux intermédiaires	10
4.3. Exercice : Étude de la demande de produits agricoles	11
5. Cartographie de la chaîne d'approvisionnement	12
5.1. Comme établir la cartographie de la chaîne d'approvisionnement?	13
5.2. Exercice : Évaluer les dépenses locales	16
6. Approvisionnement des marchés touristiques en produits agricoles	18
6.1. Introduction	18
6.2. Types d'agriculture	19
6.2.1. Polyculture	19
6.2.2. Culture maraîchère	19
6.2.3. Élevage de bétail	20
6.2.4. Horticulture	20
6.2.5. Pêche	21
6.3. Considérations liées à l'approvisionnement des marchés agricoles	22
6.4. Partenariats avec les entreprises touristiques	23
6.5. Exercice : Visite d'un marché de produits frais	24

7.	Faire en sorte que l'offre et la demande se rencontrent	25
7.1.	Mettre en lumière les flux de revenus, les revenus qui bénéficient en priorité aux pauvres et les blocages	26
7.1.1.	La chaîne de valeur du tourisme et les revenus qui bénéficient en priorité aux pauvres	26
7.2.	Évaluer la viabilité de certaines chaînes d'approvisionnement	29
7.3.	Blocages	31
7.3.1.	Blocages liés à l'offre	31
7.3.2.	Blocages liés à la demande	32
7.3.3.	Blocages au point de rencontre entre l'offre et la demande	33
8.	Concevoir des interventions	35
8.1.	Principes, pensée latérale et évaluation logique	35
8.2.	Mettre en lumière les maillons de la chaîne de valeur sur lesquels intervenir	35
8.3.	Exercice : interpréter une ACV	36
8.4.	Établir une liste des interventions potentielles	37
8.4.1.	Étudier une large palette d'options	37
8.4.2.	Estimation des revenus supplémentaires gagnés par les pauvres	40
8.4.3.	Tenir compte des retombées indirectes potentielles	42
8.4.5.	Envisager différentes manières d'atteindre le même objectif	43
8.6.	Exercice : Concevoir des interventions sur la base des principes clés retenus	45
8.7.	Évaluation de l'impact	46
8.7.1.	Dresser la liste des questions clés à poser pour mesurer l'impact	46
8.7.2.	Concevoir un cadre d'évaluation	46
8.7.3.	Partager les résultats de l'analyse avec les partenaires et les groupes cibles	47
8.8.	Exercice : Définir un cadre d'évaluation	47
9.	Étude de cas : le PRPE en action : Programme Berimbau, Brésil	49
9.1.	Évaluation de la contribution du PRPE	51
10.	Tourisme rural	52
10.1.	Avantages du tourisme rural	53
10.2.	Inconvénients du tourisme rural	53
10.3.	Types de tourisme rural et retombées économiques	53
10.3.1.	Séjours à la ferme	53
10.3.2.	Excursions sur le thème des épices	54
10.3.3.	Tourisme dans les plantations de thé et de café	55
10.3.4.	Visites de plantations horticoles	57
10.4.	Exercice : Planifier le tourisme rural	59

11.	Concevoir des plans de développement	60
	11.1. Concevoir votre produit	60
	11.2. Comment rédiger un plan d'affaires : guide point par point	61
	11.3. Exercice : Réaliser une analyse AFOM	63
12.	Lectures conseillées	64
 Appendice I Résumé du PRPE		 65
 Appendice II Questionnaire destiné aux restaurants/hôtels		 67
 Références		 71
Tableau 1	Approvisionnement alimentaire dans trois destinations touristiques	6
Tableau 2	Conséquences de l'approvisionnement en produits locaux	6
Tableau 3	De la difficulté de tisser des liens entre l'agriculture et le tourisme	7
Tableau 4	Avantages et inconvénients des intermédiaires	10
Tableau 5	Déterminer l'itinéraire emprunté par le produit	11
Tableau 6	Notes obtenues par une entreprise utilisée par Spier	14
Tableau 7	Comparaison des bénéfices nets liés à la création d'une blanchisserie et un contrat actuel de Spier	15
Tableau 8	Considérations devant être prises en compte par les producteurs et les acheteurs	22
Tableau 9	Avantages financiers et sociaux des partenariats pour les acheteurs et les producteurs	23
Tableau 10	Que faire et pourquoi dans le cadre de l'évaluation de la chaîne de valeur?	25
Tableau 11	Stratégies d'intervention	38
Tableau 12	Atteindre le même objectif de différentes manières	43
Tableau 13	Interventions possibles et critères essentiels applicables	45
Tableau 14	Cadre d'évaluation	47
Tableau 15	Estimation de l'impact des interventions qui bénéficient aux pauvres dans le tourisme	50
Tableau 16	Recettes potentielles et dépenses d'une exploitation agricole	60
Tableau 17	Exemple d'analyse AFOM d'un petit producteur	62
Tableau 18	Matrice de prévision de la marge brute d'autofinancement	63
Figure 1	Chaîne d'approvisionnement en produits agricoles reliant producteurs et touristes	12
Figure 2	Chaîne de valeur du tourisme de la Gambie	28
Figure 3	Dépenses des touristes et retombées positives pour les pauvres en Éthiopie	29
Figure 4	Comparaison de deux chaînes d'approvisionnement en denrées alimentaires en Éthiopie	30
Figure 5	Étapes clés de l'analyse diagnostique	34
Figure 6	Impact économique de la Finca Esperanza Verde	57
Encadré 1	Qu'entend-on par agriculture?	5
Encadré 2	Programme de la chaîne hôtelière Sandals pour les agriculteurs : Jamaïque	7
Encadré 3	Disposition à payer	9
Encadré 4	Comment trouver de nouveaux fournisseurs et producteurs?	10
Encadré 5	Qu'entend-on par chaîne d'approvisionnement?	12

Encadré 6	Association des jardiniers du marché de Bwindi (AMAGARA), Ouganda	16
Encadré 7	Qu'entend-on par la chaîne de valeur qui bénéficie en priorité aux pauvres?	26
Encadré 8	Estimation des flux de revenus qui bénéficient en priorité aux pauvres (RBP) – Étapes clés	26
Encadré 9	Manque de compétitivité de l'agriculture cambodgienne	32
Encadré 10	Exemple de limitations liées à la demande	33
Encadré 11	Exemples de fuites liées au marché	34
Encadré 12	Questions clés de l'évaluation de la chaîne de valeur	36
Encadré 13	Études de cas de projets	39
Encadré 14	Questions à se poser	41
Encadré 15	Deux projets aux retombées positives limitées sur les pauvres	41
Encadré 16	Questions clés à poser aux partenaires potentiels	43
Encadré 17	Messages clés – Comment concevoir des interventions?	44
Encadré 18	Qu'entend-on par impact?	46
Encadré 19	En quoi consiste le tourisme rural?	52
Encadré 20	Types de tourisme rural	52
Encadré 21	Séjour à la ferme à Abousir, Gizeh, Égypte	54
Encadré 22	Écolodge et plantation de café Finca Esperanza Verde	56
Encadré 23	Qu'entend-on par «plan de développement»?	60

Symboles



Brève description des buts et de l'**objectif** du segment suivant. Met en avant les connaissances qui devraient être acquises au terme de la séance.



Indique la **rubrique** : comment le sujet sera-t-il couvert et quels sont les liens entre le sujet en question et les autres sujets.



Définitions clés et références.



Donne la «**recette**» des concepts et instruments évoqués. Liste des différentes mesures à prendre pour mettre en œuvre le concept.



Exemples donnés afin d'illustrer les affirmations avancées et de partager des expériences, ou pour présenter des **exercices** d'application pratique du sujet.

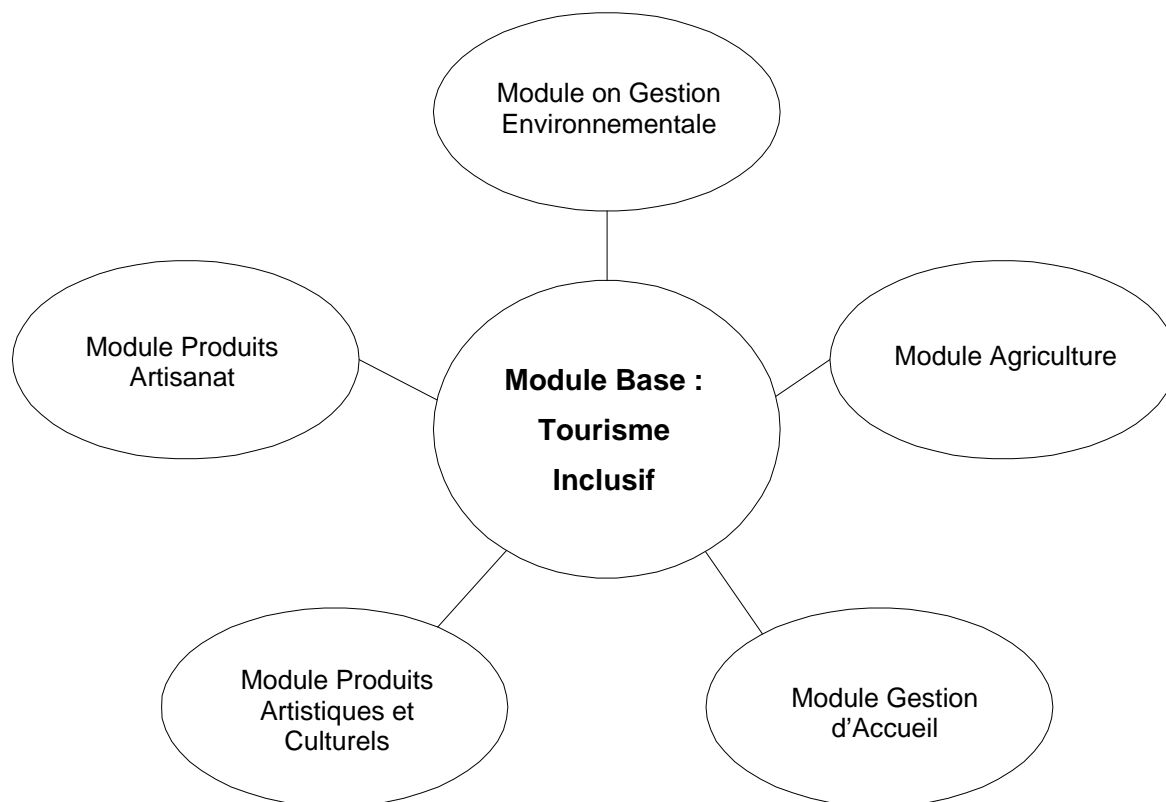


Résumé des principales affirmations abordées dans une séance afin d'insister sur les faits les plus importants sous la forme d'une liste de contrôle.

Acronymes

ACV	Analyse de la chaîne de valeur
AFOM	Atouts, faiblesses, opportunités, menaces
BM	Banque mondiale
CCC	Counter Culture Coffee
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
DEFRA	Département de l'environnement, de l'alimentation et des affaires rurales : Gouvernement du Royaume-Uni
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FEV	Finca Esperanza Verde
FMI	Fonds monétaire international
GiG	Gambia is Good
IAT	Institution d'appui au tourisme
ITC	Centre du commerce international
ODI	Overseas Development Institute
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONG	Organisation non gouvernementale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PRPE	Programme de réduction de la pauvreté par l'exportation
PRPT	Programme de réduction de la pauvreté par le tourisme

Modules du Programme de réduction de la pauvreté par le tourisme





1. Préface



1.1. Informations générales sur le Centre du commerce international (ITC)

Le Centre du commerce international (ITC) a lancé le Programme de réduction de la pauvreté par l'exportation (PRPE) en 2002 pour contribuer à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), et plus précisément pour contribuer à réduire la pauvreté extrême et la faim d'ici 2015. Le programme vise à aider les producteurs pauvres de pays en développement à accéder aux marchés internationaux et à prendre part au commerce mondial de manière à améliorer leur situation économique et à concourir à l'amélioration de leurs moyens de subsistance, notamment grâce à leur intégration aux chaînes d'approvisionnement à l'exportation (ITC, 2006). Des projets ont été mis en œuvre dans 27 pays dans trois secteurs principaux : l'agriculture, le textile et le tourisme (ITC, 2008a). Parmi les enseignements tirés ces dernières années de la mise en œuvre des projets du PRPE figurent la nécessité d'obtenir l'engagement des responsables locaux et des partenaires du secteur privé (ITC, 2008a)¹. Le Programme de réduction de la pauvreté par le tourisme (PRPT) de l'ITC est un volet du PRPE.

Le PRPT a été créé pour développer plus avant le potentiel du tourisme pour le développement et la réduction de la pauvreté. Il vise à limiter les conséquences potentiellement négatives du tourisme et à tirer parti de ses retombées positives, plus particulièrement en renforçant les liens entre les populations qui vivent dans des destinations touristiques ou à proximité, et le secteur du tourisme. Le programme encourage les interventions axées sur le tourisme inclusif, qui favorisent les partenariats entre les parties prenantes et la participation des populations locales, ainsi que leur plus grande participation aux chaînes d'approvisionnement en biens et services dans les secteurs du tourisme et les secteurs connexes. L'objectif est d'élargir les débouchés offerts aux populations locales pour leur permettre de participer au secteur du tourisme, et permettre aux producteurs et fournisseurs locaux de fournir les biens et services requis, tout en réduisant les quantités importées. Le programme facilite aussi le renforcement des capacités pour permettre leur intégration et l'accès au marché. Des projets du PRPT sont en cours au Brésil, en Colombie, au Mozambique, aux Philippines et au Sénégal (ITC, 2008a).

Le PRPT utilise le Guide de la réalisation d'études d'opportunité pour sélectionner les projets pouvant être mis en œuvre sur une période de cinq ans. Ces interventions facilitent l'élargissement des chaînes d'approvisionnement du tourisme et permettent aux populations locales d'intervenir dans le secteur du tourisme (ITC, 2008b).

Les études d'opportunité qui seront réalisées dans les domaines d'intervention potentiels permettront de savoir où les modules de formation devraient être mis en œuvre, quels modules devraient être retenus (s'ils ne doivent pas tous l'être), et à qui les formations devraient être proposées.

Le présent module de formation pour l'agriculture vise à mieux faire comprendre le secteur de l'agriculture dans son ensemble, ainsi que les liens qui pourraient être tissés entre les agriculteurs pauvres et le secteur du tourisme, leurs coûts et leurs avantages potentiels. Il s'adresse notamment aux représentants des institutions communautaires, aux partenaires potentiels et actuels du secteur privé, aux représentants des pouvoirs publics associés au secteur du tourisme ou aux secteurs d'activité connexes, et aux organisations d'appui locales (ONG). Un autre module de la présente série traite des liens entre l'artisanat et le secteur du tourisme.

Un résumé détaillé du PRPT est joint en appendice I de même que le détail des différents modules.

Pour de plus amples informations sur le PRPT, veuillez consulter le site
<http://www.intracen.org/exporters/tourism/>

¹ Pour de plus amples informations sur le PRPE, veuillez vous reporter à l'appendice I.



2. Informations générales concernant le cours

2.1. Objectif du module agriculture



Le présent module vise à donner :

- Aux agriculteurs et aux pêcheurs les instruments dont ils ont besoin pour évaluer la viabilité de l'accès aux marchés du tourisme; et
- Aux acheteurs (voyagistes, hôtels et restaurants) les compétences nécessaires à l'établissement de partenariats durables avec les producteurs locaux.

Des exemples internationaux sont donnés dans le présent module afin de brosser un tableau réaliste des interventions et partenariats possibles, ainsi que des difficultés auxquelles producteurs et acheteurs peuvent être confrontés. Si le présent module se concentre tout particulièrement sur l'agriculture, il devrait être utilisé parallèlement aux autres modules de la série de cours de formation pour le tourisme de l'ITC. Ces modules contiennent en effet des solutions aux difficultés semblables auxquelles sont confrontées diverses entreprises touristiques, de même que le point de vue de différents secteurs tels que l'agriculture, l'artisanat et les services. Le fil rouge de ces modules est l'utilisation du tourisme au bénéfice des pauvres.

2.1.1. Pourquoi le présent module est-il important pour vous?

Dans les pays en développement, l'agriculture emploie 55% de la population et est la principale source de revenu des populations pauvres des zones rurales (FAO 2005 :61). Le tourisme est également en expansion. Il est en effet passé d'à peine 25 millions de touristes internationaux en 1950 à 903 millions en 2007. Ce chiffre devrait selon toutes vraisemblances atteindre 1 milliard de touristes internationaux d'ici 2010 et 1,6 milliards d'ici 2020 (OMC, 2008). Le tourisme exige des services comme par exemple de restauration et de boissons, d'hébergement et culturels, des services qui, dans certains cas, peuvent être fournis par des agriculteurs locaux. Le présent module explique dans quelles conditions des liens durables peuvent être tissés entre l'agriculture et le tourisme pour réduire la pauvreté. Pour être plus précis, les parties prenantes clés peuvent tirer parti du présent module à plusieurs titres.

- Les représentants des gouvernements des pays en développement devraient être intéressés car :
 - Le tourisme est un secteur de service d'envergure et en pleine croissance source de devises étrangères.
 - Le tourisme peut être utilisé au profit des agriculteurs grâce à l'augmentation du nombre de touristes internationaux.
 - Consolider le secteur de l'agriculture donne aux entreprises touristiques la possibilité de choisir d'acheter davantage de denrées alimentaires produites localement plutôt que des produits importés.
 - L'agriculture peut contribuer à la diversification du produit du tourisme pour y inclure les séjours chez l'habitant, les expériences culturelles et faciliter la promotion des principes du tourisme responsable.
- Les agences de développement et les donateurs devraient s'y intéresser car :
 - L'agriculture est un secteur à forte intensité de main-d'œuvre capable d'offrir de nombreux emplois à temps partiel et à temps plein, tant qualifiés que non qualifiés.
 - Les partenaires au développement ont un rôle précieux à jouer en tant que facilitateurs et médiateurs des partenariats entre les entreprises touristiques et les producteurs.
 - Les projets de développement axés sur les liens entre l'agriculture et le tourisme ont, par le passé, enregistré des résultats mitigés, et il est important d'en tirer des enseignements.

- Les subventions accordées aux pauvres pour soutenir les entreprises agricoles peuvent déboucher sur une utilisation productive de l'aide au développement.
- Les organisations non gouvernementales s'y intéressent souvent car :
 - Elles peuvent aider les agriculteurs à négocier des contrats avec les entreprises touristiques.
 - Le secteur agricole est une source d'emploi importante pour les pauvres des zones rurales, ce qui contribue à la réalisation de l'objectif de création d'emplois et de réduction de la pauvreté.
 - Lorsque les communautés pauvres tirent des avantages tangibles du tourisme dans des régions dans lesquelles les populations dépendent des ressources naturelles pour leur survie, il y a plus de chances qu'elles protègent et apprécient les zones protégées à leur juste valeur (ce qui peut contribuer à réduire le braconnage et les violations).
- Les liens avec l'agriculture intéressent le secteur privé car :
 - Ils permettent aux entreprises touristiques de s'approvisionner davantage en produits locaux, ce qui peut leur permettre d'abaisser leurs coûts et d'obtenir des produits de plus grande qualité.
 - Pour les entreprises touristiques, la collaboration avec les agriculteurs locaux est un atout qui peut consolider leur «respectabilité sociale». Nombre d'entreprises touristiques cherchent en effet à démontrer qu'elles sont responsables dans leurs achats.
- Les petites entreprises et les petits entrepreneurs y trouvent un intérêt car :
 - Les agriculteurs qui pourraient ne pas avoir envisagé le secteur du tourisme comme un client potentiel se rendent compte qu'ils peuvent réellement bénéficier d'un accès durable au marché du tourisme.
 - Les agriculteurs peuvent apprendre à diversifier leur base de produits et accroître la valeur de leur entreprise.
 - Les agriculteurs peuvent acquérir de nouvelles compétences pour renforcer la viabilité de leur entreprise.
- Les représentants de communautés prennent conscience du fait que :
 - L'agriculture est une source importante d'emplois dans leur région et que le développement du tourisme pourrait bénéficier aux agriculteurs et accroître les revenus des communautés; et
 - Le tourisme rural donne aux communautés l'occasion de préserver leur patrimoine culturel et naturel et de le faire connaître aux visiteurs internationaux.

2.2. Résultats du présent module



Le présent module permet de comprendre comment les producteurs et les pêcheurs peuvent indirectement accéder aux marchés du tourisme par le biais de l'agriculture. Pour être plus précis, les participants apprennent comment :

- Accéder aux marchés du tourisme;
- Définir les besoins des acheteurs;
- Vendre des produits aux entreprises touristiques;
- Comprendre la chaîne d'approvisionnement;
- Définir les contraintes potentielles pour les entreprises;
- Tirer les enseignements des expériences et difficultés rencontrées par les producteurs d'autres pays en développement;
- Concevoir des interventions pour appuyer les producteurs locaux;
- Intégrer le tourisme rural à leur activité; et
- Concevoir un plan d'activité.

- Le présent module propose aussi aux participants des activités de recherche qui leur permettront de mieux comprendre leur environnement local, les exigences de l'industrie du tourisme ainsi que les contraintes auxquelles peut être confrontée leur entreprise. Le module contient des sources d'informations complémentaires ainsi que des modèles d'études et de plans d'activité.

Durée : Le module est prévu pour durer 4 jours.

Jour 1 :	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction au module • Présentation du cours • Tourisme et agriculture 	Jour 3 :	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en rapport l'offre et la demande • Conception d'interventions
Jour 2 :	<ul style="list-style-type: none"> • Demande du tourisme dans le secteur agricole • Cartographie de la chaîne d'approvisionnement • Offre agricole sur les marchés du tourisme 	Jour 4 :	<ul style="list-style-type: none"> • Tourisme rural • Conception de plans d'activité • Conclusions • Sources d'informations complémentaires



3. Introduction



Encadré 1 Qu'entend-on par agriculture?

L'agriculture s'entend de la production de denrées alimentaires, de fibres et d'autres marchandises par l'activité agricole et sylvicole. Les liens entre l'agriculture et le tourisme couvrent la vente de produits aux hôtels, restaurants et cafés, ainsi que la promotion d'expériences culturelles destinées aux touristes. La consolidation de ces liens permettra d'avancer sur la voie de la réalisation de l'objectif de réduction de la pauvreté du Programme de réduction de la pauvreté par le tourisme (PRPT).

3.1. Justification des liens entre l'agriculture et le tourisme

Au cours des 20 dernières années, les pays les moins avancés (PMA) sont devenus plus dépendants des importations de denrées alimentaires (FAO 2005). Ce phénomène est inquiétant car l'agriculture est le principal employeur de nombreux PMA mais représente moins de 10 pour cent de l'ensemble des exportations (FAO 2005 :7). Le tourisme reste pour sa part le quatrième plus gros secteur d'exportation au monde et une source de revenu importante pour de nombreux pays en développement (OMC 2008). Il est par conséquent important d'adapter les secteurs agricoles des pays en développement de manière à ce que les entreprises touristiques puissent et soient disposés à s'approvisionner localement et de manière à ce que les communautés pauvres puissent tirer parti de l'industrie du tourisme. Mettre en rapport l'offre potentielle des agriculteurs locaux et la demande de denrées alimentaires du secteur du tourisme est considéré comme une stratégie directe de tourisme bénéficiant en priorité aux pauvres.

3.1.1. L'agriculture recèle un important potentiel pour les entreprises touristiques

Les entreprises touristiques ont besoin de denrées alimentaires pour préparer les repas, mais elles sont souvent contraintes de s'approvisionner dans d'autres régions ou pays pour satisfaire aux exigences de leurs clients. Les études menées ont démontré que rares sont les liens qui existent entre le tourisme et l'agriculture locale. Preuve en est une étude réalisée dans la région de Cancun au Mexique qui a révélé que la production dans la région était minime et que l'essentiel des denrées alimentaires provenait d'autres États du Mexique (Torres 2003). Le tableau ci-dessous contient trois exemples tirés de destinations touristiques différentes : la Gambie, la République démocratique populaire lao et le Cap-Vert. Les principaux enseignements tirés de ces exemples sont que :

- L'alimentation représente environ 30 pour cent du total des dépenses des touristes, ce qui signifie que si les denrées consommées sont produites localement, les producteurs locaux peuvent grandement en bénéficier; et
- Bien que la proportion de denrées alimentaires d'origine locale varie considérablement d'un cas à l'autre, la valeur de la demande de denrées alimentaires est assez considérable.

Tableau 1 Approvisionnement alimentaire dans trois destinations touristiques

	Gambie ²	République démocratique populaire lao – Luang Prabang	Cap-Vert ³
Dépenses dans le pays	\$69.3 million	\$22.5 million	\$391.4 million
Dépenses alimentaires en % du total	32% du total	30% du total	32% des coûts des hôtels
Valeur des denrées alimentaires achetées par les hôtels	\$5.1 million	\$3.6 million	\$20.2 million
% de produits d'origine locale	45%-50%	88%	20%

Source : ODI – Rapports de projets – <http://www.odi.org.uk/tourism/index.html>.

Par conséquent, bien que de nombreuses possibilités existent de tisser des liens entre l'agriculture et le tourisme, les expériences passées n'ont guère été encourageantes. Cela confirme néanmoins que ces liens devraient être consolidés pour aider les producteurs à tirer davantage parti du tourisme. La question qui se pose est la suivante : **que peut-on raisonnablement escompter réaliser et dans quelles conditions?**

Le tableau 2 met en lumière les avantages de l'approvisionnement en produits locaux pour les hôtels et les restaurants.

Tableau 2 Conséquences de l'approvisionnement en produits locaux

Raisons de tisser de nouveaux liens pour l'approvisionnement	Conséquences en termes de stratégie d'approvisionnement et potentiel pour les PME locales
Abaissement des coûts	Les fournisseurs locaux peuvent avoir un bon rapport coût-efficacité et méritent donc que l'on s'y intéresse.
Amélioration de la qualité	Peut bénéficier aux fournisseurs locaux de produits de niche de qualité supérieure (épicerie fine, par exemple). Peu de chances de bénéficier aux fournisseurs nouvellement établis.
Politiques du Gouvernement	Favorise le développement des entreprises – soutien aux entrepreneurs locaux pour leur permettre de se mettre à niveau pour devenir fournisseurs.
Diversification et enrichissement des produits	Fort potentiel pour les fournisseurs locaux de produits régionaux et culturels distinctifs.
Plus grande stabilité sociale locale	Les fournisseurs cibles doivent se situer dans une zone géographique donnée. Un grand nombre de petits contrats peut contribuer à bien faire connaître le fournisseur localement.
Amélioration de la gouvernance, plus grande efficacité des achats	Pousse à s'interroger à nouveau sur qui fournit quoi, et comment les contrats sont conclus. Fort potentiel de renouvellement des fournisseurs avec des entreprises locales.
Externalisation, restructuration pour se concentrer sur l'activité principale	Motivé par les gains d'efficacité. Conduit généralement à l'intégration d'entreprises établies, à moins que l'option « d'internalisation » soit retenue.
Internalisation	Motivé tant par les gains d'efficacité que le désir d'aider le personnel à devenir entrepreneur. Fort potentiel d'instauration d'un approvisionnement local.

Source : Ashley et al (2005:8).

