

Enjeux et dynamique des parties prenantes dans le développement du tourisme durable dans la région de l'Extrême-Nord Cameroun

Stakeholder dynamics and challenges in the development of sustainable tourism in Cameroon's far north région.

Auteur 1 : Victorine Laure WOUOGUEM TAMWOUO.

Victorine Laure WOUOGUEM TAMWOUO, Université de Maroua,

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : Victorine Laure WOUOGUEM TAMWOUO (2025). « Enjeux et dynamique des parties prenantes dans le développement du tourisme durable dans la région de l'Extrême-Nord Cameroun », African Scientific Journal « Volume 03, Num 33 » pp: 0421 – 0441.



DOI : 10.5281/zenodo.17787461
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

Les activités touristiques mêlent aujourd'hui de nombreux acteurs ou des parties prenantes dont les implications réelles dans la dynamique du développement du tourisme durable sont peu connues. Cette étude identifie ces multiples acteurs et évalue la manière dont leurs intérêts peuvent être gérés dans les processus de développement et de planification du tourisme dans l'Extrême-Nord Cameroun. La méthodologie convoquée, dans le cadre de cette recherche, croise les prospections documentaires aux enquêtes de terrain. Elle s'appuie sur un cadre théorique qui renvoie les parties prenantes aux organisations caractérisées par des relations où les acteurs individuels ou collectifs concourent au développement d'un projet (Freeman, 1984). Les résultats de l'étude soulignent la nécessité de fluidifier la communication avec toutes les parties prenantes de la communauté locale ainsi qu'avec les visiteurs pour mieux comprendre les impacts multiples du tourisme que la communauté perçoit et les impacts réels qui résultent du tourisme.

Mots clés : tourisme durable, parties prenantes, développement, Extrême-Nord Cameroun

Abstract :

Tourism today involves a diverse constellation of actors whose roles and levels of engagement in sustainable tourism development are still not fully understood. This study identifies and analyzes the key stakeholders involved in the tourism sector in the Far-North region of Cameroon, and examines mechanisms for effectively managing their interests within tourism planning and development processes. Methodologically, the research adopts a mixed approach, combining documentary analysis with empirical field surveys. The study is grounded in Freeman's (1984) stakeholder theory, which conceptualizes stakeholders as interconnected entities whose individual or collective actions contribute to the achievement of a common project. Findings reveal a critical need to reinforce and structure communication channels among local community stakeholders and between communities and visitors. Enhanced dialogue is essential not only to foster inclusive tourism governance but also to bridge the gap between perceived and actual socio-economic, cultural, and environmental impacts of tourism on host communities. The study therefore underscores the importance of participatory planning frameworks and stakeholder-driven communication strategies for advancing sustainable tourism development in the region.

Keywords: sustainable tourism, stakeholders, development, Far-North Cameroon.

Introduction

Le tourisme est une force économique puissante qui contribue au développement des marchés communautaires et mondiaux. Aujourd'hui, ses activités semblent constituer la plus grande industrie au monde, avec plusieurs milliards de dollars de recettes touristiques. Or, malgré son importance économique, le débat se poursuit sur la question de savoir si le tourisme profite réellement à toutes les parties prenantes impliquées dans son système. Ce qui amène à réfléchir sur les « Enjeux et dynamique des parties prenantes dans le développement du tourisme durable dans la région de l'Extrême-Nord Cameroun ». Au fait, les acteurs du tourisme dans la région de l'Extrême-Nord du Cameroun connaissent des fortunes diverses et incertaines liées à leur implication dans la dynamique du développement du tourisme de cette région. La qualité des acteurs et la manière dont leurs intérêts sont intégrés dans les processus de développement et de planification du tourisme dans l'Extrême-Nord du Cameroun soulèvent des questionnements qui nécessitent qu'on s'y appesantisse.

À la base, il existe deux écoles de pensée concernant le rôle du tourisme dans le développement des communautés et/ou des marchés. Le point de vue de l'économie politique considère le tourisme comme une force d'exploitation qui émane du désir de la classe moyenne aisée des pays métropolitains (Lea, 1988). Cette vision suggère que les habitants d'une destination n'ont pas un rôle important dans le processus de développement de la fonction touristique et qu'ils ne peuvent donc réagir aux conséquences de cette dernière sur leur environnement.

En effet, le secteur est souvent critiqué pour ses décisions de planification plutôt imposées à la population locale par des groupes ou des organismes de planification extérieurs (Keogh 1990). En revanche, l'approche fonctionnelle, portant sur la collaboration et le développement, considère le tourisme comme une force proactive qui cherche à maximiser les retombées positives sur la croissance globale d'une communauté tout en minimisant les coûts pour l'environnement et la culture. Elle suggère que toutes les parties prenantes, ou les acteurs intéressés ou affectés par cette activité au sein d'un marché ou d'une communauté donnée doivent gérer collectivement le système touristique (Keogh 1990). Jamal et Getz définissent ces efforts de collaboration comme un processus de prise de décision conjointe entre les principaux intervenants autonomes d'un domaine touristique communautaire inter organisationnel conçu pour résoudre et/ou pour gérer les questions liées à la planification et au développement du domaine (1995 :188).