² <http://www.oanda.com/convert/classic> (consulté 7 Janvier 2009).

³ <http://www.oanda.com/convert/classic> (consulté 7 Janvier 2009).

3.1.2. De la difficulté de tisser des liens entre l'agriculture et le tourisme

En dépit du tableau ci-dessus, les faits montrent que le nombre de liens entre l'agriculture et le tourisme varie selon la destination touristique, mais qu'ils sont difficiles à consolider. Le Overseas Development Institute (ODI) a été associé à une série de projets conjuguant agriculture et tourisme au Brésil, en République démocratique populaire lao, au Cambodge, en Éthiopie, au Cap-Vert, au Rwanda et en Gambie. Les études réalisées ont mis en exergue les importants obstacles à la consolidation des liens entre l'agriculture et le tourisme.

Tableau 3 De la difficulté de tisser des liens entre l'agriculture et le tourisme

Difficultés liées à l'offre	<ul style="list-style-type: none"> • Les agriculteurs locaux éprouvent des difficultés à soutenir la concurrence avec les produits importés, tant en termes de prix que de qualité. • L'agriculture locale est tournée vers d'autres marchés (à l'exportation notamment), plutôt que vers le marché du tourisme local. • Les petits producteurs ont du mal à trouver des investissements (microcrédits).
Difficultés liées à la demande	<ul style="list-style-type: none"> • Les clients préfèrent parfois les denrées alimentaires importées à la gastronomie locale. • Les hôtels n'ont pas la possibilité de choisir leurs produits, les décisions d'achat étant souvent centralisées pour les chaînes hôtelières. • Les entreprises touristiques méconnaissent les exigences et les préférences des touristes. • Préoccupations d'ordre sanitaire et sécuritaire.
Contacts entre les producteurs et les acheteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Problèmes culturels tels que le manque de confiance entre les entreprises touristiques étrangères et les agriculteurs locaux. • Le manque d'intermédiaires locaux efficaces pour garantir le maintien des liens. • Le manque de capacités des producteurs locaux en matière de commercialisation.

Consolider les liens entre l'agriculture et le tourisme est important mais ce n'est pas la solution rapide à tous les maux. Pour que les projets portent leurs fruits, une approche axée sur la demande du marché doit être adoptée, qui tienne compte des enseignements tirés des expériences passées.



Encadré 2 Programme de la chaîne hôtelière Sandals pour les agriculteurs : Jamaïque

La chaîne hôtelière Sandals s'est fixé comme objectif stratégique d'intégrer les agriculteurs pauvres à la chaîne d'approvisionnement. Il a lancé en 1996 le «Sandals Resort Farmers Programme» pour aider dix agriculteurs à approvisionner deux hôtels. En 2004, 80 agriculteurs bénéficiaient du programme et approvisionnaient des hôtels dans toute l'île. Les ventes des agriculteurs ont été multipliées par 55 en l'espace de trois ans, passant de \$ E.-U. 60 000 à \$E.-U. 3,3 millions.

Source : Lengefeld & Stewart, 2004, cité dans Ashley et Haysom (2008).



4. Demande de produits agricoles de l'industrie du tourisme



La présente section vise à :

- Montrer comment établir des liens entre les produits locaux et le marché du tourisme;
- Aider les producteurs à définir les besoins de leurs acheteurs; et
- Comprendre l'utilité et le rôle des intermédiaires.

4.1. Accroître la demande de produits agricoles

S'assurer qu'il existe une demande pour des produits et services agricoles est essentiel à la survie des communautés agricoles locales. Cela est d'autant plus important dans le domaine de l'agriculture parce qu'il est question de denrées périssables. Les liens entre les acheteurs et les vendeurs doivent être tissés avant la récolte de manière à réduire le risque que les produits ne se gâtent. La présente section vise à montrer ce que peuvent faire les chefs et les responsables d'hôtels/de restaurants (de même que les partenaires au développement) pour établir un lien entre la demande du marché et les producteurs locaux. Elle admet aussi que les agriculteurs seront en mesure de reconnaître et de prédire les changements dans la demande à mesure qu'ils gagneront en expérience. L'objectif premier est d'aider les acheteurs à définir leur demande et pratiques actuelles avec précision, et à trouver de nouveaux fournisseurs.

4.2. Définir les besoins des acheteurs

4.2.1. De quels produits vous, acheteur, avez-vous besoin?

En collaboration avec les responsables des hôtels/restaurants et les chefs, dressez la liste de tous les produits dont les achats devraient progresser, en tenant compte des facteurs suivants :

- En quelles quantités achetez-vous chaque produit?
- À quelle fréquence avez-vous besoin que l'on vous livre chaque produit?
- Quels sont les produits dont vous avez besoin que vous ne pouvez actuellement pas vous procurer?



Producteurs d'aliments pour volaille, Sénégal

Photo : A. Spenceley

4.2.2. Quel prix êtes-vous disposé à payer?

L'achat de produits locaux plutôt que l'importation de produits peut être financièrement avantageux. En ce qui concerne les petits producteurs, les hypothèses de départ suivantes ont été posées :

- Leurs frais de transport sont inférieurs à ceux des producteurs étrangers dont les produits sont importés.

- Ils peuvent fournir des produits plus frais, les délais entre la récolte et la vente étant réduits.
- L'acheteur a plus d'influence et plus de marge de manœuvre dans la production de denrées alimentaires lorsqu'il travaille avec un producteur local plutôt qu'international, et ce grâce à la relation plus étroite qui les lie.

Par conséquent, demandez-vous :

- Quel prix vous payez actuellement par unité/kg de chaque produit? (*1kg de pommes par jour à raison de \$E.-U. 2, ou 2kg de poulet par semaine à raison de \$E.-U. 4, par ex.*)
- Quels sont les facteurs les plus importants et combien payerez-vous? (*qualité, quantité, fiabilité, prix déterminé par l'importateur, rapidité de livraison*)
- Quel prix seriez-vous disposé à payer par unité/kg de chaque produit?
- À quelle fréquence auriez-vous besoin d'être livré? (*chaque jour, chaque semaine*)



Encadré 3 Disposition à payer

Le poulet fait partie intégrante de l'alimentation sénégalaise, ce qui fait que la demande est élevée du côté des consommateurs. Le groupe ACCOR au Sénégal a besoin de 60 poulets par semaine pour chacun de ses deux hôtels à Dakar. Il paye actuellement entre 1 700 et 1 800 francs CFA le kilo de poulet (environ \$E.-U. 3,50⁴) mais était disposé à payer jusqu'à 2 000 francs CFA le kilo (\$E.-U. 4,12⁵) pour des poulets de libre parcours et de qualité supérieure. Le groupe s'approvisionne aujourd'hui auprès d'un unique producteur de poulets élevés en batterie. Il existe pourtant des petits producteurs de poulets élevés traditionnellement et qui satisfont aux normes de l'élevage en libre parcours définies par le Département de l'environnement, de l'alimentation et des affaires rurales (DEFRA) du Royaume-Uni. Ainsi, si ACCOR s'approvisionnait auprès des petits producteurs locaux, il recevrait des poulets élevés en libre parcours, ce qui pourrait aussi être un instrument marketing pour le groupe.

4.2.3. Cartographie des fournisseurs

Établir une cartographie de la provenance de vos produits permet à votre entreprise de mesurer l'efficacité de ses achats en termes de réduction de la pauvreté dans les régions avoisinantes. Un deuxième exercice consiste à établir la cartographie des producteurs dans la région dans laquelle se situe leur entreprise (en d'autres termes dans un rayon de 50 km).

Sentez-vous libre de modifier la taille du champ de l'étude. Si vous comptez de nombreux producteurs dans votre région, vous pouvez réduire la zone étudiée, mais si les producteurs locaux sont très éloignés les uns des autres, alors vous pouvez élargir le champ de l'étude.

Les informations suivantes devraient être recueillies pour chaque nouvelle entreprise :

- Quels produits vend-t-elle actuellement?
- À quelles entreprises vend-t-elle?
- À quel prix vend-t-elle chaque produit?
- Appartient-elle à un résident de la région?
- A-t-elle la capacité d'accroître sa production?
- A-t-elle la capacité de produire tout au long de l'année de manière fiable?
- À quelle distance de l'hôtel/ du restaurant se situe-t-elle?
- Serait-elle disposée à conclure des contrats formels avec un hôtel/restaurant?
- À quelles contraintes professionnelles se heurte-t-elle?
- De quelle assistance aurait-elle besoin pour se développer?

⁴ http://coinmill.com/USD_XOF.html#XOF=1800 (consulté le 16 décembre 2008).

⁵ http://coinmill.com/USD_XOF.html#XOF=1800 (consulté le 16 décembre 2008).

Répondre à ces questions indiquera à votre entreprise s'il existe des possibilités d'instaurer des relations fructueuses avec de nouveaux producteurs. La section intitulée «**Cartographie de la chaîne d'approvisionnement**» vous aidera aussi à trouver des débouchés pour votre entreprise.



Encadré 4 Comment trouver de nouveaux fournisseurs et producteurs?

Ashley et al (2005 :11) suggèrent aux hôtels et restaurants de procéder comme suit :

- Interrogez votre personnel;
- Contactez les associations à vocation commerciale et les chambres de commerce locales;
- Contactez le gouvernement provincial, les organisations d'appui aux petites entreprises, ainsi que les organisations non gouvernementales;
- Promenez-vous, partez en voiture, visitez, faites des achats dans la région;
- Discutez avec vos concurrents (peut-être sont-ils confrontés à des difficultés d'approvisionnement semblables);
- Mettez à profit les réseaux locaux, notamment religieux; et
- Demandez aux fournisseurs locaux actuels de vous en recommander d'autres.

4.2.4. Recours aux intermédiaires

Les intermédiaires sont là pour établir un lien (ou une série de liens) entre les acheteurs et les producteurs. Leur poids dans la chaîne de valeur dépend des services fournis. À titre d'exemple, si un producteur se trouve loin d'un acheteur potentiel et n'a qu'un accès limité aux moyens de transport, l'intermédiaire peut être ce maillon essentiel qui va permettre de vendre un produit qui n'aurait autrement pas pu être vendu. Toutefois, si l'intermédiaire prélève une commission conséquente sur les ventes, commission qui rogne votre marge bénéficiaire sans pour autant vous fournir un service utile en contrepartie, alors la vente directe à l'acheteur pourrait être une option digne d'intérêt. Les avantages et les inconvénients des intermédiaires sont examinés plus avant au tableau 4.

Tableau 4 Avantages et inconvénients des intermédiaires

Avantages	Inconvénients
Établit un lien entre les producteurs et les acheteurs	Ajoute un maillon supplémentaire à la chaîne, ce qui réduit les revenus potentiels des producteurs (si les producteurs peuvent accéder aux marchés directement sans s'attacher les services des intermédiaires)
Permet aux producteurs de trouver plus rapidement des acheteurs	Les intermédiaires peuvent exploiter le manque de connaissance du marché des producteurs
Est un spécialiste de la commercialisation	Peut leur permettre d'asseoir leur position en éloignant les producteurs des acheteurs. Les producteurs deviennent alors dépendants des services fournis par les intermédiaires car ils ne peuvent accéder directement aux acheteurs
Est déjà en relation avec des acheteurs	Risque de se comporter de manière peu éthique (glisser des pots-de-vin aux chefs ou aux responsables des achats, par ex.)
Peut fournir aux producteurs des services essentiels tels que des connaissances sur le marché et un soutien technique; peut grouper les commandes, trier, calibrer et commercialiser la production, se charger du transport de la marchandise et faire le lien avec le marché	
Les producteurs de la même région peuvent négocier pour se partager le coût des intermédiaires, pour autant qu'ils acceptent de recourir au même intermédiaire	



4.3. Exercice : Étude de la demande de produits agricoles

En groupes, interrogez un chef d'un hôtel ou d'un restaurant local que vous connaissez. Sur la base des sections précédentes, déterminez l'itinéraire emprunté par le produit commandé par le chef, les quantités demandées, la fréquence des livraisons et leur prix.

Le tableau 5 contient un exemple d'itinéraire.

Tableau 5 Déterminer l'itinéraire emprunté par le produit

Produit	Quantité (kg)	Livraison (quotidienne/hebdomadaire/mensuelle)	Prix actuel (par unité/par kg)	Disposition à payer (par unité/kg)
Pommes	1	Quotidienne	\$E.-U. 2/kg	\$E.-U. 3/kg
Poulets	2	Hebdomadaire	\$E.-U. 2/kg	\$ E.-U. 2.50/kg

Réfléchissez aux facteurs suivants :

Qu'est-ce qui pourrait encourager l'acheteur à payer un prix plus élevé?

Ex : pommes = moins endommagées, livraison à 6 heures chaque jour pour le petit déjeuner

Poulets = élevés en libre parcours



5. Cartographie de la chaîne d’approvisionnement



La présente section vise à expliquer :

- Ce que l'on entend par «chaîne d'approvisionnement»;
- Décrire une chaîne d'approvisionnement dans l'agriculture;
- Comment évaluer les dépenses locales en produits agricoles.



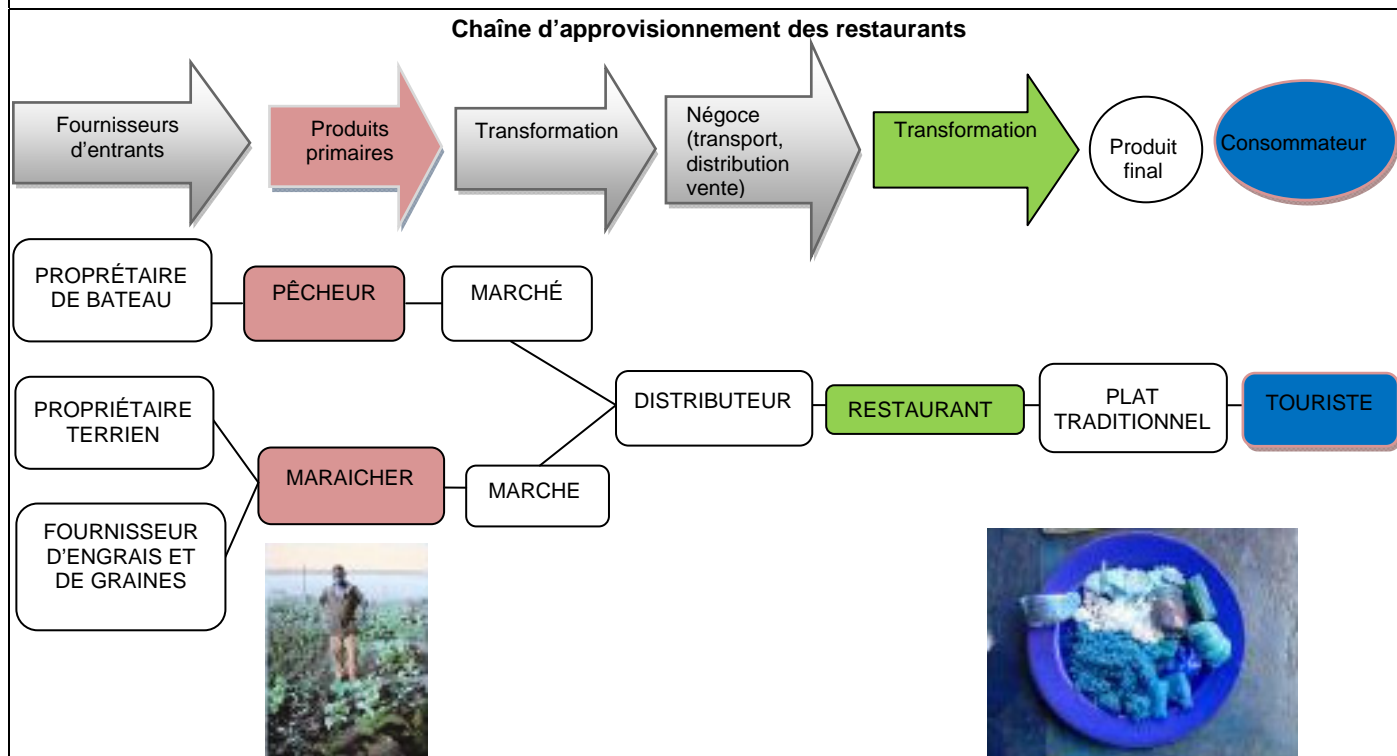
Encadré 5 Qu’entend-on par chaîne d’approvisionnement?

La chaîne d'approvisionnement est un système d'organisations, d'individus, de technologies, d'activités, d'informations et de ressources mis à contribution pour faire passer un produit ou un service d'un fournisseur à un consommateur.

Source : Andreas Springer-Heinze, 2006.

La figure 1 illustre une chaîne d'approvisionnement du secteur agricole liée au secteur du tourisme. Elle montre comment un produit se déplace le long de la chaîne entre le producteur (un pêcheur ou un agriculteur) et le consommateur (le touriste).

Figure 1 Chaîne d’approvisionnement en produits agricoles reliant producteurs et touristes



Source : Spenceley, 2008a.

Les interventions sur la chaîne d'approvisionnement visent à accroître les retombées positives du tourisme sur les pauvres en (Ashley Mitchell et Spenceley, 2008) :

- Supprimant les obstacles qui empêchent les pauvres de pénétrer la branche d'activité;
- Améliorant les modalités de leur participation;
- Améliorant les retombées des opérations touristiques sur les communautés avoisinantes.

Si l'on reprend l'exemple contenu dans la figure 1, ces interventions pourraient impliquer de :

- Encourager les intermédiaires et le fournisseur à s'approvisionner auprès de fournisseurs locaux à des prix équitables, plutôt qu'auprès de fournisseurs plus lointains et situés à l'étranger. (Cette solution réduit les fuites de revenus de la destination visée, et permet de faire en sorte qu'une plus grande partie des recettes découlant du tourisme reste dans l'économie locale.)
- Lorsque les intermédiaires ne fournissent pas un service de grande valeur ajoutée (en d'autres termes qu'ils exploitent les producteurs), encourager les restaurants à s'approvisionner davantage directement auprès des producteurs (pêcheurs ou agriculteurs) de manière à ce qu'ils en retirent un avantage financier.

5.1. Comme établir la cartographie de la chaîne d'approvisionnement?

La station touristique de Spier dans la province du Cap-Occidental en Afrique du Sud nous donne un exemple de la manière dont il est possible d'établir la cartographie d'une chaîne d'approvisionnement. L'entreprise a décidé d'opérer un changement stratégique : intégrer la réduction de la pauvreté dans ses politiques et procédures opérationnelles plutôt que de faire des dons aux populations locales. C'est ainsi que Spier a établi la cartographie de la chaîne d'approvisionnement pour voir quels maillons pourraient être développés et à quel endroit l'impact sur la pauvreté pourrait être accru (Ashley et Haysom, 2008). Il est possible d'établir la cartographie de la chaîne d'approvisionnement d'un hôtel et d'améliorer cette dernière en trois étapes clés : 1) Collecte d'informations; 2) Établissement de la liste des fournisseurs; 3) Mise en lumière des changements possibles. Ces trois étapes sont décrites ci-après.

Étape 1 : Collecte d'informations

- Engagez un facilitateur qui sera chargé de passer en revue les fournisseurs et d'établir la cartographie de la chaîne d'approvisionnement (les acheteurs des hôtels sont toujours très occupés).
- Préparez un questionnaire destiné aux fournisseurs des hôtels pour évaluer leur impact sur la réduction de la pauvreté et les moyens de subsistance locaux. À titre d'exemple, posez des questions sur la taille de l'entreprise (s'agit-il d'une PME ou d'une grosse entreprise?), sur sa situation géographique (s'agit-il d'une entreprise locale ou appartient-elle à des étrangers?), sur le nombre d'employés locaux, la manière dont le personnel est traité, les procédures d'achat (s'approvisionne-t-elle aussi localement?), et demandez si elle suit les principes du respect de l'environnement et de la responsabilité sociale des entreprises. Le questionnaire doit être simple et facile d'utilisation. Demandez au personnel (acheteurs, chefs, par ex.) de contribuer à l'établissement du questionnaire.
- Donnez le questionnaire à tous les fournisseurs de l'hôtel, demandez-leur de le compléter et de vous le renvoyer dans un délai donné (2 semaines, par ex.).
- Recoupez les informations reçues et, le cas échéant, comblez les lacunes par le biais d'entretiens.

Étape 2 : Établissement de la liste des fournisseurs

Sur les questionnaires renvoyés, notez les réponses reçues pour chaque question (de 1 au minimum à 5 au maximum, par ex.) et calculez les totaux.

- Les notes des «bonnes» et «mauvaises» réponses peuvent être discutées et définies d'un commun accord par un certain nombre d'employés de l'hôtel.

- À titre d'exemple, si la question est «À quelle distance de l'hôtel l'entreprise se situe-t-elle?» et que la réponse est «5 km», la note peut être de 5 car il s'agit d'une entreprise locale. Si la réponse est «1 000 km», la note peut être de 1, car l'entreprise est très éloignée.
- Entrez les informations dans une base de données.
- Établissez une note totale de référence pour les entreprises qui enregistrent de bons résultats dans les domaines importants pour l'entreprise (achats locaux, situation géographique, par ex.).
 - Ces notes de référence peuvent être discutées et définies d'un commun accord par un certain nombre d'employés de l'hôtel.
- Voyez quelles entreprises obtiennent la note de référence, et quelles sont celles dont les résultats ne sont pas bons dans différents domaines.

Exemple : Le tableau 6 représente les notes obtenues par une entreprise utilisée par Spier dans différents domaines. L'entreprise a obtenu une note totale de 23,48 sur 45, soit une moyenne inférieure à la note de référence de 30.

Tableau 6 Notes obtenues par une entreprise utilisée par Spier

Domaines	Note de l'entreprise	Note de référence (sur 5)	Note maximum possible	Note globale %
Équité dans l'emploi	1.55	3.50		
Autonomisation de l'économie locale	3.00	2.50		
Achats	0.00	2.50		
Pratiques en matière de ressources humaines	4.29	4.00		
Respect de la législation sur le travail	4.29	4.00		
Conditions de travail de base	3.33	3.00		
Investissement social de l'entreprise	2.50	3.50		
Santé et respect des règles en matière de sécurité	4.00	4.00		
Environnement	0.53	3.00		
Total	23.48	30.00	45.00	52.18%

Source : Ashley et Haysom, 2008.

Étape 3 : Mise en lumière des changements possibles

- Déterminez les sommes dépensées par l'hôtel pour les entreprises qui obtiennent de bons résultats.
- Demandez-vous comment vous approvisionner davantage auprès des fournisseurs qui obtiennent de bonnes notes en :
 - Proposant des contrats plus importants aux entreprises qui obtiennent de bons résultats;
 - Fournissant conseils et assistance aux entreprises qui n'obtiennent pas de bons résultats pour leur permettre de s'améliorer;
 - Cherchant de nouvelles entreprises auprès desquelles vous approvisionner parmi celles qui obtiennent de bonnes notes sur le questionnaire..

Exemple : Spier s'est rendu compte qu'en créant une blanchisserie locale gérée par la population locale, elle pourrait créer davantage d'emplois, offrir des salaires moyens plus élevés, et permettre à la population locale de gagner plus d'argent pour le même service tout en économisant de l'argent (voir tableau 7).

Tableau 7 Comparaison des bénéfices nets liés à la création d'une blanchisserie et un contrat actuel de Spier

	<i>Blanchisserie initiale</i>	<i>Blanchisserie créée par l'entreprise</i>	<i>Économies pour Spier sur 1 année</i>	
			ZAR	\$E.-U.
Coûts et économies pour Spier pour la 1 ^{ère} année				
Sommes dépensées chaque année par				
Spier (ZAR) ^{a/}	472 000	270 000	202 000	26 933
Coût d'établissement	–	75 000	–	–
Dépenses diverses	–	10 000	–	–
Coût total année 1	472 000	355 000	117 000	15 600
Recettes annuelles pour la communauté			Gain net pour la communauté	
			ZAR	\$E.-U.
Emplois ^{b/}	2	7	–	–
Salaire moyen par personne par mois ^{c/}	1 700	2 000	–	–
Mois	12	12	–	–
Recettes locales, ZAR	40 800	168 000	121 200	2 400
Recettes locales, \$E.-U.	5 440	22 400		16 960
Notes :				
a/ Le coût de l'établissement de la blanchisserie pour Spier est déterminé sur la base des paiements effectués sur une période de 12 mois pour l'exercice financier s'achevant en 2006. Les coûts de la blanchisserie 1 pour Spier s'entendent des sommes que Spier aurait dépensées pendant une année si elle avait continué de travailler avec la blanchisserie 1, et ce à partir de ses dépenses par poste sur les 4 premiers mois d'existence du restaurant lorsque Spier recourait à ses services, multipliées par le volume de linge nettoyé par la blanchisserie créée par l'entreprise l'année suivante.				
b/ 2 employés à temps partiel, 4 employés à temps plein et 1 propriétaire.				
c/ Le salaire mensuel est la moyenne du salaire de tous les employés : temps plein, temps partiel et propriétaire (le propriétaire étant un Africain).				

Source : Ashley et Haysom, 2008.

Comme nous le verrons dans la section qui suit, des activités similaires destinées à évaluer la chaîne d'approvisionnement et à concevoir des interventions pourraient être réalisées pour promouvoir les achats de denrées alimentaires locales pour les hôtels et les restaurants. Une étude de cas menée à Bwindi, Ouganda, montre comment une initiative axée sur le tourisme des gorilles a permis, en dépit de la modeste taille du marché, une amélioration considérable des moyens de subsistance des personnes qui y ont été associées (voir encadré 6).



Encadré 6 Association des jardiniers du marché de Bwindi (AMAGARA), Ouganda

Le Parc national de la Forêt impénétrable de Bwindi en Ouganda est connu dans le monde entier parce qu'il abrite la moitié de la population mondiale de gorille de montagne gravement menacée d'extinction. Il attire chaque année des milliers de touristes dans la région. En théorie, ce tourisme devrait présenter des avantages en termes de conservation et pour les communautés locales, et contribuer à régler les conflits entre la population et le parc. Cependant, dans la pratique l'essentiel des recettes qui en découlent échappent à la région, ce qui signifie que la population locale n'en retire pas grand-chose. L'achat de denrées alimentaires périssables en dehors de la région par les camps de Bwindi est un facteur qui contribue à ces pertes de revenus.

Consciente de ce problème, l'Association des jardiniers du marché de Bwindi (AMAGARA – qui signifie «vie» en rukiga, une langue locale) a été créée pour donner aux agriculteurs locaux la possibilité d'approvisionner le secteur du tourisme. L'idée initiale de l'AMAGARA était de réaliser cet objectif en formant les agriculteurs, en groupant et en calibrant les produits, et en les commercialisant dans les campements de touristes. Cette vision reposait sur l'établissement d'un lien direct entre les revenus des agriculteurs et la protection du Parc national pour le tourisme, lien qui inciterait à préserver la forêt et garantirait ainsi l'avenir de cette dernière ainsi que des populations locales.

L'Association est aujourd'hui fière de ses 100 ménages membres. Elle approvisionne en légumes et autres produits tous les campements de Bwindi, a formé plusieurs centaines de ses membres et de membres de la communauté locale à la gestion des terres et à l'horticulture, emploie trois personnes à temps plein et de nombreux travailleurs occasionnels, et tire environ \$E.-U. 500 par mois de ses ventes. Toutes ces retombées positives étant dépendantes du tourisme dans la région, le projet a incité les populations locales à conserver les ressources naturelles de la région.

Si le succès d'AMAGARA à Bwindi est indéniable, les progrès n'ont pas toujours été sans peine, et des défis de taille devront être relevés à l'avenir, au premier rang desquels assurer la pérennité financière de l'intervention. L'Association tire aujourd'hui des revenus décentes de ses ventes, mais pas suffisamment encore pour couvrir ses frais d'exploitation. Pour inverser la tendance, la production et les ventes de légumes devront encore être améliorées, et des stratégies innovantes devront être trouvées pour concevoir de nouveaux produits et améliorer la commercialisation. Parallèlement à ces activités, le projet exigera aussi un soutien, certes modeste mais supplémentaire, des donateurs.

Source : Sandbrook, 2008 : pp. 1.

Cependant, l'initiative de Bwindi n'est pas sans risque. Le nombre de touristes par jour dans la région ne dépasse guère plus de 50. Pour la période 2008-2009, les ventes annuelles devraient se situer autour de \$E.-U. 4 500 et bénéficier à environ 100 agriculteurs, soit un revenu annuel par agriculteur de \$E.-U. 45 pour les ventes. Un tel niveau de vente risque de pousser les agriculteurs à se retirer, leur travail n'étant guère récompensé. Par ailleurs, le marché est tellement réduit que les risques qui pèsent sur l'activité sont considérables.



5.2. Exercice : Évaluer les dépenses locales

À partir de l'exemple de Spier, concevoir un questionnaire qui pourra être envoyé par l'acheteur d'un hôtel aux fournisseurs de denrées alimentaires pour évaluer leurs dépenses locales. Songez à inclure des questions sur :

- Le nombre d'employés locaux;
- La valeur des achats de denrées alimentaires locales, en comparaison des achats effectués dans d'autres districts ou pays;
- La propriété de l'entreprise (appartient-elle à des résidents locaux ou à des étrangers?).

N'oubliez pas :

- Faites en sorte que les questions soient simples et claires;
- Dans la mesure du possible, posez des questions qui appellent un Oui/Non comme réponse, ou des valeurs et des chiffres, plutôt que des réponses descriptives (plus difficiles à analyser).

Lorsque le questionnaire est prêt, testez-le en posant les questions à un autre membre du groupe et en lui demandant de faire semblant d'y répondre.

Utilisez les réponses ainsi obtenues pour réviser le questionnaire, et modifier les questions le cas échéant pour les améliorer.



6. Approvisionnement des marchés touristiques en produits agricoles



La présente section vise à :

- Donner un aperçu des types d'agriculture et de leur lien avec le tourisme;
- Introduire différentes considérations relatives à l'approvisionnement des marchés du tourisme; et
- Expliquer comment les partenariats peuvent être établis avec des entreprises touristiques.

6.1. Introduction

Pour nombre d'hôtels et de lodges, il est essentiel de pouvoir se procurer des denrées alimentaires de grande qualité tout au long de l'année. Le poste alimentation est souvent, en effet, considérable pour les sites touristiques en comparaison de la taille de l'économie locale, mais les sommes dépensées sur place sont, de manière assez surprenante, minimales, même lorsqu'il y a des agriculteurs dans la région. Décider de s'approvisionner auprès des agriculteurs locaux présente de nombreuses difficultés. S'il est possible de le faire en répondant aux exigences commerciales et en satisfaisant les goûts des clients, alors les retombées sur le développement de l'économie locale sont considérables (Meyer, Ashley et Poultney, 2004). La chaîne agroalimentaire peut être un bon moyen de s'assurer que les dépenses des touristes parviennent à un grand nombre de ménages pauvres des zones rurales. Il est toutefois fort probable que les achats alimentaires des hôtels des pays en développement n'aient guère d'impact sur les communautés locales pauvres. Les denrées alimentaires peuvent être importées ou achetées auprès de gros producteurs riches – qui peuvent employer un grand nombre d'ouvriers pauvres. Même lorsque les denrées sont achetées à de petits exploitants, les producteurs n'en bénéficient pas nécessairement s'ils ne perçoivent d'une petite partie du prix payé par les hôtels. Il est donc important, non seulement de déterminer le montant des dépenses en alimentation des hôtels et des restaurants, mais aussi de trouver qui sont leurs fournisseurs. À titre d'exemple, le long du circuit des safaris en République-Unie de Tanzanie, certains hôtels emploient des intermédiaires chargés de s'approvisionner sur les marchés locaux auprès de plusieurs agriculteurs. D'autres hôtels s'approvisionnent en denrées alimentaires auprès du grossiste Shoprite à Arusha, lequel importe sa marchandise principalement de gros exploitants agricoles sud-africains (Mitchell et Keane, 2008). L'Afrique du Sud nous fournit plusieurs exemples d'entreprises touristiques qui ont essayé de s'approvisionner davantage en denrées alimentaires locales, plus précisément auprès de producteurs locaux pauvres. À titre d'exemple :

- Umngazi River Bungalows en Afrique du Sud achète la totalité des fruits, légumes et poulets dont il a besoin auprès d'agriculteurs locaux. Pour cela, l'établissement a investi dans la communication, la formation, et a fourni un soutien pratique dans un premier temps (montrant, par exemple, aux agriculteurs comment produire des plants sur place) (Ashley et Haysom, 2008).
- Sun City en Afrique du Sud a aidé un groupe d'agriculteurs locaux à mettre sur pied un projet de culture hydroponique pour l'approvisionnement de la station touristique en laitue et plantes aromatiques fraîches. Un investissement en capital et la garantie de disposer d'un marché de taille ont permis aux agriculteurs locaux de faire leurs preuves (Ashley et Haysom, 2008).
- Stormsriver Adventures en Afrique du Sud a aidé des femmes de la région à créer une société indépendante de service traiteur qui fournit tous les repas destinés à la clientèle. Dans un premier temps l'entreprise a beaucoup investi dans la formation, les guides, les équipements, les locaux et l'administration (Ashley et Haysom, 2008).

Toutefois, des difficultés surgissent parfois. Aux Caraïbes, par exemple, le tourisme est souvent critiqué pour ses importations, même de fruits pourtant produits localement. Le principal problème tient au fait que les initiatives lancées pour améliorer la production locale de denrées alimentaires se sont concentrées soit sur l'offre, en travaillant avec des agriculteurs, soit sur la demande, en travaillant avec des chefs, mais pas sur les deux (Torres 2003, 2004). Les chefs se méfiaient des agriculteurs locaux ou ignoraient leur existence et estimaient plus simple de s'approvisionner en gros dans la capitale (Torres, 2004). À Trinité-et-Tobago, par exemple, seuls du poisson, de la langouste et des œufs fermiers étaient achetés à des fournisseurs de l'île. L'absence de prix compétitifs, de constance dans la qualité, de variété, de fiabilité dans l'offre, d'accès au crédit et de sens des affaires (facteurs de succès clés) étaient à l'origine du mauvais fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement locale. D'où l'avantage compétitif des fournisseurs de Trinité par rapport à ceux de Tobago. Seuls quelques rares entrepreneurs de Tobago ont réussi à surmonter ces obstacles (Abdool et Carey, 2004).

6.2. Types d'agriculture

Il existe différents types d'agriculture essentiels pour l'industrie du tourisme, notamment la polyculture, la culture maraîchère, l'élevage de bétail, l'horticulture, la pêche et l'agriculture de niche.

6.2.1. Polyculture

La polyculture s'entend de la pratique de différents types d'agriculture dans une même exploitation agricole pour optimiser l'espace agricole et répartir les risques (insectes, conditions climatiques, par exemple) de manière plus uniforme (FAO, 2001). Elle implique notamment la culture de différentes espèces dans un même champ, comme le maïs, le blé d'Inde ou le riz, ou des variétés de la même espèce ayant des cycles de vie distincts. Outre la culture, les agriculteurs peuvent aussi pratiquer l'élevage de bétail. La polyculture présente différents avantages, comme la réduction des risques et la réutilisation des ressources. Elle présente toutefois quelques inconvénients liés notamment aux économies d'échelle limitées qu'elle suppose, étant donné que les pratiques agricoles doivent être modifiées pour s'adapter aux différents produits agricoles. L'élevage peut contribuer au développement des cultures par le fumier qu'il fournit, ou par le désherbage ou la modification du sol et des nutriments avant l'ensemencement.



Élevage de silures au Viet Nam

Photo : J. Laidlaw

6.2.2. Culture maraîchère

La culture maraîchère est le terme générique employé pour désigner la production de fruits et de légumes destinés à la vente plutôt qu'à une consommation personnelle. Ce type d'agriculture est parmi les plus efficaces pour ce qui est de créer des liens avec le tourisme étant donné la demande des hôtels, stations touristiques, restaurants et cafés. Ces établissements ont régulièrement besoin d'une large gamme de produits agricoles qui entrent dans la préparation des repas servis aux touristes. Il convient cependant de noter que les hôtels et les restaurants ont constamment besoin de produits frais de qualité supérieure. Les deux conditions sine qua non pour produire pour l'industrie du tourisme sont donc la **fiabilité** et la **qualité**. Les touristes exigent une gamme plus large de produits que la population locale qui consomme des produits plus traditionnels. Les agriculteurs doivent donc s'adapter et diversifier leur production pour répondre aux besoins des touristes.



Marché de produits frais en Afrique du Sud

Photo : A. Rylance

POINTS À ÉVOQUER : Demandez aux hôtels, aux restaurants et aux touristes quels sont les fruits et légumes qu'ils consomment régulièrement et voyez si vous pouvez les produire.

6.2.3. Élevage de bétail

De nombreuses sociétés de par le monde se sont spécialisées dans ce type d'agriculture. Les Masaïs du Kenya et de la République-Unie de Tanzanie dépendent de leur bétail qui représente une part importante de leur régime alimentaire, alors que les Nama de Namibie élèvent ovins et caprins. Les produits issus de l'élevage comprennent la viande, le lait, le fromage, le beurre et le yaourt, les cuis et fourrures, les plumes, la corne et l'os (pour la fabrication d'outils). Les animaux à proprement parler peuvent aussi être utilisés pour le transport, tracter des équipements agricoles, ou être échangés contre d'autres marchandises.



Promenades en charrette tirée par des ânes proposées aux touristes

Les ânes sont un moyen de transport important pour les résidents de Richtersveld, Afrique du Sud.

Ils sont aussi devenus une attraction touristique.

Photo : A. Rylance

6.2.4. Horticulture

L'horticulture s'entend de la production de fleurs, de plantes et d'épices destinées à la vente. Les fleurs et plantes sont achetées directement et indirectement par l'industrie du tourisme, et ce de la manière suivante :

- Les hôtels et les restaurants utilisent des fleurs pour la décoration des halls d'entrée, des salles à manger et des chambres.

- Les centres de convention utilisent des fleurs pour les conférences, expositions, réceptions, mariages et festivals.
- Les restaurants utilisent des fleurs pour les décorations de table.
- Des graines de fruits et de légumes sont vendues aux producteurs pour la prochaine récolte, lesquels vendent ensuite leur production aux entreprises touristiques.



À Hangzhou, Chine, une importante coopérative horticole a été créée pour produire des cyclamens (photo ci-dessus), des orchidées et des broméliades (photo de droite) destinés au marché des fleurs coupées. Il s'agit de fleurs de grande valeur dont la culture est donc rentable.

Photos : Trevor Sofield

6.2.5. Pêche

La pêche est souvent la principale source de revenu pour les populations des zones côtières. Plus de 500 millions de personnes dans le monde dépendent des récifs coralliens pour leur alimentation et leurs revenus. En 2001, la part de cette industrie dans l'économie mondiale atteignait \$E.-U. 375 milliards (Wilkinson, 2001). Le tourisme côtier donne la possibilité aux pêcheurs de vendre le fruit de leur travail aux restaurants et aux hôtels, de même que directement aux touristes.

Cependant, pour être durable, cette source de revenu exige une bonne gestion des écosystèmes. La surpêche et une mauvaise gestion des ressources ont entraîné une diminution des stocks de poissons dans de nombreux pays en développement. La FAO estime que les prises de poissons en Afrique de l'est ont baissé de 40 pour cent entre 1990 et 2000. Si cette tendance devait se poursuivre, la FAO prévoit que jusqu'à 50 pour cent des pêcheurs de la région se retrouveraient sans emploi (WWF, 2001).

L'**aquaculture** est une forme spécialisée de pisciculture. Dans toute l'Asie, par exemple, de nombreux agriculteurs possèdent des bassins à poissons et à crevettes, qu'ils exploitent souvent parallèlement à leur activité de riziculture. Dans les baies et les criques protégées, le poisson peut être conservé dans des parcs. Dans certains estuaires peu profonds, les huîtres peuvent être cultivées sur des lignes de pieux en bois. Les crabes de mangrove peuvent être élevés dans des parcs dans les zones de marées tropicales. Avec la diminution des stocks de poisson dans le monde entier liée à l'augmentation de la consommation, l'aquaculture a de beaux jours devant elle.

En s'assurant de la viabilité des zones de pêche, il est possible d'offrir aux pêcheurs davantage de débouchés liés aux marchés du tourisme. Parmi les autres activités que les pêcheurs peuvent offrir aux touristes figurent la plongée avec masque et tuba, la pêche à la ligne ainsi que des excursions en bateau vers des îles voisines. À titre d'exemple, des entreprises du secteur privé du nord du Mozambique ont encouragé les pêcheurs à gérer les zones de récifs coralliens pour favoriser le renouvellement des stocks de poisson. En remplacement de la pêche, les touristes rémunèrent les pêcheurs pour pouvoir plonger avec masque et tuba sur le récif protégé. Renoncer à la pêche ne vaut la peine étant donné que ceux qui gèrent le site en retirent aujourd'hui un revenu durable.



Pêcheur au nord du Mozambique

Photo : A. Rylance

6.3. Considérations liées à l’approvisionnement des marchés agricoles

Plusieurs considérations devraient être prises en compte par les agriculteurs à l'heure de choisir les produits ou services qu'ils vont offrir à l'industrie du tourisme. Le tableau 8 met en exergue les questions clés auxquelles doivent répondre producteurs et acheteurs.

Tableau 8 Considérations devant être prises en compte par les producteurs et les acheteurs

Question	Producteur	Acheteur
Demande du produit	Produisez uniquement ce que vous pouvez vendre. Interrogez les acheteurs sur leurs besoins puis planifiez l'ensemencement et la récolte en fonction de la demande.	Il est essentiel que la communication avec le producteur soit claire pour que votre entreprise reçoive le produit dont elle a besoin au moment où elle en a besoin.
Caractère saisonnier	L'offre est inévitablement saisonnière du fait des conditions climatiques (températures, pluviométrie). La demande de produits va donc refléter le caractère saisonnier du produit. Les agriculteurs doivent comprendre les variations de la demande de leurs acheteurs pour planter en conséquence.	Lorsque la saison touristique change, la demande de produits change elle aussi. Il convient d'anticiper ces changements et d'adapter les commandes en conséquence. Les acheteurs doivent prévoir leurs menus en fonction de la saison et informer les clients du fait que seuls des produits de saison sont proposés.
Périssabilité	Réduire les délais entre la récolte et la consommation est essentiel pour les petits producteurs. Si la demande est incertaine, alors l'agriculteur devrait préférer les produits non périssables afin de réduire le risque d'invendus.	Travaillez avec les producteurs pour comprendre leurs besoins et à quel moment réduire la production pour éviter le gaspillage.
Transport	Le transport du produit de l'exploitation jusqu'à l'acheteur peut être extrêmement coûteux. Investir dans le transport d'un seul agriculteur peut s'avérer inefficace car le véhicule risque fort de ne pas être utilisé tous les jours. Par conséquent, l'achat en commun d'un véhicule entre plusieurs agriculteurs voisins peut être un bon investissement. Si le coût du transport est trop élevé, alors songez à recourir à un intermédiaire qui livrera le produit pour votre compte.	Disposez-vous de chauffeurs dans votre entreprise qui pourraient se charger de la collecte des produits contre rémunération?

Question	Producteur	Acheteur
Normes de qualité et certification	<p>Pour l'acheteur, la certification ou le calibrage des produits suscite la confiance dans la qualité du produit et des producteurs et représente un outil de commercialisation pour l'entreprise (poulets élevés en libre parcours, par exemple).</p> <p>Plus la qualité du produit est élevée, plus l'acheteur sera disposé à payer un prix élevé.</p> <p>La certification peut toutefois être un exercice coûteux pour le producteur.</p>	<p>Dans certains cas, il pourrait être demandé aux acheteurs de prouver la qualité des produits proposés aux touristes.</p> <p>Votre entreprise serait-elle disposée à payer plus cher des denrées alimentaires certifiées?</p>
Accroître la valeur des produits	<p>Offrir des services qui dopent la valeur d'un produit permet aux producteurs de pratiquer des prix plus élevés.</p> <p>À titre d'exemple, à partir de fruits frais il est possible de fabriquer des jus de fruits, des confitures et de sauces. À partir de lait, il est possible de fabriquer du yaourt, des crèmes glacées et du fromage.</p>	<p>Identifiez les services chronophages pour votre entreprise qui pourraient être fournis par le producteur.</p> <p>Le plumage, le découpage et le conditionnement des poulets sont des services qui permettent aux restaurants de gagner du temps.</p>

6.4. Partenariats avec les entreprises touristiques

Un des meilleurs moyens de tirer des revenus stables de la vente de produits au marché du tourisme consiste pour le producteur ou les coopératives de producteurs à conclure un accord d'approvisionnement formel ou semi-formel avec un voyageur. C'est parfois l'opérateur qui souhaite s'approvisionner localement qui prend l'initiative de ce type d'accord.

Tableau 9 Avantages financiers et sociaux des partenariats pour les acheteurs et les producteurs

	Acheteur	Producteur
Avantages financiers	<ul style="list-style-type: none"> • Approvisionnement régulier en produits frais. • Diminution des coûts de transport grâce aux achats locaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventes et revenus réguliers. • Possibilités de planifier, d'investir dans l'avenir de l'entreprise, d'acheter des équipements. • L'augmentation des ventes abaisse le coût de production unitaire et permet des économies d'échelle.
Avantages sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Instauration d'une relation solide avec la communauté locale. • Amélioration des normes éducatives et sanitaires pour les membres de la communauté locale grâce à l'augmentation des revenus, ce qui offre davantage de possibilités d'emploi avec les voyageurs. • Acquisition de nouveaux savoir-faire et compétences dans la région. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se faire une réputation qui pourra être un argument de vente auprès d'autres entreprises touristiques. • Création d'emplois à mesure que votre entreprise se développe et que la demande de main-d'œuvre augmente. • Davantage de familles de la région bénéficient de l'augmentation des activités génératrices de revenus. • L'externalisation de certaines fonctions, telles le transport ou le conditionnement, peut fournir un revenu à d'autres entreprises de la région.



6.5. Exercice : Visite d'un marché de produits frais

En petits groupes (2-3 personnes environ), interrogez un producteur sur un marché local de produits frais. Essayez de savoir :

- Quel type d'agriculture il pratique?
- Quel produit il vend et à qui?
- S'il travaille avec des intermédiaires pour vendre son produit? Dans l'affirmative, pourquoi?
- S'il vend actuellement à des entreprises touristiques? Dans l'affirmative, pourquoi? Dans la négative, pourquoi pas?
- Quelles sont les contraintes rencontrées par son entreprise?
- De quoi a-t-il besoin pour développer son activité?

Préparez un exposé à faire au groupe sur le producteur que vous aurez interrogé. À partir des réponses recueillies, d'après vous, de quoi le producteur a-t-il besoin pour être plus rentable?



7. Faire en sorte que l'offre et la demande se rencontrent

Établir des liens durables et qui bénéficient en priorité aux pauvres entre l'agriculture et le tourisme exige beaucoup plus que de simplement démontrer que les hôtels et les restaurants demandent des denrées alimentaires et que les agriculteurs locaux peuvent partiellement satisfaire cette demande. Dans les deux sections qui suivent, les variables relatives à l'offre et à la demande ont été mises en parallèle pour expliquer dans quelles conditions une intervention axée sur l'agriculture peut porter ses fruits.

Le tableau 10 récapitule les mesures à prendre (que faire?) dans le cadre de l'évaluation de la chaîne de valeur, et pour quelles raisons (pourquoi?). Ce cadre est décrit de manière plus détaillée dans le Guide pour la réalisation d'études d'opportunité – autre publication de la présente série. Les sections 3 à 6 de ce Guide couvrent les étapes 2, 3 et 4 de l'approche proposée.

La section 7 se concentre principalement sur l'étape 5 (Processus) et la section 8 porte sur la conception des interventions.

Tableau 10 Que faire et pourquoi dans le cadre de l'évaluation de la chaîne de valeur?

Phase	Étape	Que faire?	Pourquoi?
Phase 1 : Diagnostic	1	Préparation	Pour définir la destination, le groupe de pauvres cible, et l'équipe chargée du projet
	2	Établir une cartographie globale du secteur : entreprises et autres acteurs du tourisme, liens entre eux, données relatives à l'offre et la demande, et contexte	Pour mettre de l'ordre dans une réalité chaotique, comprendre le système dans son ensemble
	3	Indiquer les maillons dans lesquels les pauvres interviennent	Pour éviter les postulats erronés sur les protagonistes pauvres Pour tenir compte des fournisseurs moins visibles
	4	Réaliser des entretiens sur le terrain pour chaque maillon de la chaîne, avec des touristes et des fournisseurs de services	Pour fournir données et informations pour les étapes 5 à 8
	5	Mettre en lumière les flux de revenus et les revenus qui bénéficient en priorité aux pauvres Déterminer le mouvement des dépenses le long de la chaîne et estimer la part des dépenses qui revient aux pauvres. Tenez compte de leurs bénéficiaires et des facteurs qui favorisent ou limitent les recettes	Pour suivre le dollar tout au long de la chaîne jusqu'aux pauvres, et voir comment accroître les revenus
Phase 2 : Occasions	6	Déterminer le(s) maillon(s) de la chaîne de valeur du tourisme sur le(s)quel(s) opérer des changements	Pour utiliser les étapes 6 à 8 pour sélectionner les domaines mûrs pour intervention. Pour se concentrer sur les étapes 6 à 8 et sur des domaines précis
	7	Analyser les blocages, les possibilités, et les partenaires pour le maillon retenu, et établir une liste détaillée d'interventions possibles	Pour réfléchir latéralement et rationnellement à l'heure de concevoir les projets possibles
	8	Classer les projets par ordre prioritaire en fonction de leur impact et de leur faisabilité	Pour établir une liste restreinte des projets les plus susceptibles de porter leurs fruits
Phase 3 : Planification	9	Planification du projet	Pour bien présenter les projets sélectionnés aux financiers

Source : Ashley, Mitchell et Spenceley (2009).

Note : Ces étapes sont itératives et pas totalement séquentielles. Par exemple, une partie de la réflexion menée à l'étape 6 (sur quoi se concentrer) vous donnera probablement une idée des points à examiner de façon plus détaillée à l'étape 5. La réflexion sur les activités des partenaires sera utile à l'étape 6, mais sera plus détaillée à l'étape 7.

7.1. Mettre en lumière les flux de revenus, les revenus qui bénéficient en priorité aux pauvres et les blocages

7.1.1. La chaîne de valeur du tourisme et les revenus qui bénéficient en priorité aux pauvres

Avant de se lancer dans l'analyse des interventions qui bénéficient en priorité aux pauvres, il est important de comprendre l'ensemble de la chaîne de valeur du tourisme. Pour cela, il convient de suivre de bout en bout le chemin parcouru par l'argent dépensé directement par les touristes ou par les voyageurs, par les hôteliers ou pour leur compte, et de voir à qui il profite.



Encadré 7 Qu'entend-on par la chaîne de valeur qui bénéficie en priorité aux pauvres?

L'analyse de la chaîne de valeur décrit (1) les liens réciproques entre une palette d'activités fonctionnelles, fournisseurs de services, clients, institutions d'appui et chaînes d'approvisionnement. Elle permet de représenter (2) les bénéfices financiers dégagés par une série de processus répartis le long des chaînes d'approvisionnement.

S'agissant des chaînes de valeur qui bénéficient en priorité aux pauvres, il s'agit plus particulièrement d'établir une cartographie de la participation des pauvres à la chaîne, et surtout des revenus qui bénéficient en priorité aux pauvres.

Vision d'ensemble – La consolidation des liens entre tourisme et agriculture constitue-t-elle une stratégie prometteuse pour les pauvres? Le meilleur moyen de répondre à cette question est d'examiner l'ensemble de la chaîne de valeur du tourisme pour voir si ces liens entre le tourisme et l'agriculture sont la stratégie qui a le plus de chances de bénéficier aux pauvres, ou si d'autres, comme la consolidation des liens avec l'artisanat, devraient être mises en œuvre.



Encadré 8 Estimation des flux de revenus qui bénéficient en priorité aux pauvres (RBP) – Étapes clés

Votre réponse finale ne doit pas être une estimation des RBP. N'oubliez pas de déterminer les facteurs dont dépendent ces revenus – les éventuels obstacles à surmonter, ou les liens qui pourraient être consolidés ou modifiés.

Parmi les premières mesures essentielles à prendre pour estimer les RBP figurent :

- **Préciser ce que vous entendez par «pauvres».** Allez-vous prendre en compte tous les salaires versés aux serveurs dans les hôtels, ou seulement les salaires inférieurs à un plancher donné, ou versés à un certain type de personnes d'origine modeste?
- **Dresser la liste des différents types de RBP devant être estimés** – honoraires des conducteurs de bateaux, salaires de l'hôtellerie, revenu des artisans, vendeurs d'alimentation... Dans chacun des cas les RBP devront être calculés séparément.
- **Évaluer l'ensemble des dépenses touristiques enregistrées en haut de la chaîne.** Combien un touriste moyen dépense-t-il pour ce maillon par voyage ou par jour? Ou encore, à combien s'élèvent les dépenses annuelles de l'ensemble des touristes? Une fois déterminée la somme totale, il est possible d'utiliser des pourcentages pour calculer la part qui revient au producteur.
- **Remonter en amont de la chaîne d'approvisionnement jusqu'aux points où participent les pauvres.** Les pauvres ne possèdent sûrement pas de magasins d'artisanat ou de restaurants, mais il est probable que ces magasins achètent des marchandises produites par des pauvres et souvent vendues par eux.

Que faire?

- Pour chaque maillon de la chaîne, définir **les principaux types d'entreprises dont vous allez évaluer les RBP, ainsi que l'échantillon** que vous allez interroger.
- **Estimer les flux moyens de RBP** pour un type d'entreprises à partir d'entretiens.
- **À partir de ce chiffre, déterminer le chiffre annuel correspondant.** Il suffit généralement pour cela de le multiplier par le nombre d'entreprises du même type, si possible. Dans certains cas, une estimation par touriste ou par nuitée sera nécessaire, et une multiplication différente s'imposera.

Calculer les estimations et les totaux par type d'entreprise dans le maillon visé, puis par maillon.

Recouper vos estimations, voir si elles correspondent à l'idée que s'en font d'autres personnes et aux résultats obtenus dans d'autres régions. Une fois rassuré, ajouter ces chiffres à la carte de la chaîne de valeur.