Le cadre méthodologique en considération des spécificités économiques, géographiques et socio-culturelles régionales, s'inscrit dans un paradigme post-positiviste, combinant raisonnements inductif et déductif, et mobilisant une analyse touristique-économique fondée sur

des données primaires et secondaires. Cette méthodologie croise les prospections documentaires aux enquêtes de terrain structurées autour des observations participantes et des entretiens semi structurés. Elle s'appuie sur un cadre théorique qui considère les parties prenantes comme des organisations caractérisées par des relations où les acteurs individuels ou collectifs concourent collectivement au développement d'un projet (Freeman 1984).

Ainsi, l'objectif de cette analyse est d'élargir cette base de recherche en identifiant les multiples acteurs et en conceptualisant la manière dont leurs intérêts peuvent être gérés dans les processus de développement et de planification du tourisme dans l'Extrême-Nord Cameroun. Trois grandes articulations liées à l'identification des parties prenantes, à l'application de la théorie des parties prenantes et à la l'implication des parties prenantes dans la dynamique du tourisme durable dans la région de l'Extrême-Nord Cameroun, vont structurer cette étude.

I. Identification des parties prenantes dans la dynamique du tourisme dans la région de l'Extrême-Nord Cameroun

L'industrie du tourisme au Cameroun (CTIC, 2000), en général, et dans l'Extrême-Nord, en particulier, est en constante évolution et la prédominance des acteurs se modifie. Également, avec l'expansion du tourisme national et international, le nombre d'acteurs dominants augmente et la nécessité de prendre en compte leur rôle dans la planification se pose avec importance. Chacun de ces acteurs dominants aura des rôles qui lui sont spécifiques dans l'élaboration des politiques touristiques et la promotion d'un tourisme qui obéit aux critères de durabilité, notamment, la durabilité environnementale, la durabilité sociale et la durabilité économique.

I.1. Les acteurs du tourisme aux intérêts divergents

Cette section du travail se propose d'analyser les acteurs qui interviennent dans le secteur du tourisme. Selon Goeldner et Ritchie (2005), les quatre principales parties prenantes qui jouent un rôle dans le développement du tourisme sont : les touristes eux-mêmes, les entreprises touristiques, le gouvernement de la communauté ou de la région d'accueil et la communauté d'accueil (résidents). Ainsi, il sera donné un bref aperçu de l'implication typique que les parties prenantes identifiées sont susceptibles d'avoir.

I.1.1. Le gouvernement, les organisations et opérateurs touristiques

Le gouvernement joue un rôle clé dans l'industrie du tourisme. Aux différents niveaux de la politique et de la planification du tourisme (international, national, régional et local), le gouvernement il dicte une série de règles, d'exigences et de pratiques. Des politiques de visas à l'entretien des infrastructures publiques, la plupart des entreprises touristiques travaillent en étroite collaboration avec le gouvernement lui. Il existe un large éventail d'organisations et d'opérateurs touristiques. Des agences de voyage et compagnies aériennes aux restaurants,

hôtels et attractions touristiques, en passant par les DMO (Destination Management Organisations) et les blogueurs de voyage, toutes ces organisations sont des acteurs clés de l'industrie du tourisme.

I.1.2. Les petites et moyennes entreprises, les ONG et les touristes

Il existe un large éventail d'entreprises considérées comme des acteurs du tourisme. Elles peuvent être directement associées au voyage et au tourisme, comme une compagnie aérienne. Elles peuvent également être indirectement associées au tourisme, comme une société d'enlèvement des déchets (qui s'occupe des déchets créés par le tourisme). De nombreuses Organisations Non Gouvernementales (ONG) sont également associées à l'industrie du tourisme. Il peut s'agir d'associations caritatives ou d'organisations à but non lucratif. Enfin, les touristes dont les activités sont au cœur même de l'industrie du tourisme.

I.1.3. Les fournisseurs, les employés et les communautés

L'industrie du tourisme s'appuie sur un large éventail de fournisseurs comme des usines qui produisent la literie utilisée dans les hôtels ; les agriculteurs qui cultivent les légumes servis dans les restaurants, de nombreux fournisseurs qui travaillent directement ou indirectement avec l'industrie du tourisme. La main-d'œuvre est l'une des principales parties prenantes du tourisme. Les employés de l'industrie du tourisme occupent généralement des emplois peu rémunérés dans des domaines tels que l'hôtellerie, la restauration et le service à la clientèle. Les communautés ici désignent les guides touristiques, les facilitateurs locaux et les populations bénéficiaires. Il est important pour les organisations touristiques de travailler avec la communauté locale tout au long du processus de planification et d'exploitation du développement touristique.