Votre réponse finale ne doit pas être une estimation des RBP. N'oubliez-pas de déterminer les facteurs dont dépendent ces revenus – les éventuels obstacles à surmonter, ou les liens qui pourraient être consolidés ou modifiés.

Source : Ashley, Mitchell et Spenceley (2009).

Mettre en lumière le chemin parcouru par les revenus qui bénéficient en priorité aux pauvres permet de **répertorier les blocages et les possibilités**, et ce en suivant la logique ci-dessous :

1. Quels sont les maillons de la chaîne d'approvisionnement les plus importants en termes de revenus qui bénéficient en priorité aux pauvres?
2. Quels sont les maillons importants en termes financiers mais qui ne bénéficient guère aux pauvres?

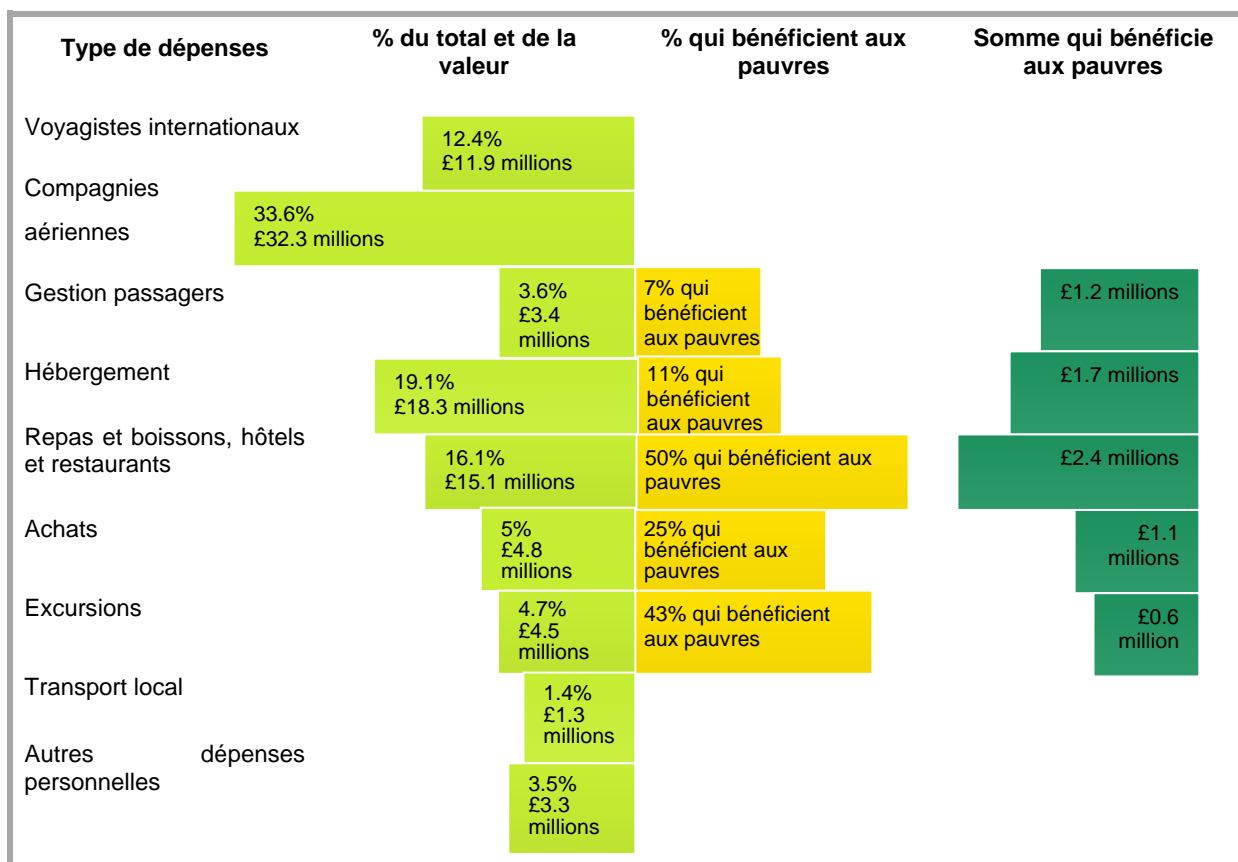
À titre d'exemple, la figure 2 résume les résultats d'une analyse du tourisme bénéficiant en priorité aux pauvres en Gambie. Elle montre que les dépenses alimentaires des touristes représentent le deuxième plus gros poste de dépenses et qu'environ 25% de ces dépenses bénéficient à des producteurs pauvres. Cette analyse donne à penser qu'il n'existe guère de possibilités de consolider les liens avec l'agriculture, et ce pour deux raisons.

Premièrement, l'analyse de la chaîne d'approvisionnement suggère que pour chaque dollar dépensé par les touristes, \$E.-U. 0,25 en moyenne reviennent aux agriculteurs. Ce chiffre est élevé et est atteint lorsque le prix départ exploitation d'un produit représente la moitié du prix payé par l'hôtel ou le restaurant, et lorsque le coût des intrants agricoles représente environ la moitié du prix du menu facturé aux touristes. Le ratio est donc de 4:1 entre les dépenses des touristes et le revenu des producteurs pauvres. En Éthiopie, des recherches ont démontré qu'œuvrer pour accroître la part des dépenses alimentaires des touristes qui revient aux pauvres n'était pas une solution efficace pour les pauvres. Le défi consiste plutôt à accroître les dépenses alimentaires en attirant davantage de touristes et en les encourageant à rester plus longtemps en Éthiopie (Mitchell et Coles, 2009).

La part des dépenses alimentaires des touristes qui revient aux pauvres est souvent inférieure à 25% lorsque :

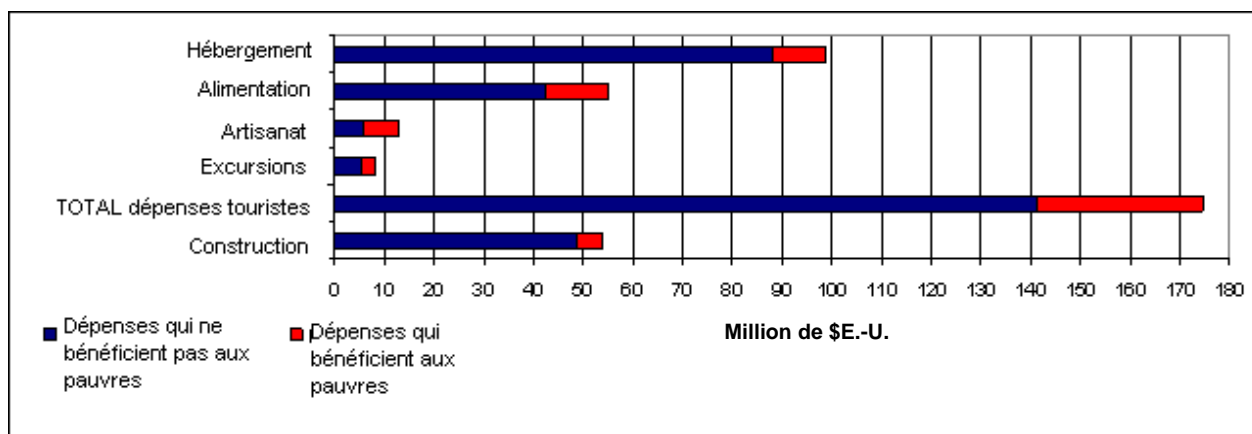
- Les denrées consommées sont importées de régions où les agriculteurs ne sont pas pauvres; et/ou
- Les produits agricoles sont achetés auprès de producteurs non pauvres (de grosses exploitations commerciales dans lesquelles les salaires de ouvriers agricoles ne représentent qu'une petite part du total des ventes); et/ou
- Les intermédiaires (négociants, transformateurs, hôtels et restaurants) absorbent une part plus importante de la valeur finale du produit agricole; et/ou
- Les boissons sont incluses, lesquelles bénéficient généralement beaucoup moins aux pauvres que les ventes d'alimentation.

L'exemple de la Gambie, donné ci-après, reflète les retombées habituelles des dépenses des touristes en alimentation et en boissons sur les pauvres. Comme dans le cas de l'Éthiopie, ces dépenses représentent une grande partie du total des dépenses des touristes dans le pays visité. Cependant, seuls 11% des ventes d'alimentation et de boissons reviennent aux ménages pauvres, ce qui laisse à penser qu'en consolidant les liens avec l'agriculture, ces retombées positives pourraient être beaucoup plus importantes (Mitchell et Faal, 2008).

Figure 2 Chaîne de valeur du tourisme de la Gambie

Source : Adapté de Mitchell et Faal, 2008.

Cette différence reflète en partie l'inclusion des boissons dans les statistiques sur les dépenses alimentaires notifiées dans le cas de la Gambie, mais elle révèle aussi le niveau des importations de denrées alimentaires des hôtels (environ 40% de l'ensemble des achats). Les dépenses des touristes en alimentation et en boissons bénéficient moins aux pauvres que les autres catégories de dépenses (hébergement excepté), mais elles pourraient indéniablement leur bénéficier bien plus. En Éthiopie, il a toutefois été constaté que près de 20% des dépenses alimentaires bénéficiaient aux pauvres (figure 3). L'essentiel des denrées alimentaires à proprement parler était acheté localement et donc considéré comme bénéficiant aux pauvres. Accroître les RBP en consolidant les liens avec le secteur agricole offrait dans ce cas là de bien moins bonnes perspectives.

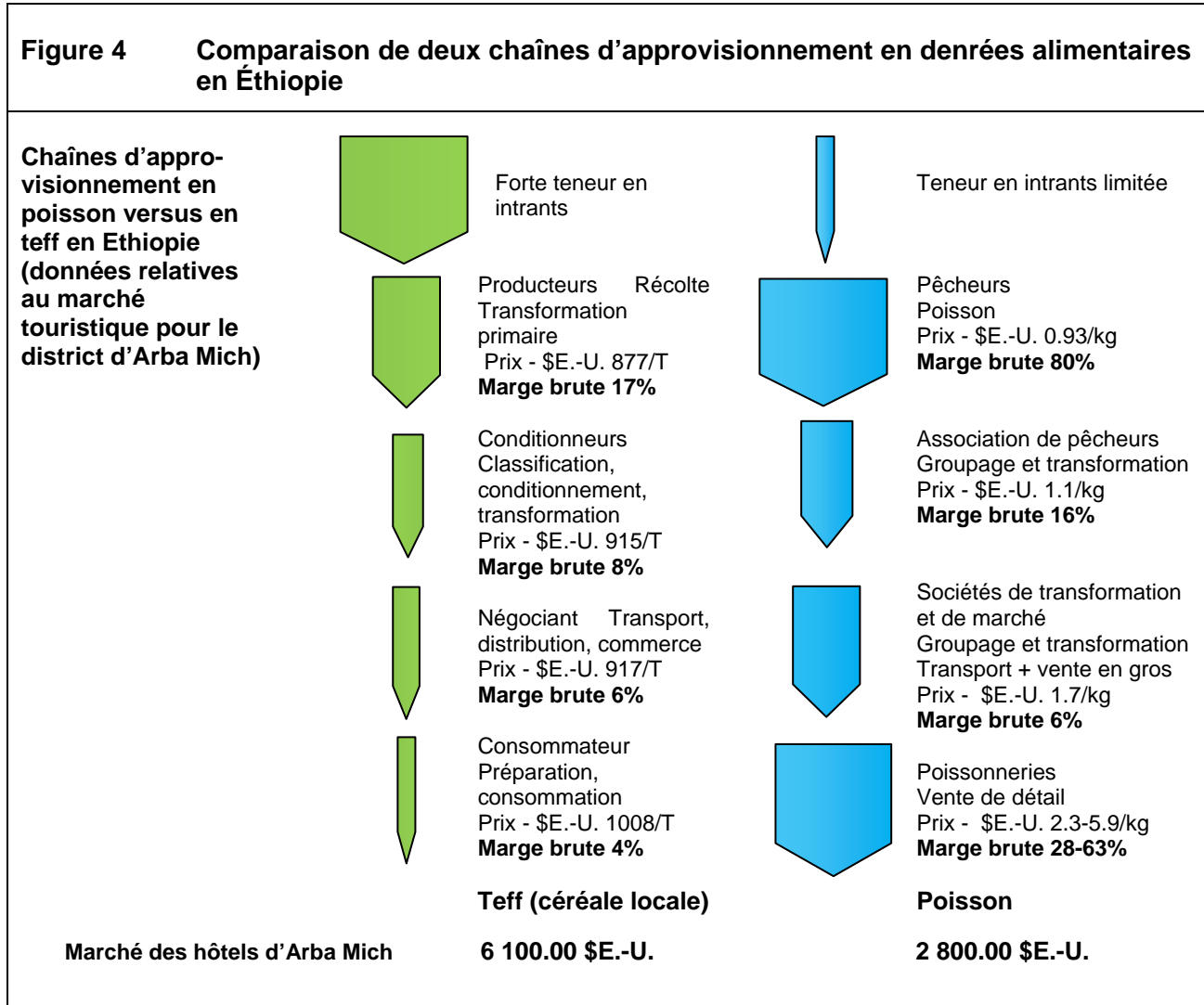
Figure 3 Dépenses des touristes et retombées positives pour les pauvres en Éthiopie

Source : Mitchell et Coles (2009).

7.2. Évaluer la viabilité de certaines chaînes d'approvisionnement

Évaluer la part des dépenses touristiques qui bénéficient aux pauvres est certes utile, mais il s'agit d'une approche trop tranchée pour la planification des projets. Pour les chaînes qui présentent un intérêt particulier, une enquête plus poussée est nécessaire pour déterminer pourquoi la chaîne d'approvisionnement en denrées alimentaires fonctionne comme elle le fait. Si les revenus sont très modestes, est-ce dû au fait que les conditions sont mauvaises et pourraient être améliorées, ou à la faible valeur du produit? Comment les pauvres interprètent-ils les obstacles auxquels ils sont confrontés? Que pensent d'autres parties prenantes? Quels sont les obstacles qui peuvent être surmontés ou les nouvelles tendances qui peuvent être exploitées? Certains de ces obstacles sont étudiés plus avant dans la section ci-après. Nous commencerons néanmoins par soulever une question fondamentale pour les chaînes d'approvisionnement en produits agricoles, à savoir la différence entre **recettes** et **marges brutes**.

L'analyse des liens entre le tourisme et l'agriculture en Éthiopie, pour différentes catégories de denrées alimentaires, met en exergue les producteurs de teff, la principale culture céréalière de base. Les hôtels dépensent deux fois plus en teff qu'en poisson et les producteurs de teff encaissent près de 90% du prix final payé par les hôtels, contre environ 25% pour les pêcheurs. Toutefois, dès lors que les coûts de production sont inclus, la situation change du tout au tout. Bien que la part du prix payé par les hôtels qui revient aux pêcheurs soit inférieure à celle qui revient aux producteurs de teff, la pêche est une activité bien plus rentable que la culture céréalière. La marge bénéficiaire des producteurs est donc un facteur essentiel à prendre en compte.



Source : Adapté de Mitchell et Coles (2009).

La pêche en Éthiopie n'est pas une activité à forte intensité de technologie. Elle utilise des bateaux de pêche et des pirogues monoxyles à commande manuelle. Le travail est difficile mais les pêcheurs gardent pour eux environ 80% des \$E.-U. 3 qu'ils vendent chaque jour en moyenne aux acheteurs sur les berges du lac. Par conséquent, le pêcheur moyen affiche une marge bénéficiaire brute (recettes minorées des coûts) d'environ \$E.-U. 1 000 par an.

Pêcheur éthiopien

Photo : ODI

À l'inverse, les producteurs de teff sur une parcelle familiale en culture sous pluie d'une taille moyenne d'1 hectare, produiront environ une tonne de teff par an – pour une recette totale d'environ \$E.-U. 880, mais une fois déduits les coûts de production, leur marge bénéficiaire ne sera plus que de 17%, soit \$E.-U. 150 par an. Il est donc très important, non



seulement d'étudier de près chaque composante de la chaîne d'approvisionnement en denrées alimentaires, mais aussi de comprendre la structure des coûts de production de chaque type de production agricole. (Mitchell et Coles, 2009).

7.3. Blocages

Les denrées alimentaires sont parmi les principales marchandises consommées par les touristes. Les économies en développement étant essentiellement rurales et agricoles, l'on pourrait s'attendre à ce que l'approvisionnement en denrées alimentaires dans les zones rurales pauvres situées à proximité des destinations touristiques soit simple. De manière assez surprenante, les données disponibles indiquent presque toujours que ce n'est souvent pas le cas. Les liens entre l'agriculture et le tourisme sont non seulement généralement faibles, mais l'expérience montre qu'ils ne sont pas aussi simples à consolider que l'on aurait pu l'imaginer. La présente section est inspirée de l'expérience accumulée dans le cadre de plusieurs projets axés sur l'agriculture – liens avec le tourisme au Brésil, en République démocratique populaire lao, au Cambodge, en Éthiopie, au Cap-Vert, en Ouganda et en Gambie. La plupart de ces études de cas, et d'autres évoquées dans diverses publications (Meyer 2006, par exemple), mettent en exergue les importants blocages à la consolidation des liens entre l'agriculture et le tourisme. La présente section met en lumière certains de ces blocages parmi les plus fréquents, et propose une méthode d'analyse destinée à vous permettre de les identifier et de les étudier avant toute intervention.

7.3.1. Blocages liés à l'offre

Manque de souplesse et capacités d'investissement insuffisantes des systèmes de production agricole : L'agriculture locale n'est peut-être pas en mesure de s'adapter à la demande touristique naissante. Cette difficulté peut être due à des limitations matérielles (les produits à forte valeur tels que les fruits et légumes exigent souvent des installations particulières, notamment d'irrigation, par exemple), mais aussi à l'insuffisance des capacités d'investissement des agriculteurs locaux. Pour un agriculteur, adapter son système de production à une demande naissante exige souvent des investissements. Lorsque les agriculteurs locaux ne sont pas en mesure d'investir, d'autres fournisseurs risquent de s'emparer des marchés potentiels.

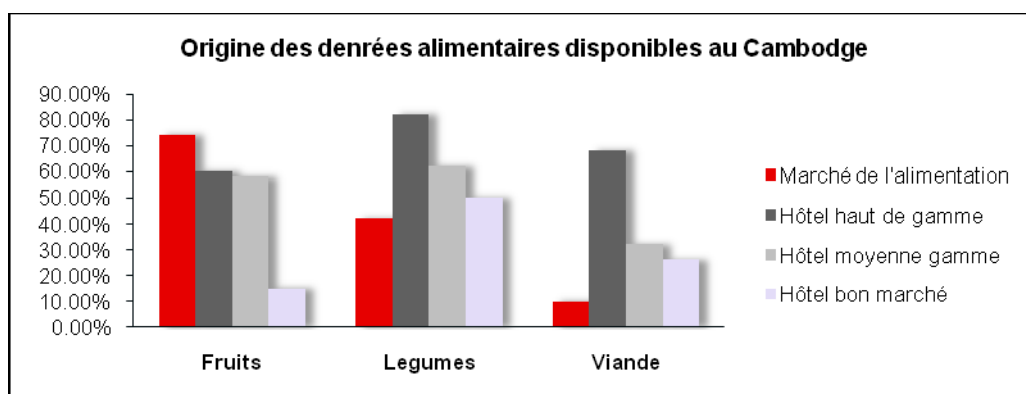
Le projet Berimbau sur la Costa dos Coqueiros (Côte des noix de coco) située au nord-est du Brésil est un parfait exemple de ce blocage. La région enregistre une demande touristique croissante : les responsables d'hôtels sont disposés à acheter des produits agricoles locaux et une coopérative agricole comptant 350 membres a progressivement été constituée. Cependant, après trois ans de soutien, le principal lien entre les agriculteurs locaux et les hôtels sont les 24 producteurs de noix de coco qui vendent pour \$E.-U. 400 par jour – alors que la majorité des agriculteurs n'est simplement pas en mesure d'accroître l'offre pour satisfaire la demande touristique. Les agriculteurs associés au projet bénéficient aujourd'hui d'un soutien technique et financier accru pour les aider à satisfaire la demande.



Encadré 9 Manque de compétitivité de l'agriculture cambodgienne

Au Cambodge, en dépit de disparités entre le marché du tourisme et le marché de l'alimentation en général, les importations de denrées alimentaires sont, dans l'ensemble, très importantes (sauf pour la viande). Cette situation est due à la faible compétitivité de l'agriculture cambodgienne en comparaison de celle des pays voisins, de sorte qu'une intervention axée sur les liens entre le tourisme et l'agriculture ne suffira pas à régler le problème. Les niveaux d'importation très contrastés d'une catégorie de denrées alimentaires à l'autre laissent à penser qu'une assistance ciblée sur des denrées particulières pourrait être justifiée.

Le graphique est trop petit – il faut qu'il soit plus grand pour lire les numéros/texte.



Source : Rapport FIAS sur la compétitivité du Cambodge (2006) – Secteur du tourisme.

Manque de compétitivité de l'agriculture locale : Dans certains contextes, même si le secteur agricole local a la capacité d'approvisionner le secteur du tourisme, il n'est peut-être pas suffisamment compétitif pour accéder aux marchés (par rapport aux pays voisins, à l'agriculture commerciale, ou à d'autres régions du pays). Le manque de compétitivité de l'agriculture est important dans les pays tels que le Cambodge dans lesquels les liens sont ténus du fait de la faiblesse du secteur agricole dans son ensemble, plutôt que du fait de l'insuffisance des liens avec un autre secteur donné (tel le tourisme).

Faible rendement de l'agriculture par rapport à d'autres secteurs : L'existence d'autres débouchés dans la destination touristique est souvent considérée comme un facteur de réduction du potentiel d'approvisionnement local en denrées alimentaires (Torres, 2003).

Lien entre l'agriculture locale et d'autres marchés : Il est possible que des liens étroits aient été tissés entre l'agriculture locale et d'autres marchés comme ceux des produits d'exportation ou d'approvisionnement en produits alimentaires locaux. À titre d'exemple, l'agriculture gambienne a toujours été composée d'exportateurs d'arachides et d'agriculteurs de subsistance – qui ne sont, ni les uns, ni les autres, en mesure d'approvisionner l'industrie du tourisme.

7.3.2. Blocages liés à la demande

Habitudes des consommateurs : Les touristes internationaux ont tendance à consommer davantage d'aliments internationaux que la population locale. Pour cette raison, mais aussi parce que les chefs ayant reçu une formation internationale n'ont pas été formés à cuisiner les produits locaux, ils ont tendance à utiliser des produits qui ne sont pas nécessairement consommés et produits localement (exemple des Caraïbes, Meyer, 2006).

Systèmes d'achats centralisés dans certaines chaînes hôtelières : Nombre d'hôtels appartiennent à de grosses chaînes, lesquelles ont parfois leur propre dispositif d'achat (la station touristique RUI au Cap-Vert, par exemple, s'approvisionne presque exclusivement auprès du système d'approvisionnement centralisé du groupe RUI et les responsables d'hôtels ne disposent que d'une marge de manœuvre très

limitée pour s'approvisionner localement (Mitchell, 2008). Cependant, certaines chaînes hôtelières comme IBEROSTAR peuvent dans une grande mesure s'approvisionner localement.

Maturité de l'industrie du tourisme : Dans la région de Cancun, l'industrie du tourisme a progressivement tissé des liens plus solides avec le reste de l'économie mexicaine. Les hôtels ont renoncé à importer la plupart des denrées alimentaires consommées pour s'approvisionner localement, et ce pour des raisons de délai de livraison et de rationalité économique. Ceci suggère que ces liens pourraient encore être consolidés avec le temps (Torres, 2003).

Préoccupations sanitaires et sécuritaires : Nombreux sont les hôtels qui nourrissent de vives préoccupations d'ordre sanitaire et sécuritaire (notamment celles qui travaillent avec des voyageurs nord-américains). Ils risquent de ne pas vouloir s'approvisionner en denrées alimentaires sur le marché local sans avoir la garantie qu'elles respectent les normes sanitaires et de sécurité. En Éthiopie, le piètre respect des normes sanitaires et sécuritaires est une des principales raisons pour lesquelles les hôtels haut de gamme ont tendance à importer. En règle générale, les normes sanitaires et la certification des produits constituent des obstacles de taille au développement des petits producteurs pauvres locaux.

Certains marchés du tourisme sont des marchés d'alimentation relativement modestes :

Dans les régions pauvres dans lesquelles sont lancés des projets touristiques, les flux de touristes sont souvent modestes et la durée des séjours est souvent très courte. Par voie de conséquence, bien que le tourisme soit peut-être la seule activité économique viable pour la région, il peut ne pas être suffisamment important pour générer une demande de denrées alimentaires locales significative. Dans le cadre du projet Bwindi au Rwanda (voir encadré 6), bien qu'une chaîne d'approvisionnement communautaire en légumes ait été créée avec succès, et qu'elle se soit emparé d'une part significative du marché touristique local, les ventes n'atteignent que \$E.-U. 500 par mois (soit \$E.-U. 5 par mois pour les ménages participants), et ce parce que peu de touristes séjournent dans les lodges locaux.



Encadré 10 Exemple de limitations liées à la demande

Une étude des chaînes d'approvisionnement en denrées alimentaires liées au tourisme en **Éthiopie** (Mitchell et Coles, 2009) montre combien il est important de tenir compte de la taille relative du secteur du tourisme par rapport à celle des marchés d'alimentation dans les pays émergents. Bien que la valeur absolue du marché lié au tourisme ait été significative, pour la plupart des produits, les volumes relatifs étaient très modestes en comparaison de l'excédent commercialisable produit par l'agriculture locale (la demande de denrées alimentaires de la population locale est bien plus importante et moins fluctuante que la demande du secteur du tourisme).

« La demande de denrées alimentaires des hôtels représente un faible pourcentage du total des excédents commercialisables dans les destinations secondaires telles Lalibela, 3%, Axum, 2%, et Arba Minch, 0,4%. »

La clef réside peut-être ici davantage dans le **développement du secteur du tourisme à proprement parler que dans les liens avec l'agriculture.**

Source : Mitchell et Coles (2009).

7.3.3. Blocages au point de rencontre entre l'offre et la demande

Problèmes culturels : Il arrive que les obstacles soient aussi culturels. Les responsables d'hôtels de la région de Cancun sont issus de l'élite instruite de la ville de Mexico et sont plus à l'aise à l'idée de s'approvisionner dans les villes qu'auprès de fournisseurs autochtones locaux, en dépit des avantages commerciaux indéniables de l'approvisionnement local (Torres, 2003).

Absence d'intermédiaires locaux efficaces : Les hôtels éprouvent bien souvent des difficultés à gérer un grand nombre de fournisseurs. Les services fournis par les intermédiaires (groupage, liens avec le marché, transport, transformation, etc.) sont souvent nécessaires pour mettre en rapport l'offre et la demande. Les producteurs sont souvent dans l'incapacité de fournir eux-mêmes ces services et, en République-Unie de Tanzanie et en Éthiopie, des hôteliers se sont déjà attachés les services d'acheteurs pour faire le lien avec un grand nombre de petits fournisseurs et un petit nombre de gros acheteurs (Mitchell, Keane et Laidlaw, 2009).

Capacités de commercialisation insuffisantes des producteurs locaux : Bien que les fournisseurs locaux soient parfois en mesure d'offrir des produits de qualité, ils peuvent facilement être laissés de côté par les grossistes qui appliquent des pratiques commerciales plus compétitives (facilités de paiement, services de livraison, et normes de qualité supérieures).



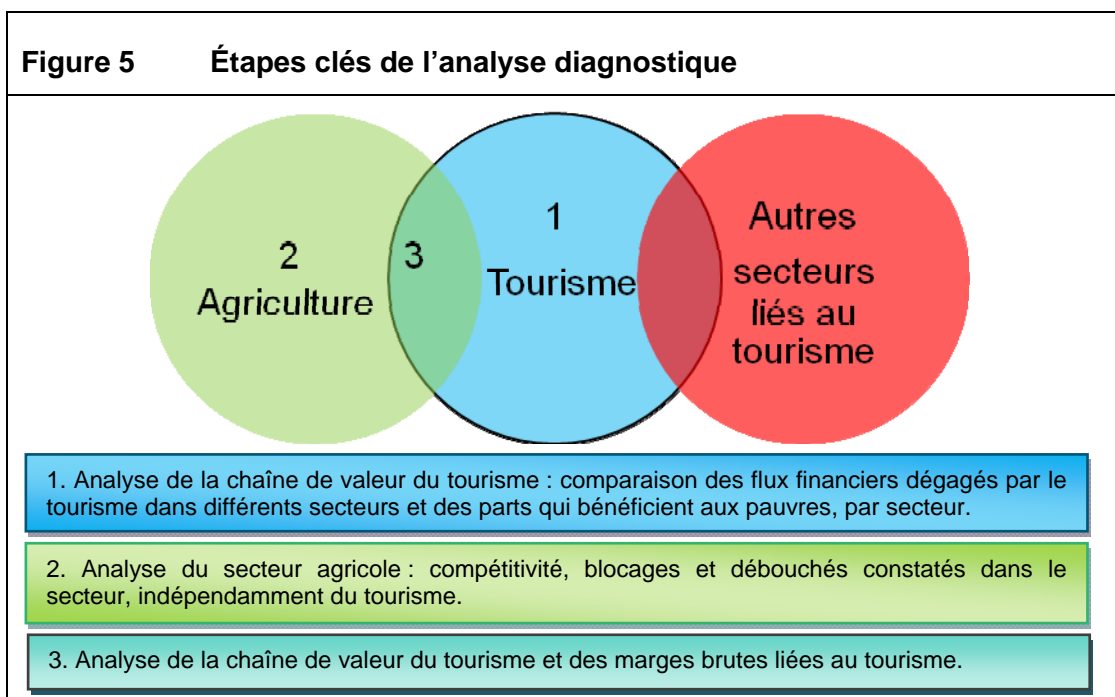
Encadré 11 Exemples de fuites liées au marché

Bien que l'agriculture **vietnamienne** soit très compétitive, Metro – un important grossiste allemand qui dispose d'une chaîne d'approvisionnement mondiale – s'est emparé d'une grande partie du marché du tourisme du centre du Viet Nam en offrant des facilités de paiement ainsi qu'un service de livraison aux hôteliers. Metro ne s'approvisionne guère auprès des agriculteurs locaux. Autre exemple, celui de ShopRite, une entreprise sud-africaine qui approvisionne nombre des hôtels situés le long de l'itinéraire septentrional emprunté par les safaris en **République-Unie de Tanzanie**, et ce en leur offrant un niveau de service que les petits producteurs locaux ne peuvent actuellement pas concurrencer.

Michell and Le Chi (2007).

La figure 5 représente les étapes clés de l'analyse des liens entre le tourisme et l'agriculture. Ces étapes se présentent comme suit :

- Une analyse de la chaîne de valeur du tourisme, pour déterminer si les interventions les plus prometteuses dans le secteur du tourisme sont axées sur l'agriculture ou s'il existe des débouchés plus évidents dans une chaîne d'approvisionnement différente;
- Une analyse du secteur agricole pour déterminer la compétitivité des différentes catégories de denrées alimentaires, les débouchés offerts et les contraintes existantes; et
- Des analyses de la chaîne de valeur agricole et des marges brutes pour les produits utilisés par le secteur du tourisme et qui pourraient faire l'objet d'interventions destinées à renforcer leurs liens avec le tourisme de bout en bout de la chaîne, depuis les producteurs jusqu'aux marchés finaux, en passant par les intermédiaires.





8. Concevoir des interventions



La présente section vise à :

- Expliquer comment mettre en lumière les principaux domaines d'intervention possibles;
- Dresser une liste d'interventions potentielles; et
- Sélectionner les interventions les plus pertinentes.

8.1. Principes, pensée latérale et évaluation logique

Un des principaux risques inhérents à l'analyse de la chaîne de valeur du tourisme tient au fait que les experts consacrent un temps considérable à la description de la chaîne de valeur puis proposent exactement le même type d'intervention qu'ils auraient proposé sans avoir réalisé d'analyse de la chaîne de valeur (ACV).

Il n'est toutefois pas toujours facile de passer directement d'une analyse *descriptive* du secteur du tourisme à un *ensemble de recommandations*. Savoir quelles sont les parties de la chaîne de valeur du tourisme qui bénéficient ou non aux pauvres ne suffit pas, en soi, à définir les points d'intervention qui vont dégager les plus gros bénéfices pour les pauvres. Pour cela, il convient de déterminer à quels endroits les recettes sont susceptibles de croître, et quels blocages peuvent être supprimés. En fait, le plus important dans le processus de diagnostic et de planification est de bien utiliser les informations recueillies jusque là, afin d'établir, pour commencer, une liste détaillée puis, dans un deuxième temps, une liste restreinte d'interventions potentielles.

L'erreur fréquemment commise dans nombre d'études de diagnostic consiste à investir trop de ressources dans l'établissement de la cartographie initiale, et à ne pas consacrer suffisamment de temps et d'attention à l'étude des conséquences potentielles. L'autre erreur consiste à tirer des conclusions hâtives : parce qu'un maillon de la chaîne bénéficie déjà aux pauvres, la meilleure chose à faire est de le développer (voir Gambie). Si les pauvres tirent actuellement l'essentiel de leur revenu du secteur de l'artisanat, c'est dans la chaîne d'approvisionnement en denrées alimentaires que les possibilités de changement sont les plus grandes (laquelle bénéficie actuellement moins aux pauvres et qui représente une grande partie des dépenses des touristes).

8.2. Mettre en lumière les maillons de la chaîne de valeur sur lesquels intervenir

C'est à partir de l'évaluation diagnostique que vous allez pouvoir décider où intervenir dans l'industrie du tourisme, et comment, afin d'accroître les avantages qui reviennent aux pauvres. La cartographie de la chaîne de valeur doit faire ressortir les points auxquels les pauvres interviennent, où de la valeur est créée, et pourquoi. L'étape suivante consiste à déterminer à quel endroit les pauvres pourraient créer davantage de valeur et les blocages qui doivent être supprimés. Au terme de l'ACV, vous devriez disposer d'une ou de plusieurs cartes de la chaîne de valeur du tourisme : une qui représente les différentes parties prenantes (chaîne d'approvisionnement), une autre qui révèle à quel endroit les pauvres interviennent, et une troisième vraisemblablement limitée aux maillons qui la composent et qui fasse apparaître les flux de RBP pour la participants pauvres. L'étape suivante consiste à identifier les maillons ou parties essentiels de la chaîne où des changements en faveur des pauvres pourraient être envisagés. C'est à partir de là que vous pourrez déterminer la portée des interventions possibles. Si les évaluations diagnostiques de la chaîne de valeur varient tant dans leur forme que dans les recommandations qui en découlent, elles comptent généralement cinq étapes sur lesquelles il convient de se concentrer :



Encadré 12 Questions clés de l'évaluation de la chaîne de valeur

- | | | |
|---|---|--|
| 1. Parties de la chaîne de valeur qui bénéficient déjà relativement aux pauvres (en %). | → | Est-il possible d'accroître la production ou de donner aux producteurs un rôle plus important à jouer? Quels sont les blocages? |
| 2. Parties de la chaîne qui sont importantes, qui créent beaucoup de valeur, mais ne bénéficient guère aux pauvres. | → | Est-il possible d'accroître la part qui revient aux pauvres? Même si 1% seulement de la production industrielle bénéficie aux pauvres, les revenus dégagés qui vont leur revenir peuvent, en volume, être considérables. |
| 3. Parties de la chaîne dont la part qui bénéficie aux pauvres est modeste. | → | Est-il possible de l'accroître? La situation est-elle immuable ou des changements sont-ils envisageables? |
| 4. Parties de la chaîne où la concentration de pauvres est la plus forte. | → | Est-il possible de les aider à améliorer leur production ou leur fonction dans la chaîne? |
| 5. Parties de la chaîne où des changements sont en cours. | → | Si les volumes augmentent, peut-être sera-t-il plus facile de doper la part qui revient aux pauvres. Si les structures sont déjà fluides, le moment est bien choisi pour opérer des changements qui vont bénéficier aux pauvres. |

Source : Ashley, Mitchell et Spenceley (2009).

Les zones d'intervention peuvent être mises en évidence sur une carte ou simplement énumérées sur une liste. Les choix devraient être motivés et débattus avec les parties prenantes clés. Cette étape est essentielle pour la conception des interventions.

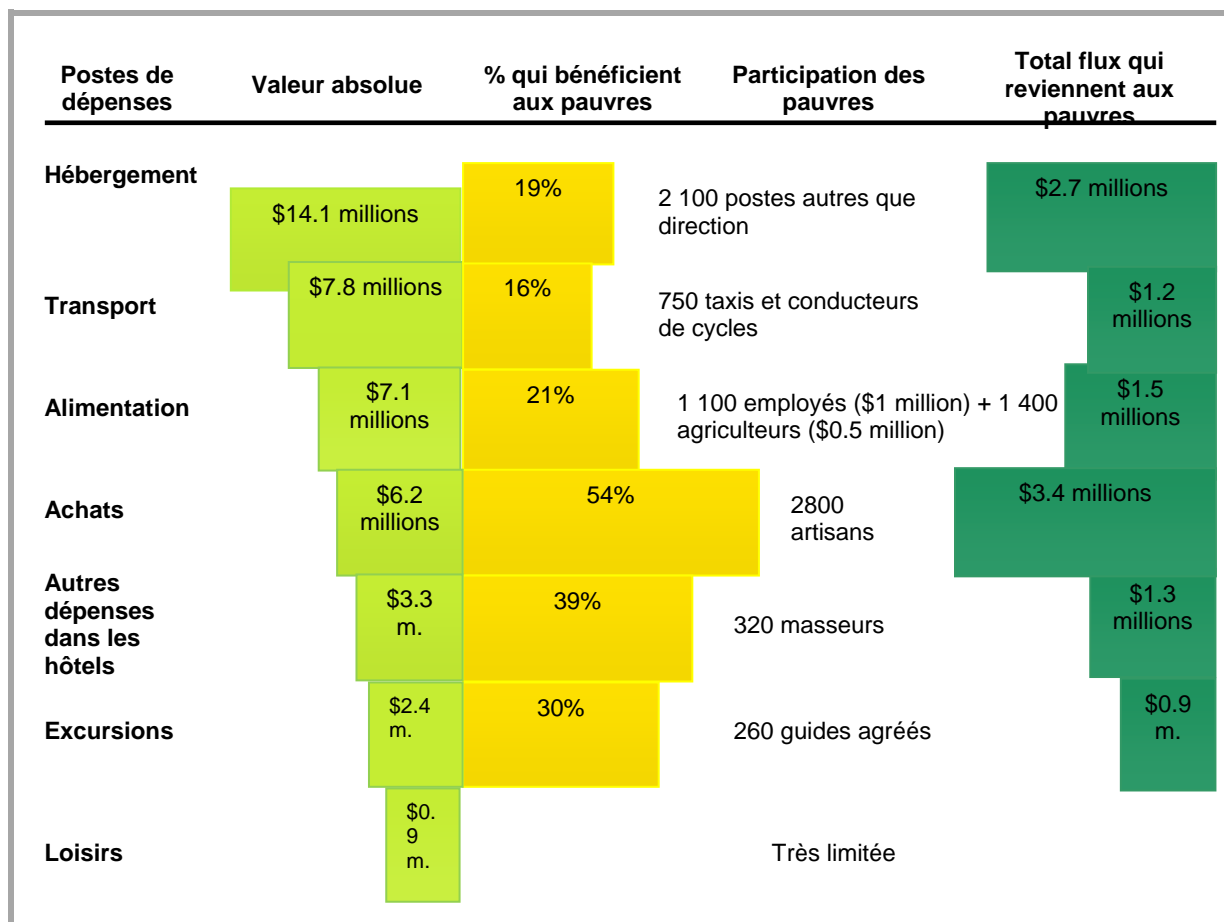
À ce stade, il convient de noter que définir les maillons de la chaîne de valeur *que vous souhaitez modifier pour qu'ils bénéficient aux pauvres* n'est pas la même chose que déterminer les maillons *sur lesquels vous devriez intervenir*. Le diagnostic de l'ACV peut mener à la conclusion que la meilleure solution consiste à se concentrer sur le rendement de la production de légumes destinés au marché du tourisme; alors que pour atteindre cet objectif, vous pourrez planifier une intervention axée sur la collaboration directe avec les voyageurs.



8.3. Exercice : interpréter une ACV

À partir de l'ACV du tourisme qui bénéficie aux pauvres donnée ci-dessous et qui provient de Na Dang dans le centre du Viet Nam, vous devriez être en mesure de répondre aux questions suivantes (reportez-vous à l'encadré 8 pour de plus amples informations sur le contexte) :

1. Si vous deviez recommander des interventions qui bénéficient aux pauvres dans le secteur du tourisme, quel est le secteur qui, d'après vous, offrirait les plus grandes chances de succès?
2. Déterminer quelles informations font défaut pour analyser avec précision les liens entre l'agriculture et le tourisme et les perspectives de croissance; et
3. Établir une liste des questions clés à poser pour recueillir les renseignements manquants.



Source : Mitchell & Le Chi 2007.

M = millions.

8.4. Établir une liste des interventions potentielles

8.4.1. Étudier une large palette d'options

La carte de la chaîne de valeur fournit une description précieuse de la situation à l'instant t, mais elle ne permet pas à elle seule d'établir une liste détaillée des interventions possibles. Il est essentiel de se servir de différentes contributions et techniques analytiques :

- **Utilisez les connaissances locales** – L'avis des parties prenantes recueilli pendant l'établissement de la cartographie, sur les blocages et les débouchés perçus, et les mesures qu'ils souhaiteraient voir adoptées;
- **Une analyse du lien de causalité** – Les informations recueillies sur les raisons qui font que la chaîne de valeur fonctionne comme elle le fait;
- **N'écartez aucune option possible** – Tenir compte de toutes les options possibles – telles les idées présentées ci-dessous pour faire preuve d'ingéniosité et ne pas se concentrer sur ce qui va de soi;
- **Mettez à profit les enseignements tirés** – Enseignements tirés d'autres études pour chaque stratégie;
- **Retombées escomptées sur les pauvres** – Évaluation approximative de l'ampleur de l'impact potentiel – nombre de pauvres, et revenu potentiel pour les pauvres;
- **Comparez les avantages et inconvénients potentiels** – Veillez à tenir compte des effets secondaires ou négatifs potentiels des interventions; et
- **Travaillez en partenariat** – Veillez à associer vos partenaires et les services publics au projet.

À ce stade de l'exercice, il est important de vous demander sérieusement s'il ne vaudrait pas mieux ne pas proposer de projet axé sur les liens avec l'agriculture. Les interventions destinées à consolider ces liens n'ont pas souvent été couronnées de succès. Les idées qui semblaient bonnes à première vue et qui visaient à consolider ces liens ont souvent échoué, ce qui fait que les chances de succès d'une idée en faveur des pauvres sont assez minces. Lorsque les arguments en faveur d'une intervention sont peu convaincants, le simple fait qu'un expert se soit vu demander par un donateur ou une communauté de mettre en lumière les liens entre l'agriculture et le tourisme ne suffit pas à justifier l'intervention. Le tableau 11 met en évidence les types d'interventions pouvant être mis en œuvre par les hôtels, les organisations ou les administrations.

Tableau 11 Stratégies d'intervention

Les hôtels peuvent	Les organisations et/ou administrations peuvent :
<p>Aider les agriculteurs à améliorer leur production et leurs normes de livraison en leur prodiguant des conseils sur la qualité, le conditionnement, la santé et la sécurité, etc.</p> <p>Encourager les chefs et les responsables des repas et des boissons à tester les denrées alimentaires locales et à adapter leurs achats et leurs recettes.</p> <p>Tirer parti de l'ajout de valeur : établir le profil des aliments locaux, informer les touristes, intégrer aux excursions des activités en rapport avec l'alimentation et les exploitations agricoles et développer la marque.</p> <p>Tenir compte du caractère saisonnier des produits, et proposer des plats de saison dans les hôtels et les restaurants.</p> <p>Collaborer avec les voyageurs et les communautés d'agriculteurs pour concevoir de nouvelles excursions dans les exploitations agricoles et des services adaptés aux touristes.</p>	<p>Soutenir le développement du marché : encourager les associations de producteurs, les services d'intermédiaires commerciaux et les marchés.</p> <p>Adopter une approche holistique : les initiatives axées sur l'offre de denrées alimentaires mais pas sur la demande, ou qui visent à doper l'offre et la demande mais pas à consolider les liens entre les exploitations agricoles et les hôtels, sont vouées à l'échec.</p> <p>Conseiller et organiser des ateliers sur les problèmes rencontrés, notamment les normes en vigueur (concernant les pièces de viande, le calibre des fruits, etc.).</p> <p>Collaborer avec d'autres secteurs : conjuguer tourisme, agriculture, soutien aux entreprises, et compétences en commercialisation. Associer aux interventions d'autres hôtels/restaurants et circuits de commercialisation pour obtenir des économies d'échelle. Constituer des alliances stratégiques.</p> <p>Discuter avec les agriculteurs de la manière de développer les produits ou lieux d'intérêt liés à l'agriculture et de nouveaux moyens d'ajouter de la valeur.</p> <p>Soutenir l'emploi par la consommation de produits locaux par les touristes, mais ne pas créer de dépendance. Encourager les agriculteurs à faire du tourisme un secteur supplémentaire à développer, mais pas leur seule source de revenu.</p> <p>Promouvoir le développement des petites coopératives locales pour que l'offre soit suffisante et régulière. La constitution de coopératives peut aussi contribuer à l'investissement dans les infrastructures comme la réfrigération, le conditionnement et le transport.</p>

Source : Ashley, Mitchell et Spencely (2009).

Consolider les liens entre l'agriculture et le tourisme implique de travailler tant sur l'offre que sur la demande et de résoudre les problèmes rencontrés sur le marché. L'encadré qui suit suggère différentes stratégies de consolidation de ces liens. Il convient de noter que toutes ne conviennent pas nécessairement et n'ont pas été expérimentées avec succès dans toutes les situations. Il s'agit uniquement d'une liste exemplative de nature à faciliter la réflexion au moment de l'établissement de la liste des interventions possibles.

L'encadré qui suit contient deux études de cas qui illustrent des initiatives originales lancées pour créer des liens entre la production agricole locale et la demande touristique. La première est une initiative lancée par une chaîne touristique – Sandals dans les Caraïbes – pour l'approvisionnement en légumes auprès de producteurs locaux. La seconde est celle d'une coopérative agricole – Bellevue Farm à Sainte-Lucie soutenue par Oxfam GB – et d'une entreprise sociale – Gambia is Good, soutenue par Concern Universal, une ONG basée au Royaume-Uni. L'étude de ces deux initiatives donne un bon aperçu des stratégies possibles, et met aussi en lumière les difficultés rencontrées pour pérenniser les liens entre l'agriculture locale et la demande touristique.



Encadré 13 Études de cas de projets

Coopérative – Coopérative Bellevue soutenue par Oxfam à Sainte-Lucie

Objectifs :

- **Vision** – Créer une entreprise appartenant à des agriculteurs et qui vende des produits frais aux hôtels de Sainte-Lucie montrera comment le tourisme, plus gros secteur économique des Caraïbes, peut contribuer à la réduction de la pauvreté grâce au développement de l'agriculture;
- **Impact escompté sur la chaîne de valeur** – Augmentation de la part de marché des denrées alimentaires locales consommées à Sainte-Lucie de 10% à 25% sur 3 ans; et
- **Impact sur la pauvreté** – augmentation du revenu de 800 agriculteurs (+ 30% pour 400 employés à temps plein, et + 10% pour 400 ouvriers agricoles à temps partiel).

Financement actuel :

- Subvention de \$E.-U. 193 311⁶ et prêt de \$E.-U. 93 075⁷ sur 3 ans.

Facteurs de succès

- La coopérative Bellevue existait déjà avant le lancement du projet;
- Participation active des services publics; et
- Appui d'Oxfam Royaume-Uni.

Difficultés

- Incertitudes quant à la manière dont l'expérience pourra être reproduite.
- Début d'une phase délicate de retrait progressif (de la subvention au prêt).

Source : Oxfam Royaume-Uni – https://www.oxfam.org.uk/donate/edp/st_lucia.html.

Une entreprise sociale en passe de devenir une entreprise commerciale – Gambia is Good

Gambia is Good (GiG) est une entreprise de commerce à vocation sociale créée, financée et soutenue par une ONG britannique depuis 2004 : Concern Universal. GiG fournit des fruits et légumes frais aux hôtels et stations touristiques de Gambie.

Objectifs

- Dynamiser le marché gambien des produits frais afin de développer les moyens de subsistance locaux, de susciter l'esprit d'entreprise, et de réduire le coût environnemental et social de l'importation de ces produits.
- Instaurer de meilleures pratiques, encourager la consommation de produits frais de faible coût, correctement conditionnés, entreposés, calibrés, et produits par des petits agriculteurs locaux.
- Améliorer les moyens de subsistance des pauvres des zones rurales par l'excellence en horticulture et reproduire l'approche du GiG dans d'autres pays.

⁶ Conversion devises (<http://www.oanda.com/convert/classic> – 01/03/09).

⁷ Conversion devises (<http://www.oanda.com/convert/classic> – 01/03/09).

Impact

- Depuis 2004, la part de marché de GiG a régulièrement progressé (35% des fruits et légumes destinés au marché du tourisme sont aujourd'hui fournis par GiG) de même que la proportion des produits achetés localement (en 2008, 86% des produits étaient produits localement, alors que des produits de qualité convenable n'étaient pas disponibles en 2004). En 2008, près de **1 000 petits exploitants agricoles** (dont 90% de femmes) ont vendu pour près de \$E.-U. 140 000 de fruits et de légumes par le biais de GiG.

Financement

- Soutien et engagement significatifs de Concern Universal. Financement de \$E.-U. 282 090⁸ entre 2004 et 2007, récemment renouvelé. Bénéficie aussi du soutien de la Travel Foundation (organisation caritative de l'industrie du tourisme britannique à l'étranger).

Succès

- Augmentation de la part de marché depuis le début du projet; et
- Résultats intéressants pour les agriculteurs.

Difficultés

- Passage futur du statut d'entreprise à vocation sociale à celui de PME; et
- Jusqu'à présent GiG a toujours été gérée par du personnel international.

Source : GiG Monitoring Report, décembre 2008.

Les deux projets présentés ci-dessus sont considérés par tous comme les projets d'établissement de liens entre l'agriculture et le tourisme les plus couronnés de succès. Preuve en est que le projet GiG s'est vu attribuer en 2008 le premier prix du World Travel Market pour un projet de tourisme responsable.

Toutefois, même pour ces projets primés, il n'est pas possible de mesurer les résultats obtenus à l'aune des critères de développement standard. Nul ne sait, par exemple, avec certitude, dans quelle mesure GiG a durablement modifié les habitudes d'approvisionnement en denrées alimentaires de l'industrie du tourisme de la Gambie (les ventes de GiG se sont-elles substituées aux importations ou ont-elles nuit aux fournisseurs gambiens existants?). L'on ne sait pas vraiment non plus dans quelle mesure les recettes des ventes de GiG se sont traduites en revenus pour les pauvres car l'organisation vend la production de sa propre exploitation agricole en plus de la production de petits producteurs. Un des problèmes rencontrés tient au fait que quatre ans après son lancement, le projet GiG reste très dépendant des subventions substantielles qui lui sont versées et du soutien technique externe.

Si de nombreux projets de consolidation des liens entre l'agriculture et le tourisme ont eu des retombées positives sur les pauvres, rares sont ceux dont les avantages ont été significatifs et durables, et une analyse détaillée de la situation est nécessaire pour attester de ces succès.

8.4.2. Estimation des revenus supplémentaires gagnés par les pauvres

Au moment de planifier les interventions, il est très important de ne jamais perdre de vue l'objectif ultime. À combien s'élève le revenu supplémentaire attendu de l'intervention?

La cartographie de la chaîne de valeur présente l'avantage d'offrir des données de référence à partir desquelles il est possible d'estimer de manière approximative les retombées possibles de chaque intervention sur les flux financiers et les revenus qui bénéficient aux pauvres (voir encadré 14).

⁸ Conversion devises (<http://www.oanda.com/convert/classic> – 01/03/09).



Encadré 14 Questions à se poser

- Si les fruits et les légumes consommés dans les hôtels étaient achetés localement au prix actuel du marché (normalement à mi-chemin du prix de gros et du prix de détail), quelles en seraient les conséquences en termes de revenus bénéficiant aux pauvres?
- Que se passerait-il si un touriste sur dix payait \$E.-U. XX pour une visite d'une demi journée dans un village?
- Que se passerait-il si le marché du tourisme s'ouvrait aux aliments locaux tels que le plantain ou les légumes locaux?

Des réponses chiffrées approximatives à ces questions sont essentielles pour s'assurer de la rentabilité de l'intervention envisagée et des retombées positives sur les pauvres. Toutes les idées ne valent pas la peine d'être concrétisées, à fortiori pour l'agriculteur qui devrait adapter ses systèmes de production (voir encadré 15).



Encadré 15 Deux projets aux retombées positives limitées sur les pauvres

Le projet de la piste aux gorilles de l'Ouganda s'est heurté à des difficultés à l'heure de consolider les liens entre l'agriculture locale et les lodges de la région. Ce projet est relativement récent (2007), il n'est de ce fait pas encore rentable pour les agriculteurs et sa pérennité n'est pas encore garantie. Les perspectives commerciales restent néanmoins limitées. Le nombre de touristes dans la région dépasse rarement les 50 par jour. La demande liée au tourisme étant à ce point limitée, le projet risque fort de ne pas offrir plus que des débouchés limités à un petit nombre d'agriculteurs locaux. Pour la période 2008-2009, les ventes annuelles devraient vraisemblablement atteindre environ \$E.-U. 4 500 / an net pour une centaine de familles d'exploitants agricoles, soit environ \$E.-U. 45 par ménage et par an (sachant que le seuil de rentabilité est inconnu). Le risque est donc grand que les agriculteurs se retirent du projet face à un rendement du travail aussi médiocre. Avec une demande de marché aussi insignifiante, créer des liens entre un grand nombre d'agriculteurs pauvres et le secteur du tourisme présente inévitablement des risques.

Plusieurs projets axés sur la production de légumes à Siem Reap, la ville qui entoure le site des Temples d'Angkor Wat au Cambodge, visent à consolider les liens économiques locaux en approvisionnant les hôtels en légumes de production locale. Cependant, même si la production locale peut se substituer à la moitié des importations de légumes d'un restaurant haut de gamme, la Société financière internationale (SFI) est parvenue à la conclusion que ce type d'intervention était inefficace et ne permettait pas de transférer les ressources des touristes à l'économie locale.

Au Cambodge, les achats de denrées alimentaires et de boissons représentent généralement 31,5% des charges d'exploitation des restaurants, et la marge brute des restaurants d'hôtels sur les denrées alimentaires est de 100%. Ainsi donc, pour chaque touriste qui dépense \$E.-U. 10 pour prendre un repas dans le restaurant d'un hôtel :

- La moitié de la facture totale (\$E.-U. 5) couvre les charges d'exploitation;
- 31,5% (\$E.-U. 1,58) couvrent les achats de denrées alimentaires;
- 9,2% de la facture totale (\$E.-U. 0,14) couvrent les achats de légumes;
- Réduire de moitié les quantités importées signifierait une augmentation de 41% des achats de légumes locaux par les hôtels (en d'autres termes \$E.-U. 0,06); et
- En supposant que le prix des légumes départ exploitation représente environ la moitié du prix payé par les hôtels, \$E.-U. 0,03 reviendraient aux agriculteurs.

C'est sur la base de ces données empiriques que la SFI a rejeté les propositions de financement d'études portant sur l'approvisionnement en produits frais à Siem Reap. Même si l'intervention devait être concluante, elle ne permettrait de transférer que 0,3% des dépenses des touristes dans les restaurants au groupe bénéficiaire.

Sources : Sandbrook (2008) & ODI (2009).

8.4.3. Tenir compte des retombées indirectes potentielles

Une intervention potentielle peut être bénéfique pour le principal groupe cible, mais avoir des conséquences négatives sur le revenu d'autres groupes. L'analyse des interventions potentielles doit tenir compte des retombées indirectes et les mettre en balance avec les retombées positives escomptées.

Et si les agriculteurs situés à proximité de la destination touristique s'en sortent mieux que ceux qui fournissent les chaînes d'approvisionnement interrégionales? Les économies locales des destinations touristiques sont souvent plus robustes que celles des régions non touristiques (General Equilibrium Model in Brazil – Blake et al, 2007, par exemple). Promouvoir les achats de denrées alimentaires locales plutôt que celles provenant d'autres parties du pays ou de la région pourrait en fait accentuer les écarts de revenus entre régions déjà causés par le tourisme.

Essayer de tisser un lien direct entre les producteurs et les hôtels est une stratégie couramment employée qui peut dans certains cas avoir sa place dans les stratégies destinées à bénéficier aux pauvres. Les services fournis par les intermédiaires, locaux et autres, sont souvent essentiels à l'approvisionnement local et les producteurs ne sont pas nécessairement en mesure de les fournir. Les intermédiaires peuvent, eux aussi, être pauvres. Nombre d'entre eux sont des femmes, en particulier sur les marchés des denrées alimentaires.

8.4.4. Localiser et consulter les partenaires potentiels de l'intervention

La cartographie initiale des parties prenantes doit pouvoir faire apparaître des partenaires potentiels. À ce stade, ils devraient examiner les interventions proposées et dire ce qu'ils en pensent. Une évaluation rapide peut permettre d'identifier les partenaires locaux engagés et capables de soutenir le projet, ainsi que de coopérer avec l'équipe du projet, même s'ils ne font actuellement pas partie du secteur du tourisme.

Il convient d'établir une distinction claire entre les partenaires déjà présent le long de la chaîne de valeur, et ceux qui n'en font pas partie. Les partenaires qui font partie de la chaîne de valeur comprennent les grosses entreprises principales acheteuses de la production agricole, les intermédiaires de marché et les producteurs (ou producteurs potentiels). Les projets qui ne bénéficient pas du soutien actif d'au moins un partenaire appartenant à la chaîne de valeur présentent de gros risques – présumer que l'offre, la demande ou l'interface entre les deux bénéficient d'un soutien n'est pas une bonne chose, et ce quel que soit le projet. Pour avoir une chance de réussir, les projets axés sur la consolidation de liens économiques doivent bénéficier du soutien de protagonistes de la chaîne de valeur.

Les partenaires extérieurs à la chaîne de valeur peuvent influencer l'environnement dans lequel fonctionne la chaîne et les possibilités de reproduire les projets couronnés de succès. Les questions essentielles qui doivent être posées sont énoncées dans l'encadré ci-dessous.

Il existe différents types d'institutions partenaires, notamment :

- Qui relèvent du **gouvernement**, comme par exemple les agences de promotion du tourisme, les centres de mise en valeur des petites entreprises, les offices pour l'investissement, les institutions de micro-financement, les ministères et départements compétents, les organismes consultatifs public-privé, les offices du tourisme, etc.
- Les **agences de développement** comme par exemple la Banque mondiale, la Société financière internationale, les agences de développement et d'aide nationales.
- Les **associations à vocation commerciale** et les ONG, comme par exemple les chambres de commerce et d'industrie, les associations touristiques spécialisées, les ONG qui travaillent avec les producteurs, les zones protégées et/ou qui offrent des services d'appui liés au tourisme, et les organisations humanitaires.
- Les **fournisseurs de services du secteur privé**, comme par exemple les sociétés de conseil, les institutions de formation en tourisme, etc.
- Les représentants des communautés locales, comme par exemple les associations de producteurs, les petites entreprises locales, les personnalités locales, etc.



Encadré 16 Questions clés à poser aux partenaires potentiels

Que ce soit dans le cadre de l'établissement initiale de la cartographie des parties prenantes, ou ultérieurement au moment de l'évaluation des différentes interventions possibles, les questions clés suivantes doivent être posées aux partenaires potentiels :

1. Quels sont les projets connexes ou similaires lancés dans le secteur du tourisme (en termes d'objectifs, d'activités, de parties prenantes)?
2. Quels sont leurs calendriers, leurs budgets, et les ressources humaines dont ils disposent?
3. Des synergies sont-elles possibles (partage d'informations, commercialisation croisée, savoir-faire complémentaire, mesures de politique générale conjointes, etc.)?
4. Avez-vous des idées d'activités de projet conjointes possibles?
5. Existe-t-il un risque de concurrence entre les institutions ou de doubles emplois?
6. Parmi ces projets, quels sont ceux auxquels vous êtes associé?

8.4.5. Envisager différentes manières d'atteindre le même objectif

Pour opérer des changements à quelque endroit de la chaîne de valeur que ce soit, plusieurs interventions *différentes* devraient être envisagées. Il existe de nombreuses manières d'influencer le développement de la chaîne de valeur, que ce soit par le biais d'interventions axées sur l'offre (la production), la demande (les consommateurs, les achats), le fonctionnement du marché (l'échange d'informations, les contrats) et l'environnement de marché (la réglementation, les normes en vigueur sur le marché).

Le tableau 12 propose un éventail d'approches permettant d'atteindre le même objectif. Pour chaque domaine d'intervention choisi, il convient de dresser la liste des blocages, des changements désirés, et des différentes interventions envisageables. La dernière colonne contient la liste des interventions possibles.

Tableau 12 Atteindre le même objectif de différentes manières

Changement souhaité dans la chaîne de valeur	Blocages et débouchés		Groupe cible de l'intervention	Différents types d'interventions possibles
	... pour les participants pauvres	... pour les nouveaux venus potentiels		
Augmentation de l'offre globale de denrées alimentaires	<ul style="list-style-type: none"> • Production saisonnière 	<ul style="list-style-type: none"> • Transport inabordable • Capacités d'investissement insuffisantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Négociants • Producteurs de fruits et de légumes 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement des exploitations agricoles • Appui à court terme aux négociants locaux pour les encourager à s'approvisionner auprès des nouveaux venus • Initiative visant à améliorer l'accès aux financements pour les nouveaux agriculteurs
			<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés à respecter les normes de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • Intermédiaires ou coopératives d'agriculteurs

Changement souhaité dans la chaîne de valeur	Blocages et débouchés		Groupe cible de l'intervention	Différents types d'interventions possibles
	... pour les participants pauvres	... pour les nouveaux venus potentiels		
	<ul style="list-style-type: none"> Les responsables des achats des hôtels préfèrent un unique contrat d'approvisionnement en gros 		<ul style="list-style-type: none"> Organisations d'agriculteurs 	<ul style="list-style-type: none"> Coordination horizontale des producteurs pour permettre le «groupage» de la production des petits exploitants pour faciliter la commercialisation
		<ul style="list-style-type: none"> Faible demande de denrées alimentaires locales 	<ul style="list-style-type: none"> Agence de promotion du tourisme 	<ul style="list-style-type: none"> Hausse de la demande par l'augmentation du nombre d'arrivées et/ou de la durée des séjours à destination.



Encadré 17 Messages clés – Comment concevoir des interventions?

Garder sa liberté de choix – Les blocages sont fréquents et variés. Ne pas partir du principe qu'une intervention est plus indiquée qu'une autre.

Commencer par mettre l'accent sur la demande – Une ACV axée sur les pauvres est nécessaire pour déterminer les perspectives du marché. Ce ne sont pas les dépenses qui importent, déjà importantes ou qui bénéficient déjà en priorité aux pauvres. Ce qui importe, c'est de **supprimer les blocages** et d'**accroître les débouchés**.

S'assurer que l'offre sera suffisante – Pour différentes raisons structurelles, l'agriculture locale peut ne pas être en mesure de satisfaire la demande associée au tourisme (manque de compétitivité de l'agriculture nationale). Dans ce cas là, investir dans les liens entre le tourisme et l'agriculture est risqué.

8.5. Sélectionner les interventions

Une liste restreinte des interventions possibles devrait à ce stade être établie. Les parties prenantes et les partenaires locaux devraient être étroitement associés à l'établissement de cette liste. Une fois la liste d'interventions possibles établie, mieux vaut ne pas agir à la hâte. L'évaluation des différentes alternatives exige du temps et de tenir des consultations qui favoriseront l'appropriation de l'intervention.

Processus de sélection – Pour chaque intervention potentielle inscrite sur la liste, appliquer les conditions et critères essentiels contenus dans le tableau ci-après. Il s'agit notamment des :

- **Conditions à remplir** – conditions à remplir pour que le projet puisse être envisagé
- **Critères de sélection** – utilisés pour comparer et classer les alternatives possibles

S'agissant des conditions à remplir, une catégorie «inacceptable» peut être incluse. Si les RBP, ou la viabilité commerciale, sont considérés comme «inacceptables», alors l'option peut immédiatement être écartée, sans qu'il soit nécessaire de poursuivre l'analyse. Les critères de sélection sont regroupés en deux catégories :

- Ampleur de l'impact sur les pauvres; et
- Possibilités d'obtenir cet impact.

Le tableau 13 ne propose pas de pondérer chaque condition et critère pour parvenir à un score d'impact final et évaluer les chances de succès du projet. À moins que vous ne souhaitiez les pondérer avec les parties prenantes, mieux vaut évaluer l'intervention sur la base des conditions et critères retenus, d'utiliser

vosre jugement, de tenir compte de l'avis de votre équipe, afin de déterminer un score d'impact et de viabilité.

Tableau 13 Interventions possibles et critères essentiels applicables

Critère	Conditions à remplir	Faisabilité	Impact			
			Inacceptable	Faible	Moyen	Élevé
IMPACT SUR LES PAUVRES						
Augmentation totale RBP, \$E.-U. par an		S.O.				
Nombre d'agriculteurs ciblés						
Durée probable des retombées positives (années)						
Bénéfice (RBP) : rapport coût (de l'intervention)-bénéfice						
Probabilité de retombées indirectes par la reproduction/enseignements tirés		S.O.				
Avantages non financiers escomptés		S.O.				
Retombées positives générales sur les pauvres						
PROBABILITÉ D'IMPACT						
Autres interventions susceptibles d'influer sur l'impact?		S.O.				
Facilité de mise en œuvre : probabilités de succès?						
Viabilité commerciale du changement opéré						
Risques en cas de changement de contexte (marché, politique...)		S.O.				
Possibilités d'atténuer les principaux risques d'échec		S.O.				
Disponibilité des ressources						
Disponibilité/intérêt des partenaires compétents		S.O.				
Probabilités globales d'impact						

S.O. = sans objet.

En résumé, pour analyser la liste des interventions possibles sur la base des critères clés retenus, pour pouvoir ensuite établir une liste restreinte d'interventions à mettre en œuvre, les mesures suivantes doivent être prises :

- Supprimer les options qui ne réunissent pas les critères de sélection de base;
- Évaluer le reste des critères clés;
- Comparer les différentes options pour ne retenir que les plus adéquates;
- Se demander si et de quelle manière combiner différentes options pourrait être plus efficace;
- Dresser la liste des interventions retenues.

L'objectif est ici d'établir une liste restreinte des interventions qui présentent les plus grandes chances de succès et qui auront le plus de retombées positives sur la pauvreté.



8.6. Exercice : Concevoir des interventions sur la base des principes clés retenus

Réfléchissez au contexte dans lequel vous travaillez. Prenez comme exemple une situation qui vous est familière et demandez-vous comment vous pourriez intégrer à votre propre travail les principes clés utilisés pour concevoir des interventions? Pour chacun des principes directeurs donnés ci-après, établissez la liste des mesures/méthodes clés auxquelles vous pourriez recourir ou (mieux encore) que vous avez peut-être

déjà employées pour concevoir des interventions. L'objectif est ici de partager les bonnes pratiques avec les autres participants et de mettre en lumière les lacunes à combler.

1. Utiliser les connaissances locales
2. Etablir le diagnostic sur la base de l'analyse de la chaîne de valeur
3. Garder sa liberté de choix
4. Mettre à profit les enseignements tirés
5. Viser un impact pour les pauvres
6. Comparer avantages et inconvénients
7. Ne pas planifier dans le vide

8.7. Évaluation de l'impact



Encadré 18 Qu'entend-on par impact?

L'impact d'une intervention axée sur le tourisme et qui bénéficie en priorité aux pauvres s'entend de l'amélioration du fonctionnement de la chaîne de valeur par rapport à avant l'intervention. Combien de pauvres supplémentaires gagnent aujourd'hui davantage grâce à leur participation accrue à la chaîne de valeur? Quels sont les autres avantages nets enregistrés? Quelles sont les retombées positives sur le bien-être des ménages, quels sont les goulots d'étranglement qui ont disparu ou les débouchés qui ont été exploités?

Mesurer l'impact peut s'avérer très difficile, les mesures étant parfois décevantes parce que trop vagues et non concluantes quant à la valeur ajoutée du projet. Les facteurs pouvant être mesurés sont si nombreux qu'il est important de se concentrer sur l'essentiel.

8.7.1. Dresser la liste des questions clés à poser pour mesurer l'impact

Mieux vaut ne pas se plonger d'emblée dans une masse de données. La meilleure solution consiste à se poser les questions générales posées tout au long du projet ainsi qu'à son terme. Si la quantité d'informations recueillies est trop importante, les utiliser devient difficile. Il est donc toujours plus sage de commencer par poser les questions auxquelles il conviendra de répondre dans la conclusion du rapport final, avant même de définir les questions qui devront être posées sur le terrain, de sorte que les secondes découlent des premières, et que ceux qui travaillent sur le terrain puissent déterminer les priorités. Pour aider à répondre à ces questions, les données suivantes doivent être recueillies :

1. Le nombre de pauvres qui interviennent dans la chaîne de valeur du tourisme a-t-il évolué? Qui, comment, où, pourquoi?
2. Les participants pauvres à la chaîne de valeur du tourisme ont-ils enregistré une augmentation (ou une diminution) de leurs revenus ou de leurs moyens de subsistance? Qui, quoi, et pourquoi?
3. En quoi la participation à la chaîne de valeur du tourisme a-t-elle un impact sur les moyens de subsistance et le bien-être des familles concernées? Quels sont les changements enregistrés?
4. Quelles sont les retombées positives enregistrées au plan économique, social et environnemental grâce à l'intervention (pas uniquement pour les participants directs)? Pourquoi et comment?
5. Les retombées positives ont-elles des chances de perdurer (compte tenu des facteurs institutionnels, techniques/connaissances, financiers, et environnementaux pertinents)?

8.7.2. Concevoir un cadre d'évaluation

Pour chacune des questions clés, il s'agit de choisir 2 ou 3 indicateurs clés (aussi bien qualitatifs que quantitatifs, le cas échéant), et d'indiquer les sources d'information pour ces indicateurs, de même que les ressources nécessaires pour recueillir les informations. Les indicateurs doivent être *spécifiques* à la question, mais aussi *mesurables* en fonction des moyens et sources d'informations disponibles.

Tableau 14 Cadre d'évaluation

Question clé	Indicateur	Source of information	Ressources nécessaires
Les participants pauvres de la chaîne de valeur du tourisme ont-ils enregistré une augmentation de leur revenu ou de leurs moyens de subsistance?	Revenu brut de l'activité généré par le projet	Étude micro	X jours d'enquêteur
	Rendement du travail grâce à l'activité généré par le projet en comparaison d'autres activités (en nature)	Étude micro	X jours d'enquêteur
	Satisfaction du groupe cible	Entretiens avec les groupes cibles (équilibre hommes-femmes)	X jours d'enquêteur
	Le groupe cible est-il aujourd'hui moins vulnérable?	Étude longitudinale ⁹ ou de mémorisation ¹⁰	X jours d'enquêteur
	Les retombées positives sur les pauvres ont-elles perduré au terme de l'intervention – sont-elles durables?	Étude longitudinale ou de mémorisation	X jours d'enquêteur

8.7.3. Partager les résultats de l'analyse avec les partenaires et les groupes cibles

Une fois les informations recueillies et analysées, les résultats de l'évaluation doivent être communiqués aux partenaires et aux groupes cibles. Partager les résultats de l'évaluation vise trois objectifs :

1. **Rendre des comptes** – le projet doit être justifié auprès des groupes cibles et des parties prenantes locales. Communiquer les résultats et l'impact obtenus est pour cela une bonne pratique incontournable.
2. **Recouper les analyses** – Qui serait le mieux placé pour donner son avis sur vos constatations? Consulter ces personnes serait utile pour confirmer vos constatations.
3. **Apprendre et aller de l'avant** – Partager vos constatations est fondamental en ce sens que cela vous permet de partager les enseignements tirés des interventions passées. Le moment est bien choisi pour associer le groupe cible à la réflexion, mettre en lumière les éventuelles lacunes du projet et trouver le moyen de les combler.



8.8. Exercice : Définir un cadre d'évaluation

Définir un cadre d'évaluation pour 2 des questions clés énumérées ci-après en vous référant à un projet de votre choix – la meilleure solution consiste à utiliser un projet auquel vous êtes associé, ou alors vous pouvez utiliser les études de cas de projets évoquées dans l'encadré 12. À ce stade, vous n'êtes pas censé évoquer l'impact de ces projets, mais établir la liste des informations nécessaires à l'évaluation de l'impact et, à partir de là, définir un cadre d'évaluation. Il est essentiel que ce cadre d'évaluation soit défini en connaissance de cause, et qu'il couvre tant les points à vérifier que les moyens de le faire.

1. Le nombre de pauvres qui interviennent dans la chaîne de valeur du tourisme a-t-il évolué? Qui, comment, où, pourquoi?

⁹ Étude longitudinale : surveillance dans le temps de plusieurs indicateurs de manière à déterminer l'évolution tout au long de l'intervention puis au-delà.

¹⁰ Étude de mémorisation : demande d'informations passées pour les comparer à la situation à l'instant t et ainsi mesurer les changements dans le temps.

2. Les participants pauvres à la chaîne de valeur ont-ils enregistré une augmentation (ou une baisse) de leur revenu ou de leurs moyens de subsistance? Sont-ils plus ou moins vulnérables? Qui, quoi, et pourquoi?
3. En quoi la participation à la chaîne de valeur du tourisme a-t-elle une incidence sur les moyens de subsistance et le bien-être des familles concernées? En quoi leur situation a-t-elle évolué?
4. Quelles sont, d'une manière générale, les retombées économiques, sociales et environnementales de l'intervention (pas uniquement sur les participants)? Pourquoi et comment?



9. Étude de cas : le PRPE en action : Programme Berimbau, Brésil

L'État de Bahia, situé au nord-est du Brésil, dépendait jusqu'en 1993 de l'agriculture traditionnelle jusqu'à la construction d'une nouvelle route, *Linha Verde*, ou Ligne verte, reliant la région à la capitale de l'État, Salvador, à 100 km au sud. Cette route a offert de nouveaux débouchés commerciaux aux membres des communautés avoisinantes et en 1995 une station touristique tout-inclus, *Costa do Sauipe*, a vu le jour.

Le projet brésilien combine plusieurs interventions différentes qui vont du soutien de \$E.-U. 311 000 accordé au titre du PRPE à un large éventail d'initiatives tant privées (Berimbau et Ciranda) que publiques. L'investissement de près de \$E.-U. 1 million de ressources autres que du PRPE dans le projet est une réussite de taille, notamment alors que l'essentiel des fonds provient d'entreprises touristiques. Ces ressources ont été utilisées pour former les communautés locales et leur permettre de décrocher un emploi dans l'industrie du tourisme, ainsi que pour soutenir les entreprises et permettre à des individus d'accéder aux chaînes de production qui approvisionnent le secteur du tourisme.

Le projet confirme de façon saisissante le principe sur lequel repose le PRPE, à savoir que la croissance rapide du tourisme international ne bénéficie pas nécessairement aux communautés locales. Fait important, il confirme aussi que les interventions de type PRPE peuvent corriger ces carences du marché et permettre aux pauvres d'accéder à la chaîne de valeur du tourisme. Le projet fait aussi ressortir les difficultés inhérentes à la consolidation des liens avec l'agriculture – en comparaison d'autres interventions axées sur les liens entre le tourisme et la chaîne d'approvisionnement.

Les communautés pauvres ont été rattachées à différentes chaînes d'approvisionnement avec plus ou moins de succès. Les formations proposées dans le cadre du Programme Berimbau (un partenariat dirigé par le secteur privé autour de l'énorme station touristique de Costa do Sauipe) pour permettre aux communautés peu qualifiées d'accéder aux emplois offerts dans les hôtels et les restaurants ont assez rapidement porté leurs fruits, bénéficié à un grand nombre de personnes et eu un impact durable sur le développement en faveur des pauvres. En 2003, les liens entre le secteur du tourisme et les communautés pauvres étaient faibles – seuls 10% des travailleurs et quelques rares produits et services provenaient de la région (à savoir, de la côte qui avait toujours été défavorisée, plutôt que de Salvador). Les communautés locales ont directement bénéficié du projet et enregistré des gains estimés à quelque \$E.-U. 1,3 millions par an.

En août 2004, date à laquelle avait été réalisée l'étude de référence, plus de la moitié des travailleurs de la région située autour de la station touristique étaient employés par le secteur privé (2 976 emplois pour à peine 1 828 familles). Le secteur du tourisme offre bien plus d'emplois que les secteurs «traditionnels» tels que l'agriculture (3%) et l'artisanat (5%). Le tourisme a non seulement créé de nombreux emplois directs, mais il a aussi créé des emplois bien rémunérés. Dans l'hôtellerie, le salaire mensuel moyen d'environ \$E.-U. 200 était en 2004 près de deux fois plus élevé que le revenu moyen des familles de la région située autour de la station touristique.

Cette étude de cas démontre aussi clairement que les pauvres peuvent accéder à la chaîne de valeur du tourisme de nombreuses manières – outre les emplois directs créés dans les hôtels et les restaurants évoqués plus haut. Le tableau 15 montre que le succès avec lequel les pauvres ont pu accéder à la chaîne de valeur du tourisme par le biais de différentes chaînes d'approvisionnement est moins frappant que l'impact de l'initiative axée sur le marché du travail – en dépit de quelques succès notables liés à la chaîne d'approvisionnement, notamment dans le secteur de l'artisanat.

Tableau 15 Estimation de l'impact des interventions qui bénéficient aux pauvres dans le tourisme

Chaîne d'approvisionnement :	No. de bénéficiaires	Ampleur des bénéfices annuels revenant aux pauvres	Intervention
Main-d'œuvre directe pour la Station de Costa do Sauipe	1 100 travailleurs	\$E.-U. 1,32 millions	Formation des communautés locales pour leur permettre d'accéder aux emplois offerts dans le secteur du tourisme formel
Produits de l'artisanat	352 artisans dans 6 associations	\$E.-U. 0,85 million	Ouverture d'un magasin d'artisanat à Costa do Sauipe en 2003, développement du marché de l'artisanat destiné aux touristes en voyages d'affaires, foires commerciales et formations
Fruits et légumes frais	24 producteurs de noix de coco	\$E.-U. 0,14 million	Coopérative faisant le lien entre les agriculteurs et les hôtels
Shampooing et savon; vêtements; pêche	Aucun		
Total		\$E.-U. 2,31 millions	

Source : Mitchell et Ashley (2008).

La chaîne d'approvisionnement en artisanat a bénéficié du soutien du projet par le biais du centre artisanal de Porto Sauipe et pour le transport. Cette intervention a profité à un nombre relativement élevé d'artisans, et a dans une grande mesure permis de réduire la pauvreté de bénéficiaires qui n'avaient guère de chances de décrocher un emploi dans les hôtels (parce que trop âgés, malades ou sans instruction). Le potentiel d'accroissement des ventes d'artisanat dans la région reste malgré tout considérable.

Au jour d'aujourd'hui, à peine 24 agriculteurs locaux approvisionnent régulièrement les hôtels de la Côte des noix de coco en un seul produit – la noix de coco – pour une valeur de quelque \$E.-U. 400 par jour. Sur 150 apiculteurs, 80 ont commencé à vendre leur production mais ne peuvent accéder à la chaîne de valeur du tourisme tant que la qualité de leurs produits n'aura pas été certifiée. En l'espace de deux ans, le nombre de membres de la coopérative est passé de 20 à 350, mais à l'exception des noix de coco, elle ne vend aucun autre produit agricole au secteur du tourisme. La question est de savoir comment évaluer les résultats de la chaîne d'approvisionnement en produits agricoles depuis l'étude de viabilité réalisée en janvier 2004 et depuis la création de la coopérative en septembre 2005.

Il ne semble pas que la Côte des noix de coco connaisse un problème lié à la demande. Les responsables d'hôtels semblent disposés à acheter des produits locaux voire même, par le biais du Tourism Cluster, à conclure des accords d'achat anticipé et à indiquer eux-mêmes aux agriculteurs locaux sur quels produits ils devraient concentrer leurs efforts. Coopevales (Coopérative agroindustrielle de la Vallée de Sauipe) réussit aussi à faire l'interface entre les agriculteurs et les hôtels (même si la pérennité de l'institution suscite de vives préoccupations avec sa direction qui travaille actuellement bénévolement).

La principale contrainte semble être liée à l'offre, et au fait que les 176 petits producteurs qui souhaitent vendre des fruits et des légumes frais (autres que les noix de coco) aux hôtels et aux restaurants éprouvent des difficultés à passer de l'agriculture de subsistance à l'agriculture commerciale (même si un certain nombre sont aujourd'hui présents sur les marchés de la région). Parmi les contraintes rencontrées figurent la pauvreté des bénéficiaires et le manque d'accès au crédit. Tout cela indique peut-être simplement que, d'une manière générale, trouver sa place dans les chaînes d'approvisionnement en denrées alimentaires est une stratégie de plus longue haleine, dont les avantages pour les pauvres sont plus longs à obtenir qu'avec les stratégies axées sur l'emploi dans les stations touristiques ou la vente d'artisanat.

À l'autre extrémité de la chaîne, bien qu'il ait été confirmé que le shampoing et le savon, les textiles et le poisson sont des chaînes d'approvisionnement rentables (les études de rentabilité pour les cosmétiques et la pêche n'ont pas pu être localisées), les progrès réalisés ont été très limités. Cette situation est peut-être due au fait que ces chaînes ne sont pas particulièrement viables.

À Bahia, la pêche devrait être une chaîne d'approvisionnement viable et les petits pêcheurs ont déjà réussi à accéder à la chaîne de valeur du tourisme de nombreuses destinations bien moins développées que le nord-est du Brésil. Qui plus est, l'océan est riche en ressources et le poisson est une matière première hautement périssable mais très demandée dans les stations balnéaires. Dans cette région, les pêcheurs sont très politisés et ils dépendent, bizarrement, du gouvernement qui leur fournit leurs bateaux de pêche. L'océan est loin d'être calme, une contrainte de taille pour les pêcheurs qui ne semblent pas conscients du fait que la pêche artisanale dans l'Atlantique est aussi dangereuse qu'au sud et à l'ouest de l'Afrique. Ces obstacles à la participation à la chaîne de valeur du tourisme pourraient bien être insurmontables, même pour le PRPE.

9.1. Évaluation de la contribution du PRPE

À l'origine, c'est le secteur privé qui avait pris l'initiative de soutenir la formation des populations locales pour favoriser le recrutement sur place pour le secteur du tourisme, soutenu dans un deuxième temps par le PRPE. Cette initiative a, de toute évidence, été couronnée de succès. Parmi toutes les chaînes d'approvisionnement, le travail réalisé dans le secteur de l'artisanat est impressionnant et les résultats obtenus dans la chaîne d'approvisionnement en denrées alimentaires illustrent les obstacles bien réels à l'obtention de « gains rapides » dans ce secteur.

Même le rapport de février 2007 sur la production d'engrais biologiques ne contient aucune information sur l'accessibilité économique de l'engrais pour les agriculteurs; contient des données de nature à induire en erreur sur les coûts et leur comparaison avec d'autres sources de nutrition des cultures; et rien qui ne s'apparente de près ou de loin à une évaluation de projet type. Si le projet a, à n'en pas douter, eu des retombées positives sur l'environnement, les avantages sociaux découlant de la vente d'engrais bon marché à des agriculteurs déjà prospères à l'aide de technologies innovantes ont leur place dans un projet pilote dont l'objectif est d'associer les pauvres à la chaîne de valeur du tourisme.

Certaines des leçons vraiment importantes tirées du projet brésilien doivent aussi être mises en avant dans les documents d'analyse des projets. À titre d'exemple peut être citée l'importance avérée des formations à grande échelle et de l'utilisation du marché du travail dans le secteur du tourisme pour obtenir très rapidement les retombées positives les plus importantes pour les pauvres, qui est une constatation de taille. Elle signifie que les pauvres peuvent tirer parti du secteur du tourisme à la fois en tant qu'employés et que producteurs. Les succès enregistrés dans la chaîne d'approvisionnement en produits de l'artisanat méritent tout autant d'être signalés que les résultats pour le moins mitigés enregistrés dans la chaîne d'approvisionnement en denrées alimentaires. Les documents portant sur ce projet devraient indiquer plus clairement que le projet brésilien doit son succès au soutien accordé par un secteur privé très progressiste – il s'agit d'un modèle de développement économique participatif.



10. Tourisme rural



La présente section vise à :

- Expliquer en quoi consiste le tourisme rural;
- Présenter différents exemples de tourisme rural;
- Expliquer l'impact économique des différentes formes de tourisme rural dans les pays en développement;
- Expliquer comment organiser les entreprises de tourisme rural.



Encadré 19 En quoi consiste le tourisme rural?

Le tourisme rural s'entend d'un tourisme local, voulu et maîtrisé par les gens du pays, un tourisme de rencontre et de partage, puisant ses arguments dans la richesse des terroirs, et la convivialité des habitants (Centre national de ressources du tourisme et du patrimoine, France). Il s'agit essentiellement d'une activité économique qui implique un lien entre le tourisme et les produits, services et expériences touristiques.

Le tourisme rural est un tourisme en pleine expansion dans le monde entier. Ce type de tourisme est également connu sous le nom «d'agrotourisme» ou de «tourisme agricole». Le tourisme rural, en tant qu'activité de commercialisation directe, peut offrir aux producteurs la possibilité de réduire les risques en diversifiant leur activité dans des secteurs économiques concurrents. Pour cette activité, les équipements et intrants nécessaires (informations, machines, main-d'œuvre, etc.) peuvent être partagés avec d'autres entreprises, permettant ainsi une utilisation optimale des ressources et une plus grande rentabilité. Les visiteurs peuvent également acheter auprès d'entreprises locales des repas, de l'hébergement, ainsi que différents articles nécessaires aux touristes (Brumfield, 2004). Le tourisme rural peut aussi offrir aux visiteurs une expérience éducative et ainsi soutenir l'agriculture (Maetzold, 2002). Différents types de tourisme rural sont énumérés dans l'encadré 20. Les agriculteurs pauvres peuvent en offrir plusieurs à savoir, les excursions sur le thème des épices, les cours de cuisine, les séjours et le camping à la ferme.



Encadré 20 Types de tourisme rural

Excursions et visites de pépinières	Démonstrations de plantation	Dégustations (vins, fruits)
Pique-niques	Expositions d'équipements et visites de jardins	Cuisine (des produits de la ferme)
Camping	Musées-serres	Ventes directes (vins, fruits plantes)
Marchés d'agriculteurs	Excursions sur le thème des épices	Foires, expositions et festivals horticoles
Séjours/chambres d'hôtes à la ferme	Excursions dans des domaines viticoles	Mariages et événements
Ménageries	Cours de cuisine	Auto-cueillette de fruits ou de fleurs
	Excursions sur le thème du thé et du café	

10.1. Avantages du tourisme rural

La répartition des coûts fixes à court terme (amortissement, intérêts, taxes, assurance, location, ou publicité) présente des avantages significatifs. Le tourisme rural peut n'exiger qu'un investissement supplémentaire minime et peut utiliser les capacités excédentaires en main-d'œuvre, capital, terres, et ressources naturelles (Brumfield, 2004).

10.2. Inconvénients du tourisme rural

Le tourisme rural n'est pas une source de revenu qui va se substituer au revenu que retire le producteur de la vente de ses produits, mais doit être considéré comme une activité complémentaire. Le tourisme rural peut être un produit supplémentaire plutôt que de substitution.

Parmi les inconvénients du tourisme rural figurent l'augmentation du trafic routier, les besoins accrus en places de parking, ainsi que les conflits avec les voisins non agriculteurs. Il peut aussi exiger des investissements supplémentaires dans les stands installés dans les exploitations agricoles et les infrastructures nécessaires aux visiteurs. Le propriétaire ou l'employé en contact avec le public doit avoir le sens du contact. Le tourisme rural peut exiger l'embauche et la formation de nouveaux employés possédant des compétences diverses. Lorsque les exploitations sont ouvertes au public, les propriétaires et les responsables doivent faire en sorte qu'elles ne présentent aucun risque afin d'éviter les accidents, et ils doivent modifier leur police d'assurance (adapté de Brumfield, 2004). Parmi les compétences supplémentaires qu'exige le tourisme rural figurent le sens de l'hospitalité, le marketing, et la gestion des réservations. Il peut s'avérer nécessaire de former les pauvres dans ces domaines pour développer le tourisme rural.

10.3. Types de tourisme rural et retombées économiques

Des renseignements plus détaillés sont ici donnés sur certains types de tourisme rural. L'accent est mis sur les séjours à la ferme, le tourisme viticole, ainsi que les excursions sur le thème du thé et du café.

10.3.1. Séjours à la ferme

Les séjours à la ferme impliquent la fourniture d'un hébergement (chambre d'hôte ou pension) sur une exploitation agricole opérationnelle. Ces activités sont une source de revenu supplémentaire pour les agriculteurs et sont l'occasion d'offrir une expérience didactique aux visiteurs.

Le service de réservation en ligne, www.responsibletravel.com, fait le lien entre les voyageurs et les voyageurs responsables, et fournit des informations sur la responsabilité sociale et environnementale à destination. À titre d'exemple des séjours à la ferme qui sont proposés, leur site web affiche 80 séjours dans 19 pays, dont un certain nombre de pays en développement (Afrique du Sud, Argentine, Égypte, Inde, Nicaragua, Sri Lanka, et Thaïlande).

L'encadré 21 décrit un séjour dans une petite ferme pratiquant l'agriculture biologique en Égypte. Ici, les visiteurs peuvent se rendre dans le désert et dans des vallées à cheval au milieu des antiquités et des villages, pour se familiariser avec la vie des familles d'agriculteurs, avec leur travail, leur avenir, et leur histoire.



Encadré 21 Séjour à la ferme à Abousir, Gizeh, Égypte

La ferme est exploitée selon les principes de l'agriculture biologique, les engrais utilisés provenant du lisier composté de cheval, de volaille et de lapin. Aucun pesticide n'est utilisé car, en cas d'ingestion, il causerait de sérieux problèmes aux animaux. Si l'essentiel de la nourriture consommée à la ferme est produit sur place, ce qui ne l'est pas provient de marchés locaux et non des magasins d'épicerie des villes.

Pour le séjour à la ferme, l'eau consommée provient d'un puit et les déchets sont recyclés, à savoir principalement donnés comme nourriture aux animaux ou compostés. L'entreprise s'efforce aussi d'utiliser le moins de plastique possible et le plastique présent sur l'exploitation est récolté pour l'usine de recyclage locale.

Les visites du village se font à cheval ou en charrette tirée par des ânes, lesquels empruntent les chemins de terre le long des canaux et entre les exploitations agricoles plutôt que les routes goudronnées, ce qui permet une plus grande proximité avec les villageois.



L'ensemble du personnel provient des villages avoisinants et l'entreprise fait partie d'un groupe local qui œuvre en faveur de l'éducation des villageois aux questions environnementales comme la nécessité urgente d'améliorer le recyclage des déchets. En plus d'offrir un hébergement aux visiteurs dans la région, la ferme est un centre dans lequel les caiotes renouent avec leurs racines rurales, leur histoire rurale, et prennent conscience de l'importance des communautés agricoles de la vallée du Nil. Elle accueille des familles et des petits groupes pour leur apprendre la cuisine locale, les remèdes à base de plantes, la flore et la faune.

Source : <http://www.responsibletravel.com/accommodation/531/farmstay-in-rural-egypt>

10.3.2. Excursions sur le thème des épices

Ces excursions sont proposées dans des pays en développement comme la République-Unie de Tanzanie (Zanzibar) et les Seychelles.

À Zanzibar, ces excursions retracent l'histoire du commerce des épices au 19^{ème} siècle, et montrent comment différents types d'épices ont été introduits et cultivés à Zanzibar et ailleurs dans l'Océan indien. Le commerce des épices a toujours été une source de richesse et favorisé les échanges commerciaux et la croissance économique du Moyen-Orient au moyen-âge. Aujourd'hui, des agriculteurs possèdent de petites plantations d'épices à Zanzibar, alors que par le passé il existait de grandes plantations dont la main-d'œuvre était constituée d'esclaves (Rove Africa, 2011).

Une excursion de quatre heures coûte généralement \$E.-U. 70, une somme qui inclut le transport, le guide et le déjeuner. Pendant l'excursion les touristes apprennent comment l'on cultive la cannelle, la noix de muscade, le clou de girofle, la vanille, le piment, le poivre et de nombreuses autres épices ainsi que des fruits comme la pomme de jacque, le fruit de l'arbre à pain, l'ananas, la banane et la noix de coco (Beyond Reach Africa, 2008). Les excursions permettent aussi aux producteurs locaux de vendre des épices, des denrées alimentaires et des boissons.

Sur l'île de Mahé aux Seychelles, le Jardin du Roi est un complexe du secteur privé réparti sur 37 hectares et qui comprend un jardin d'épices et un verger en production biologique, un petit musée, des enclos abritant des tortues des seychelloises, des volières et un café. L'entrée au Jardin coûte €5 pour les étrangers, et 25 roupies seychelloises pour la population locale, les enfants quant-à eux ne payent pas. Parmi les activités proposées et les installations disponibles figurent un circuit autoguidé qui permet, à l'aide d'une carte, de voir dans toute la propriété des plantes à épices et des arbres fruitiers (les arbres et plantes étant numérotés et référencés), un petit musée et un restaurant. Le jardin emploie 9 personnes à temps plein au café et dans le jardin, toutes originaires des Seychelles. Le Jardin s'approvisionne dans la mesure du possible en produits locaux (poisson, volaille, par exemple), et les fruits et légumes sont produits par le jardin lui-même. À titre d'exemple, le café transforme les fruits et les épices en jus de fruits, crèmes glacées, et conserves. Le restaurant peut accueillir 30 personnes. Chaque jour de 15 à 20 personnes s'y rendent en moyenne. Les visiteurs viennent par eux-mêmes mais deux voyageurs locaux y

organisent des déjeuners, même s'ils sont limités à 15 personnes par jour (des places sont réservées aux visiteurs individuels) (Spenceley, 2008b).



Cacaoyers du Jardin du Roi



Repas traditionnel au Jardin du Roi

10.3.3. Tourisme dans les plantations de thé et de café

Les plantations de thé et de café peuvent souvent être visitées et il est possible d'y acheter du thé et du café. Elles se trouvent dans les pays producteurs de thé et de café comme le Kenya, l'Ouganda, l'Inde et le Nicaragua.

Certains voyageurs incluent dans leurs circuits une visite de plantations de thé et de café. À titre d'exemple, ils proposent une visite d'une plantation de thé à Fort Portal, Ouganda, qui comprend une conférence sur la culture du thé, sa transformation, ainsi qu'une dégustation de thé frais (http://www.advantagesafaris.com/?jc=Student_Tour). D'autres voyageurs proposent des excursions plus approfondies. Namaste Tours propose un circuit de 10 jours sur le thème du thé en Inde, circuit pendant lequel les visiteurs visitent des plantations de thé dans tout le pays pour se familiariser avec la plantation de différentes variétés de thé. Pendant leurs visites, ils apprennent comment l'on cultive et transforme le thé, ils peuvent même assister à des enchères de thé (<http://www.namastetoursindia.com/tea-tour-india.html>).

Les plantations de café proposent aux vacanciers des expériences similaires. À titre d'exemple, l'écologie Finca Esperanza Verde (FEV) au Nicaragua est une plantation de café cultivé sous couvert forestier qui offre un hébergement (y compris des séjours chez l'habitant dans les communautés locales), des excursions sur le thème de l'agriculture et de la nature (voir encadré 22). La contribution de cette entreprise à l'économie locale et aux communautés hôtes est considérable.



Encadré 22 Écolodge et plantation de café Finca Esperanza Verde

Cet écolodge se trouve dans une réserve forestière privée et certifiée biologique, dans une plantation de café cultivée sous couvert forestier située dans une forêt tropicale humide comptant 4 sentiers nature situés au cœur des montagnes du Nicaragua.

Finca Esperanza Verde (ou « Ferme de l'espoir vert ») a été créée en 1998 par une organisation à but non lucratif du nom de Sister Communities de San Ramón, Nicaragua (SCSRN), Caroline du Nord (États-Unis). Sur les 100 hectares de l'exploitation certifiée en production biologique, 12 hectares sont consacrés à la culture de café arabica qui prospère à l'ombre du vaste couvert forestier tropical de l'exploitation. La culture sous couvert forestier et biologique protège l'habitat forestier et les bassins hydrographiques. Lorsqu'ils visitent l'exploitation, les touristes peuvent se familiariser avec la culture responsable du café, et ce en participant à l'entretien des caféiers, en fabriquant du compost et, pendant la saison de cueillette du café, de novembre à février, en participant à la cueillette, à la transformation, et au triage du café vert. Les visiteurs peuvent aussi suivre le café jusqu'à Matagalpa où il est séché au soleil, trié, calibré, dégusté et exporté.

Finca Esperanza Verde possède des petites maisons faites main à l'aide de briques et autres matériaux locaux, et qui peuvent accueillir jusqu'à 26 personnes. Elle propose aussi des séjours chez l'habitant dans la ville de San Ramón pour permettre aux visiteurs de passer du temps avec une famille nicaraguayenne classique.

Le lodge consacre 10% des revenus découlant des visites et séjours de particuliers et de groupes (pas uniquement les bénéfiques) à des projets communautaires. Parmi les projets déjà menés à bien figurent la mise en place d'un système d'approvisionnement en eau potable dans une coopérative communautaire productrice de café, la construction d'une nouvelle école élémentaire et d'importantes améliorations apportées au réseau d'approvisionnement en eau de la municipalité de San Ramón.

Parmi les activités proposées aux visiteurs figurent :

- Les échanges culturels avec la population et la communauté de San Ramón;
- L'observation et la participation à la culture du café cultivé sous couvert forestier, du café biologique, y compris à la cueillette, au triage et à la transformation du café (de décembre à février);
- Apprendre à connaître les forêts tropicales et la lutte que livrent les paysans pratiquant l'agriculture de subsistance;
- Observer plus de 200 espèces d'oiseaux, de nombreux animaux, plantes et médecines tropicales. Des visites guidées de la serre aux papillons et du centre de reproduction sont proposées, ainsi que d'autres randonnées et promenades.
- Cours de cuisine dans une cuisine traditionnelle.

En 2007 cette entreprise touristique a remporté un prix des Virgin Holidays Responsible Tourism Awards organisés par responsabletravel.com en collaboration avec The Times, World Travel Market et Geographical Magazine, de la Royal Geographical Society.

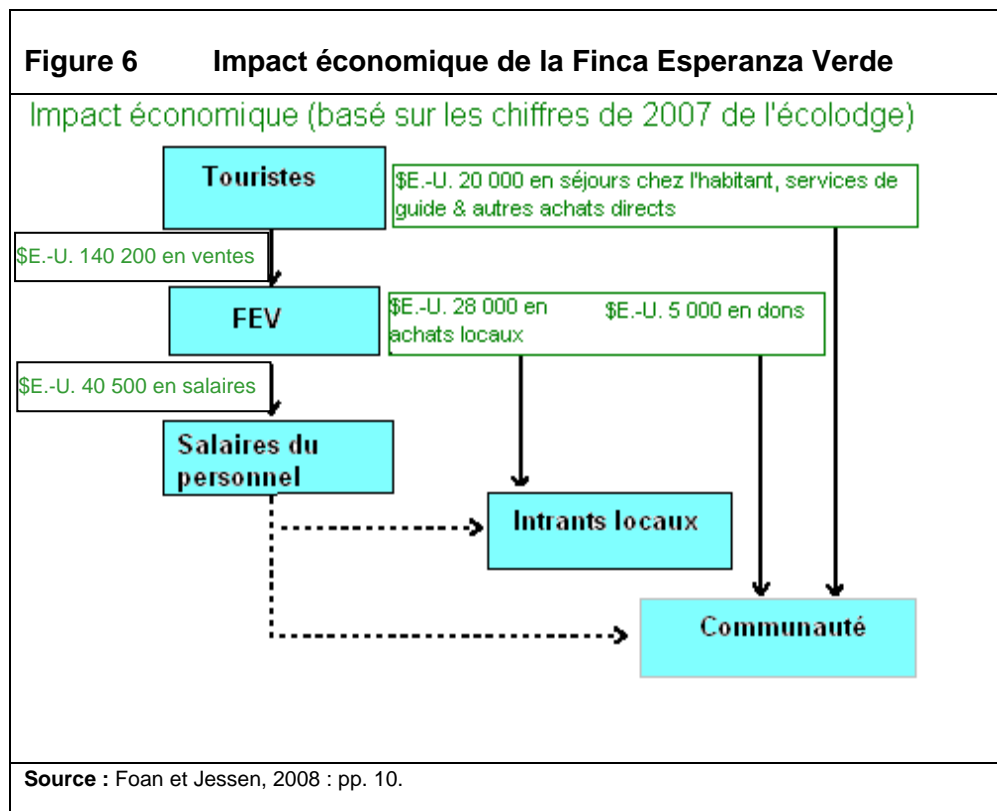
Sources : Foan et Jessen, 2008; www.fincaesperanzaverde.org; <http://www.responsibletravel.com/accommodation/828/nicaragua>.

L'écolodge FEV emploie 25 personnes à temps complet (8 hommes et 17 femmes) à des postes de service, lesquelles perçoivent en moyenne \$E.-U. 135 par mois (un salaire plus élevé que ceux des employés locaux sans qualification – entre \$E.-U. 55 et \$E.-U. 70 par mois pour les femmes). Il emploie aussi à la production de café 10 hommes à temps complet et 30 travailleurs saisonniers (pour la plupart des femmes) (Joan et Jessen, 2008).

Pour le premier semestre 2008, le lodge a dépensé environ \$E.-U. 24 000 localement en achats dans des supermarchés, stations essence, et étals de vente de fruits et légumes (70% de ses frais d'exploitation). Cette solution de l'approvisionnement local accroît la viabilité de FEV, a des retombées économiques positives sur l'ensemble de la communauté et favorise la distribution des bénéfiques. FEV a utilisé la production de café pour permettre aux agriculteurs locaux de bénéficier de retombées économiques similaires. En 2000, FEV, en collaboration avec la coopérative de café locale, a présenté les producteurs locaux à Counter Culture Coffee (CCC). CCC achète du café aux petits producteurs du monde et vend à des détaillants des États-Unis. En éliminant les intermédiaires, CCC a réussi à offrir aux producteurs des prix beaucoup plus élevés que les \$E.-U. 1,55/livre fixés par les acheteurs locaux. CCC achète les fèves

mixtes aux caféiculteurs \$E.-U. 1,80/livre (soit une augmentation de 16%) et \$E.-U. 2,05/livre le café supérieur dont la qualité à la tasse est supérieure ou égale à 88 (Foan et Jessen, 2008).

En résumé, en 2007 le lodge a dégagé \$E.-U. 40 500 en salaires, \$E.-U. 28 000 en achats locaux et \$E.-U. 5 000 en dons (Foan et Jessen, 2008 : voir figure 6).



10.3.4. Visites de plantations horticoles

Aux Seychelles, un entrepreneur local et sa sœur ont transformé le jardin du premier en petit jardin exotique, du nom de Kot Manya cultivant des fleurs exotiques non envahissantes. Des tortues géantes mangent les déchets végétaux du jardin et produisent en retour l'engrais utilisé dans le jardin. Celui-ci est ouvert aux visiteurs, moyennant un droit d'entrée de €10 pour les adultes étrangers, de €5 pour les enfants, un tarif inférieur et en roupies des Seychelles étant pratiqué pour les résidents des Seychelles. Les visiteurs peuvent visiter le jardin seuls ou avec un guide. L'entrepreneur vend aussi des fleurs aux hôtels de la région, ainsi qu'à l'Office du tourisme des Seychelles, au luxueux hôtel Banyan Tree, à trois gros voyageurs et à la banque la plus importante du pays. Le jardin est en pleine expansion et emploie 2 résidents locaux pour développer un autre jardin horticole dans le district d'Anse Royale.



Tortues géantes produisant des engrais biologiques à partir des déchets végétaux du jardin



Orchidées du Jardin Kot Manya



Visite guidée par le propriétaire local du Jardin Kot Manya



10.4. Exercice : Planifier le tourisme rural

En groupes, discutez de la manière dont vous pourriez développer une petite exploitation agricole destinée au tourisme rural. Choisissez une exploitation agricole florissante que vous connaissez dans la région, à titre d'exemple.

Demandez-vous :

- Quelles activités seraient proposées aux touristes? (excursions, visites, etc.)
- Quels types d'installations touristiques pourraient être offerts? (hébergement, restauration, etc.)
- Quels produits agricoles supplémentaires pourraient être vendus? (vente directe de fruits/légumes, vente de denrées alimentaires transformées dans les restaurants ou cafés)
- Si certains de ces produits pourraient être fournis par les petites entreprises et les entrepreneurs locaux.

Une fois que vous aurez établi une liste de ce que vous pourriez offrir aux touristes, réfléchissez à la manière dont vous pourriez promouvoir l'entreprise. Pourriez-vous :

- Concevoir un site web pour fournir des informations sur les installations, y compris un formulaire de réservation?
- Travailler avec les voyagistes déjà présents dans la région, lesquels pourraient proposer l'exploitation à leurs clients?
- Préparer des brochures et des prospectus?
- Promouvoir l'entreprise d'une autre manière?

Exposez au reste du groupe vos idées sur cette entreprise de tourisme rural, notamment :

- Une vue d'ensemble des activités, installations et produits susceptibles d'être proposés;
- Comment elle pourrait être promue;
- Les difficultés inhérentes à l'ajout d'une activité de tourisme à une exploitation agricole opérationnelle (en tenant compte des questions soulevées à la section 10.2.);
- Les avantages potentiels pour les petites entreprises et entrepreneurs locaux;
- Globalement, dire si les avantages seraient plus importants que les difficultés.



11. Concevoir des plans de développement



Le présent exercice vise à :

- Expliquer point par point aux producteurs comment concevoir un plan d'activité;
- Encourager les producteurs à planifier l'avenir de leur activité, anticiper les problèmes et trouver le moyen de les surmonter;
- Permettre aux producteurs de mieux comprendre leur entreprise; et
- Préparer un plan d'activité pouvant être utilisé pour accéder aux financements (microcrédit, par exemple) et attirer davantage de clients.



Encadré 23 Qu'entend-on par « plan de développement » ?

Le plan de développement consiste en une proposition d'activité économique. Il passe en revue la situation actuelle de l'entreprise et définit une stratégie commerciale d'ensemble pour celle-ci sur une période donnée (Stutely, 2002:8).

11.1. Concevoir votre produit

Le plan de développement vous aide à planifier votre activité (de mois en mois) en fonction des rentrées d'argent et des dépenses engagées. Le tableau ci-dessous met en exergue quelques questions relatives aux recettes et aux dépenses qui méritent d'être prises en considération à l'heure de planifier votre activité. Même s'il a été conçu pour les agriculteurs, le tableau peut être adapté à tout type d'activité agricole.

Tableau 16 Recettes potentielles et dépenses d'une exploitation agricole

Recettes	Dépenses
À quel moment vos clients payent-ils leur produit? (à réception, en début ou en fin de mois, tous les deux mois)	À quel moment plantez-vous vos cultures et quel est le coût des semences?
À combien s'élèvent vos recettes au début de chaque mois?	Quelle est la fréquence des dépenses (<i>hebdomadaires, mensuelles, annuelles</i>) et combien payez-vous à chaque fois pour les postes suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • Remboursement de prêt • Masse salariale • Location de terrains • Remboursement/location de matériel • Electricité
À combien s'élèvent les mensualités de votre prêt et à quel moment sont-elles versées?	Planifiez les dépenses non renouvelables, comme pour l'achat de nouveaux équipements. Quel est, au plan financier, le meilleur moment pour les acheter?

L'intérêt premier du plan de développement est d'orienter l'entreprise dans son expansion :

- ✓ Il définit son orientation future : sur quelle voie souhaitez-vous vous orienter, quel est votre objectif?
- ✓ Il définit la stratégie à suivre par l'entreprise pour atteindre cet objectif.
- ✓ Il identifie les problèmes potentiels et explique comment les surmonter.

Il convient de noter que le plan de développement est un «document vivant». Il doit être régulièrement révisé et actualisé de manière à toujours refléter les objectifs et stratégies de l'entreprise. **Ne confiez pas l'établissement de votre plan de développement à un tiers. Seul vous connaissez les objectifs de votre entreprise.** Ce plan vous aide à surmonter les difficultés et à trouver une solution pour aller de l'avant.

11.2. Comment rédiger un plan d'affaires : guide point par point

Le présent guide décrit point par point la réalisation d'un plan d'affaires. Il aide le producteur à établir la cartographie de son activité, à définir ses objectifs et à concevoir une stratégie pour les atteindre. Les différentes étapes sont tirées de «The Definitive Business Plan» (Stutely, 2002).

Étape 1 : Définir votre entreprise

Qui êtes-vous? Décrire l'activité de votre entreprise.

Que faites-vous? Décrire vos produits et services.

Étape 2 : Définir la position actuelle de votre entreprise

Êtes-vous une nouvelle entreprise ou une entreprise bien installée?

Si vous êtes bien installé, quels ont été les résultats de votre entreprise à ce jour? (*nombre de clients, montant mensuel des ventes et des dépenses, par ex.*)

Étape 3 : Étude de la demande du marché

Interrogez les entreprises touristiques de votre région pour déterminer les habitudes d'achat de vos clients et leur demande de produits. Un questionnaire type est donné en appendice II.

Étape 4 : Déterminer les conditions de marché externes, identifier la concurrence et définir votre place sur le marché

- Qui sont vos clients?
- Votre clientèle potentielle est-elle importante?
- Quels agriculteurs sont vos concurrents?
- Existe-t-il une demande qui pourrait justifier de diversifier votre production? Vos clients demandent-ils des denrées alimentaires que vous ne produisez pas actuellement?

Réalisez brièvement une analyse des atouts, faiblesses, opportunités et menaces (AFOM, ou SWOT) de votre entreprise :

- Les atouts et faiblesses s'entendent des facteurs internes sur lesquels vous avez un quelconque contrôle ou influence.
- Les opportunités et menaces s'entendent des facteurs externes sur lesquels vous n'avez aucun contrôle. Vous pouvez toutefois élaborer une stratégie pour les gérer, le cas échéant.

Le tableau 17 contient un exemple d'analyse AFOM d'un petit producteur.

Tableau 17 Exemple d'analyse AFOM d'un petit producteur

Atouts	Faiblesses
Proximité d'une station touristique	Manque d'espace pour développer l'entreprise
Contrat formel avec une entreprise touristique pour l'approvisionnement chaque semaine en légumes frais.	Impossibilité d'ajouter une marge importante sur le produit
Bonne réputation dans la région.	Importants remboursements de prêts
Relations solides avec ses clients	Impossibilité d'acheter de nouveaux équipements agricoles trop coûteux
Opportunités	Menaces
Augmentation du nombre de clients potentiels avec l'augmentation du nombre d'entreprises touristiques	De nombreux nouveaux agriculteurs convoitent les mêmes clients
Demande de la clientèle permettant d'accroître le nombre de produits offerts	Loyer du foncier qui doit augmenter l'année suivante
Clientèle disposée à payer davantage pour un produit de plus grande qualité	Les inondations menacent chaque année les récoltes

Étape 5 : Définir vos objectifs stratégiques

- Quels sont vos objectifs? (davantage de clients, accroissement des recettes, remboursement de prêts).
- Quels sont les objectifs de votre entreprise à court, moyen et long terme?

Étape 6 : Élaborer une stratégie de réalisation des objectifs stratégiques

- Introduire la stratégie élaborée pour réaliser vos objectifs.
- Quel est l'avantage concurrentiel de votre entreprise comparé à ses concurrents? Qu'est ce qui fait que votre entreprise agricole a davantage de chances de réussir que vos concurrents?
- Comment allez-vous trouver de nouveaux clients?
- Comment allez-vous abaisser vos coûts de production pour que votre entreprise soit plus rentable?

Étape 7 : Élaborer une stratégie pour limiter les menaces et saisir les opportunités offertes

- À partir de votre analyse AFOM, comment allez-vous minimiser les menaces et saisir les opportunités offertes?

Étape 8 : Intégrer les frais d'exploitation, les recettes et la marge brute d'autofinancement (MBA) à un plan de développement

- Établir un plan mensuel tenant compte des recettes et frais passés de l'entreprise ainsi que des prévisions pour l'avenir (1 année à l'avance).
- La matrice ci-après contient des orientations sur la forme que peut prendre la feuille de MBA.

Tableau 18 Matrice de prévision de la marge brute d'autofinancement

			<i>Janvier (aujourd'hui) \$E.-U.</i>	<i>Février \$E.-U.</i>	<i>Mars \$E.-U.</i>	<i>Avril... \$E.-U.</i>
Recettes	1	Liquidités au début du mois	300			
	2	Ventes comptant	150			
	3	Ventes à crédit	0			
	4	Remboursement microcrédit	25	25	25	25
	5	RECETTES BRUTES (1+2+3+4)	475			
Coûts	6	Frais généraux	40	40	40	40
	7	Masse salariale	80	80	80	80
	8	Coût des biens d'équipement	0	0	100	0
	9	Remboursement des prêts	5	5	5	5
	10	COÛTS BRUTS (6+7+8+9)	125			
	11	RECETTES A LA FIN DU MOIS (5+10)	350			
	12	PROFITS/PERTES (11-1)	50			

Note : La marge brute d'autofinancement aide à prévoir les coûts que devra supporter l'entreprise, comme par exemple les sommes qui devront être versées chaque mois en salaires, frais généraux et remboursements de prêts. Elle vous permet de savoir à l'avance à quel moment vous devrez acheter du matériel (mars) et s'il existe un flux de revenu constant (remboursement microcrédit, par exemple).



11.3. Exercice : Réaliser une analyse AFOM

En groupe, choisissez une exploitation agricole que vous connaissez bien et réalisez une analyse AFOM. Servez-vous du tableau 17 et souvenez-vous que :

- Les **atouts et les faiblesses** s'entendent des facteurs internes sur lesquels vous avez un certain contrôle ou influence.
- Les **opportunités et les menaces** s'entendent des facteurs externes sur lesquels vous n'avez aucun contrôle. Vous pouvez néanmoins élaborer une stratégie pour les gérer, le cas échéant.

Préparez le tableau AFOM et présentez vos observations au groupe. Posez-vous les questions suivantes :

- ✓ Les atouts de l'entreprise sont-ils plus importants que ses faiblesses?
- ✓ Les menaces qui pèsent sur l'entreprise sont-elles communes à toutes les entreprises?
- ✓ Le tourisme est-il considéré comme une occasion à saisir?
- ✓ Comment pensez-vous que l'entreprise devrait évoluer?

12. Lectures conseillées

Organisation	Site web
Organisation mondiale du tourisme des Nations Unies	www.unwto.org/sdt/index.php
Recherche politique sur le tourisme et la pauvreté	www.odi.org.uk/tourism
Tourisme favorable aux pauvres	www.propoortourism.org.uk
Faire en sorte que les marchés soient favorables aux pauvres	www.markets4poor.org
Centre international pour le tourisme responsable	www.icrtourism.org

Appendice I Résumé du PRPE

En quoi consiste le PRPE?

Le tourisme au service des pauvres

Mission et vision du PRPE

Vision :

Les hommes et femmes pauvres des pays en développement sont autonomes, se développent et développent leurs communautés grâce au commerce.

Mission :

Par le biais de l'assistance technique, créer des liens entre les produits/services prometteurs des communautés pauvres et les marchés pour obtenir des retombées positives directes sur leur développement économique.

Le Programme de réduction de la pauvreté par l'exportation (PRPE) a été lancé en 2002 par le Centre du commerce international, une agence conjointe de l'Organisation mondiale du commerce et des Nations Unies dont la mission consiste à promouvoir le développement durable, à renforcer le développement économique et à réduire la pauvreté en améliorant les liens entre les producteurs locaux des pays en développement et les marchés d'exportation. L'accent est mis sur les produits et services offerts par les petites entreprises susceptibles d'être exportés (ITC, 2006).

Le PRPE vise à permettre aux populations des pays en développement d'améliorer leur situation socioéconomique en exploitant les débouchés commerciaux existants et en élargissant les chaînes d'approvisionnement pour permettre aux populations locales d'y trouver leur place en tant que producteurs et fournisseurs de services. Le PRPE crée des liens entre les populations des pays en développement et les marchés mondiaux en les intégrant aux chaînes d'approvisionnement et en développant les produits et services offerts. Les projets du PRPE sont mis en œuvre à la demande formelle des pays et l'ITC travaille en collaboration avec des partenaires locaux pour garantir la pérennité des interventions. Des projets ont été mis en œuvre dans 27 pays et principalement dans trois secteurs : l'agriculture, les textiles, le tourisme (ITC, 2008a). Parmi les bénéfices dégagés à ce jour figurent notamment une augmentation des revenus et des possibilités d'emploi, une plus grande confiance en eux des producteurs et la promotion des méthodes de production respectueuses de l'environnement (ITC, 2006).

Pour mettre en œuvre les interventions du PRPE, l'ITC travaille avec :

- Les producteurs et groupes de producteurs;
- Les institutions d'appui au commerce et les ONG;
- Les institutions de micro-financement;
- Les exportateurs, sous-traitants, et investisseurs (pour créer des liens entre les producteurs et le marché, garantir le respect des prescriptions, l'adaptation des produits, la qualité, fixer les prix et garantir le respect des calendriers de livraison) ;
- Les homologues nationaux du projet (ITC, 2002).

L'ITC et son PRPE, en collaboration avec les partenaires locaux, fournissent aux producteurs l'appui et les informations dont ils ont besoin pour travailler sur les marchés d'exportation. Il s'agit notamment de leur fournir des informations sur le marché, un accès au crédit, aux techniques de production et de gestion de la qualité, aux instruments de commercialisation, aux techniques de gestion et aux possibilités de travailler en réseau. Le PRPE constitue aussi un réseau d'appui aux producteurs en sensibilisant les organisations commerciales, les institutions d'appui et les autorités gouvernementales à leurs besoins (ITC, 2006).

Le Programme de réduction de la pauvreté par le tourisme (PRPT) de l'ITC est un volet du PRPE et se concentre sur l'élargissement des chaînes d'approvisionnement en produits et services du secteur du

tourisme afin d'accroître les possibilités de développement économique local. Ce programme sera mis en œuvre au cours des cinq années à venir et impliquera la fourniture d'assistance technique et de formations pour créer ces liens entre les communautés locales et les marchés du tourisme (ITC, 2008a).

Les dix facteurs de succès du PRPE

Dix facteurs de succès essentiels des interventions du PRPE ont été mis en évidence. L'ordre dans lequel ces facteurs doivent intervenir varie selon les cas.

- **Sélection des produits et des marchés** : évaluation des produits et marchés potentiels.
- **Sélection des producteurs et organisation de ces derniers** : sélection de groupes de producteurs, évaluation des capacités de production, compétences, capacités d'organisation, et des considérations environnementales et sociales.
- **Rapprochement des produits, des marchés et des producteurs** : développement des produits et voir si les producteurs peuvent assurer la production en situation concurrentielle.
- **Mise en valeur du produit idoine pour la communauté** : et définir le soutien dont elle aura besoin pour intervenir sur le marché.
- **Mise en valeur des ressources humaines** : organisation de formations pour l'acquisition de compétences dans des domaines clés comme la gestion de la production.
- **Création de liens entre les producteurs et les acheteurs** : s'assurer que le partenaire à l'exportation a fait ses preuves et conclusion des arrangements contractuels.
- **Microfinance et crédit** : offrir un accès aux sources de financement et aider les producteurs.
- **Soutien aux fournisseurs de services** : définir les besoins en services d'appui et collaboration avec les ONG locales et le gouvernement pour leurs fournir.
- **Questions de genre** : promotion de la participation des femmes.
- **Environnement** : évaluation de l'impact environnemental et promotion des méthodes de production respectueuses de l'environnement.

La mise en œuvre de ces facteurs implique une forte coordination du projet entre les différents partenaires, chacun d'entre eux ayant un rôle bien précis à jouer (ITC, 2002).

Pour de plus amples informations, consulter le site : <http://www.intracen.org/exporters/tourism/>.

Appendice II Questionnaire destiné aux restaurants/hôtels



Rôle du questionnaire :

- Il s'agit d'un ensemble de questions spécialement conçues dont les réponses doivent être consignées sur un formulaire préétabli
- Il s'agit d'un moyen de confirmer ou d'infirmer des impressions
- Il vous fournit des informations sur le comportement et l'expérience de vos interlocuteurs

Considérations à prendre en compte à l'heure de concevoir le questionnaire :

- Le questionnaire doit être clair dans sa présentation et facile à lire
- Faire en sorte que les questions portent directement sur les informations recherchées
- Commencer par des questions simples pour progressivement passer à celles qui appellent une réflexion plus poussée
- Chaque question doit porter sur une information recherchée
- Soyez bref!

Source : Gutierrez et al. (2005 : 49).

Testez le questionnaire et demandez aux personnes interrogées ce qu'elles en pensent. Certaines questions sont-elles trop compliquées et les réponses données répondent-elles aux objectifs de recherche escomptés? Adaptez le questionnaire en conséquence!

ENQUÊTE AUPRÈS DES RESTAURANTS/HÔTELS

INFORMATIONS SUR L'ENTREPRISE

1. _____ **Q**
quel est le nom de l'entreprise? _____

Nom de la personne interrogée : _____

Numéro de téléphone : _____ Courriel : _____

2. _____ **Q**
quel est le montant moyen de vos ventes mensuelles (\$E.-U.)? _____

3. _____ **N**
nombre d'établissements similaires dans la région/sur le marché? _____

PRODUIT

4. Où vous approvisionnez-vous & quel est le montant moyen de vos dépenses mensuelles en marchandises?

- Viande	de	pour un montant de \$E.-U.....
- Poisson	de	pour un montant de \$E.-U.....
- Légumes	de	pour un montant de \$E.-U.....
- Fruits	de	pour un montant de \$E.-U.....
- Céréales	de	pour un montant de \$E.-U.....
- Épicerie sèche	de	pour un montant de \$E.-U.....
- Eau & jus	de	pour un montant de \$E.-U.....

- Alcool depour un montant de \$E.-U.....
 - Autres depour un montant de \$E.-U.....

5. **Votre secteur d'activité connaît-il une haute et une basse saison? Si oui, de quand à quand?**

6. **Veillez décrire les PRODUITS que votre entreprise achète auprès de producteurs locaux :**
 (dans un rayon de 50 km autour de votre entreprise)

7. **Veillez décrire les SERVICES que votre entreprise achète auprès de fournisseurs locaux :**
 (dans un rayon de 50 km autour de votre entreprise)

8. **Pour chaque produit/service énuméré aux points 6 et 7, veuillez préciser :**

Produit/Service	Quantité requise (par semaine/ mois)	Prix pratiqué (unitaire/ kg)
1.		
2.		
3.		

9. **Veillez estimer les dépenses annuelles de votre entreprise en produits et services locaux (en \$E.-U.) :** _____

VOTRE CLIENTÈLE

10. **Quelle est la proportion de :**

Voyageurs indépendants _____% Autres % _____

Voyages organisés _____%

Voyageurs d'affaires _____%

11. **Origine de la plupart de vos clients :**

Proportion _____% Pays # 1 _____

Proportion _____% Pays # 2 _____

Proportion _____% Pays # 3 _____

Proportion _____% Autres _____

12. **Combien de personnes ont fréquenté votre restaurant/hôtel au cours de l'année écoulée (12 mois)?** _____

ACCÈS AU MARCHÉ ET COMMERCIALISATION

13. À quel type de marketing/publicité avez-vous recours pour votre entreprise?

Plusieurs réponses possibles :

- Panneaux d'affichage
- Affiches
- Prospectus
- Internet (donner le nom des sites web) _____
- Guides papier (préciser) _____
- Entreprises touristiques locales
- Gouvernement
- Voyageurs (préciser)
- ONG (préciser) _____
- Bouche-à-oreille
- Population locale
- Journaux/magazines (préciser) _____
- Foires commerciales (préciser) _____
- Autres (comment? expliquer) _____

14. Quels sont les autres sites en concurrence avec votre entreprise et susceptibles d'attirer les touristes?

15. Quels sont les problèmes associés au lancement et à l'exploitation de petites entreprises dans la région (obstacles à l'investissement, par exemple)?

	Oui/Non	Commentaire
Terrains		
Permis d'aménagement		
Accès au financement		
Liaison avec les parties prenantes		
Compétences		
Compréhension du tourisme/des débouchés		
Volonté de lancer des petites entreprises (esprit d'entreprise)		
Marketing/Promotion		
Autres		
Autres		

16. Quels sont les problèmes rencontrés pour l'approvisionnement en denrées alimentaires et en boissons?

17. Avez-vous d'autres commentaires à ajouter?

Merci beaucoup d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire.

Références

Abdool, A. et B. Carey, 2004, Making All-Inclusives more inclusive: an economic impact study of the all-inclusive sector in Tobago for the Travel Foundation, consulté à l'adresse http://www.thetravelfoundation.org.uk/making_all_inclusives_more_all_inclusive.asp 31 décembre 2008

Andreas Springer-Heinze, 2006, cité dans Mitchell, J. et P. Le (2007). Participatory Tourism Value Chain Analysis in Da Nang, Central Vietnam. Overseas Development Institute et MCG Management Consulting Report for the Vietnam Private Sector Support Programme

Ashley, C, J. Mitchell et A. Spenceley 2009, PRPT-Guide pour la réalisation d'études d'opportunité, Programme de réduction de la pauvreté par l'exportation du Centre du commerce international

Ashley, C., G. Haysom, C. Poultney, D. McNab et A. Harris. 2005, *How to . . . ? Brief 1: Boosting procurement from local businesses*, Overseas Development Institute et Business Linkages in Tourism

Baltadzhiev, S et T. Sofield. 2004, Training Modules for CBT Success in EPRP. Centre du commerce international: Genève

Beyond Reach Africa, 2008, Zanzibar Day tours, 2008, consulté à l'adresse www.beyondreachafrica.co.za/zanzibar_day_tours.pdf

Brumfield, R. G. 2004, Agricultural Tourism as Income- Based Risk Management Strategy for Greenhouse and Nursery Producers, Factsheet, Rutgers Cooperative Research & Extension, The State University of New Jersey, consulté à l'adresse <http://www.linkbc.ca/torc/downs1/agritour.pdf?PHPSESSID=dfb8c15b25bcbfb9345baa5d0781d05f> 31 décembre 2008

Conningarth consultants. 2004, Macro-economic impact of the wine industry on the western Cape, Summary, Study done by Conningarth Consultants for SAWIS (south african wine industry information and systems), Consulté à l'adresse http://www.sawis.co.za/info/download/Macro-eco_impact_study_summary2004.pdf 30 décembre 2008

PRPE. 2008, Programme de réduction de la pauvreté par l'exportation. Centre du commerce international: Genève

FAO. 2001, Mixed crop-livestock farming: A review of traditional technologies on literature and field experience. FAO Animal Production and Health Papers – 152. <http://www.fao.org/docrep/004/y0501e/y0501e00.HTM> (consulté le 14 décembre 2008)

FIAS. 2006, Cambodia competitiveness report – Tourism sector

Foan, L. et K. Jessen. 2008, The SEEP Network Practitioner learning program in Local Tourism: creating employment through tourism in Nicaragua, Local tourism in Guatemala, Honduras and Nicaragua, Finca Esperanza Verde, Étude de cas no. 1, octobre 2008, The SEEP Network, consulté à l'adresse www.fincaesperanzaverde.org le 31 décembre 2008

Gambia is Good. 2008, Monitoring Report

Gutierrez, E., K. Lamoureux, S. Matus. et K. Sebuya. 2005, Linking Communities, Tourism and Conservation: A Tourism Assessment Process. Conservation International et Université George Washington

Hall, C.M., A.M., Longo, R. Mitchell et G. Johnson. 2000, Wine tourism in New Zealand, dans Hall, C. M., Sharples, L., Cambourne, B. et Macionis, N. (eds) *Wine tourism around the world: Development, management and markets*, Butterworth-Heinemann, pp. 150-175

Hall, C.M., G. Johnson. 1998, "Wine and tourism: an imbalanced partnership? Wine tourism: perfect partners", in Dowling, R., Carlsen, J. (Eds), Proceedings of the 1st Australian Wine Tourism Conference, Margaret River, Western Australia, Bureau of Tourism Research, Canberra, cité dans Hall et al (2000) op. cit.

Centre du commerce international (ITC). 2002, Qui participe aux projets de réduction de la pauvreté par l'exportation. Centre du commerce international, Genève, Suisse
<http://www.intracen.org/exporters/>

_____. 2006, Réduction de la pauvreté par l'exportation. CNUCED, Paris, France et OMT, Madrid, Espagne

_____. 2008a, Programme de réduction de la pauvreté par le tourisme. Centre du commerce international, Programme de réduction de la pauvreté par l'exportation, Genève, Suisse

_____. 2008b, Programme de réduction de la pauvreté par le tourisme, Guide pour la réalisation d'études d'opportunité, Centre du commerce international, Genève, Suisse

Johnson, G. 1998, 'Wine tourism in New Zealand: A national survey of wineries', mémoire de diploma non publié, Université d'Otago, cité dans Hall et al (2000) op. cit.

Lengefeld, K. et R. Stewart. 2004, 'All-inclusive Resorts and Local Development, Sandals, World Travel Market', www.propoortourism.org.uk/WTM%20Presentations/WTM%20Sandals%20presentation.pdf, consulté le 13 juillet 2008, cite dans Ashley et Haysom, 2008 op. cit.

Maetzold, J. A. 2002, Nature-based tourism and agritourism trends: unlimited opportunities, pp. 84-89 In "Future Farms: a supermarket of ideas", Kerr Centre for Sustainable agriculture, consulté à l'adresse http://www.kerrcenter.com/publications/2002_proceedings/agritourism.pdf le 31 décembre 2008

Meyer, D. 2006, Caribbean Tourism, Local Sourcing and Enterprise Development: Review of the Literature. PPT Working Paper 18

Meyer, D., C. Ashley et C. Poultney. 2004, PPT in practice: Business implementation of pro poor tourism: Case study brief No. 3: Tourism-agricultural linkages: Boosting impacts from local farmers

Mitchell, J. et P. Le Chi. 2007, Final Report on Participatory Tourism Value Chain Analysis in Da Nang, Central Vietnam, Vietnam Private Sector Support Programme, MCG management consulting / ODI

Mitchell, J. et J. Faal. 2008, The Gambian Tourist Value Chain and Prospects for Pro-Poor Tourism, ODI Working Paper 289

Mitchell J et C. Coles. 2009, Enhancing private sector and community engagement in tourism services in Ethiopia, Rapport de projet pour la Banque mondiale

Mitchell, J., J. Keane et J. Laidlaw. 2009, Making success work for the poor: Package tourism in Northern Tanzania. Rapport ODI pour SNV

Mitchell, J. et C. Ashley (à venir) Pathways to Prosperity: How can tourism reduce poverty? ITC

Newton-King, H. et A. Schreuders. 2008, Spier Sustainability report 2007, consulté à l'adresse www.spier.co.za/sustainability/ le 30 décembre 2008

ODI, 2009, Cambodia Competitiveness Study for the Royal Government of Cambodia and UNDP - Summary report

Penel, U, Seifu, U. 2008, Case of enhancing agricultural supply chains to the tourism value

Rove Africa. 2011, Zanzibar Excursions, 2011, consulté à l'adresse <http://www.roveafrica.net/travel-packages/zanzibar-excursions-2011>

Sandbrook, C. 2008, Bwindi Advanced market Gardener's Association (AMAGRA): a first year progress report, avril 2008

Spenceley, A. 2008a, Mission report, Ecotourism and community based tourism in Anse Royale, Seychelles, Report to the UNWTO Tourism Organisation Technical Cooperation Department

_____. 2008b, Reducing poverty and providing community benefits through local supply chains, Presentation at the UNWTO Seminar on Ecotourism and Protected Areas in Africa, Avenida Hotel, Maputo, 5 novembre 2008, accessible à l'adresse <http://www.unwto.org/sdt/events/en/det.php?id=222&lang=E>

Spenceley, A., C. Ashley et J. Mitchell. 2008, Programme de réduction de la pauvreté par le tourisme: Guide pour la réalisation d'études d'opportunité. Centre du commerce international: Genève, Suisse

Stutely, R. 2002, The Definitive Business Plan: the fast-track to intelligent business planning for executives and entrepreneurs, Prentice hall, 2^{ème} édition

Sustainable Agriculture. "Unique Niches: Agritourism Grows in West Marin." Cooperative Extension Agricultural Experiment Station University of California, vol. 10, no. 2, p. 3, Summer 1998., cited in Brumfield, 2004 op. cit.

Torres, R. 2003, 'Linkages between tourism and agriculture in Mexico', Annals of Tourism Research, vol. 30, no. 3, 546–566, cited in Ashley and Haysom, 2008 op. cit.

_____. 2004, 'Challenges and potential for linking tourism and agriculture to achieve Pro-poor Tourism Objectives', Progress in Development Studies, vol. 4, no. 4, 294–318, cited in Ashley and Haysom, 2008 op. cit.

Tourism New South Wales (TNSW) (Undated) Wine Tourism Development Information: Understanding your tourism market, Fact sheet, consulté à l'adresse http://corporate.tourism.nsw.gov.au/Sites/SitelD6/objLib13/understanding_your_market.pdf, 30 décembre 2008

Wilkinson, C. 2001, The World's Coral Reefs Have Declined Since 1992; Radical Action is Now Required. Presented at the Global Conference on Oceans and Coasts at Rio+10: Towards the 2002 World Summit on Sustainable Development, Paris, 3-7 décembre

WWF. 2001, The East African Marine Ecoregion: A Large-Scale Approach to the Management of Biodiversity. Tanzania Program Office and WWF-US, Dar es Salaam

Zille, H. 2008, Speech by Helen Zille, Mayor of Cape Town {Delivered on behalf of the mayor by Councillor Shehaam Sims, Mayoral committee member for Amenities and Sport}, Opening ceremony of the Great Wine Capitals Global Network AGM 2008, Council Chamber, Cape Town Civic Centre, 10 novembre 2008, consulté à l'adresse http://www.capetown.gov.za/en/mayor/Documents/Great_Wine_capitals_Global_Network_AGM_Nov_08.pdf le 30 décembre 2008



Siège
Centre du commerce international
54-56 Rue de Montbrillant
1202 Genève, Suisse

P: +41 22 730 0111
F: +41 22 733 4439
E: itcreg@intracen.org
www.intracen.org

Adresse postale
Centre du commerce international
Palais des Nations
1211 Genève 10, Suisse