I.1.4. L'éducation, le transport, le service public et les infrastructures

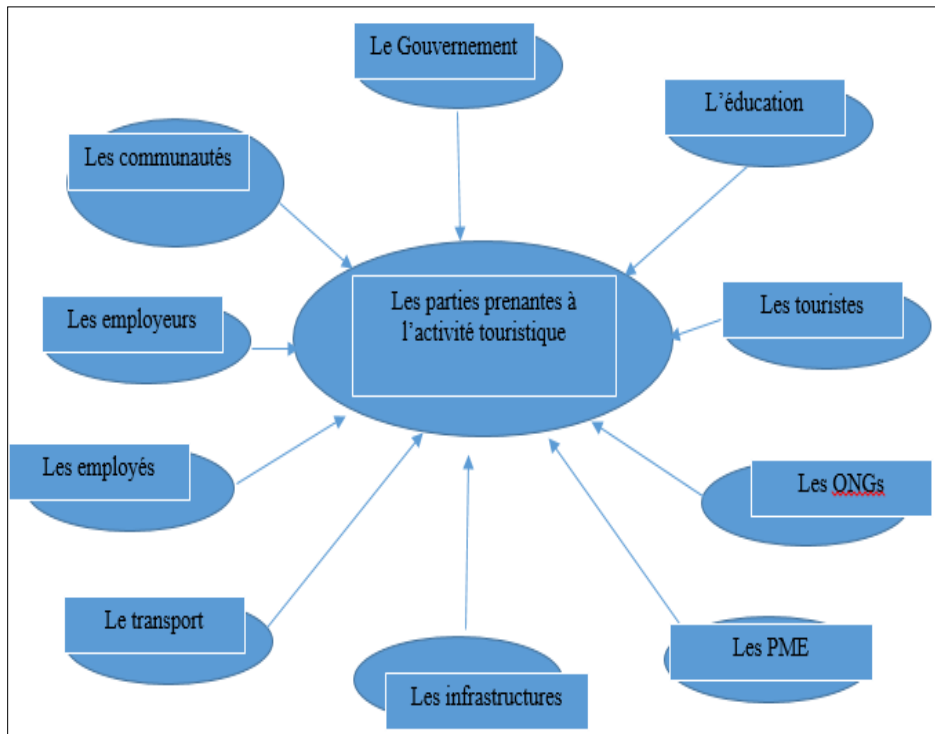


Figure 1 : représentation schématique des acteurs du tourisme

Source : adaptation de l'auteure

Le secteur de l'éducation est également un acteur du tourisme. C'est le cas d'un voyage d'histoire scolaire, une excursion sportive, etc. L'éducation est proposée à de nombreux employés qui travaillent dans l'industrie du tourisme sous forme de formation. Il existe également une relation étroite entre le transport et le tourisme. En fait, la définition même du tourisme prescrit qu'une personne doit voyager loin de son lieu de résidence pour être un touriste. Ce qui fait des fournisseurs de transport (compagnies aériennes, trains, taxis, etc.) des acteurs importants du tourisme. Pour que l'industrie du tourisme fonctionne, certains services publics et infrastructures sont nécessaires. Cela signifie que la centrale électrique locale est un acteur du tourisme, car elle fournit de l'énergie. Cela signifie également que les constructeurs, les ouvriers routiers et les ingénieurs sont des acteurs du tourisme, car ils fournissent et entretiennent l'infrastructure nécessaire. Egalement, Aussi, les services de sécurité et de maintien de l'ordre public doivent fonctionner pour garantir la sécurité des touristes. D'autres services publics comme le service d'hygiène et de salubrité, l'offre publique de santé, etc., sont des piliers de la dynamique touristique. Comme le montre le diagramme ci-dessus, un certain nombre d'acteurs clés sont couramment impliqués dans l'industrie du tourisme.

I.2. Acteurs du tourisme à des différents niveaux d'intervention

Dans son travail sur les acteurs du tourisme, Peter Burns (1990) a classé les acteurs en fonction de leur type d'engagement : Eexterne, secondaire ou primaire. Cette classification est illustrée par la figure 2. La figure 2 cette dernière permet une meilleure compréhension des parties prenantes et de leur domaine d'action. Il apparaît qu'on peut avoir les parties prenantes au niveau local (partie prenantes primaires), au niveau national (partie prenante secondaire) et au niveau international (partie prenante externe). Cette catégorisation débouche sur la typologie du tourisme, selon qu'on distingue le tourisme local, national et international. Elle est fonction des acteurs qui entrent en jeu et de leur intérêt.

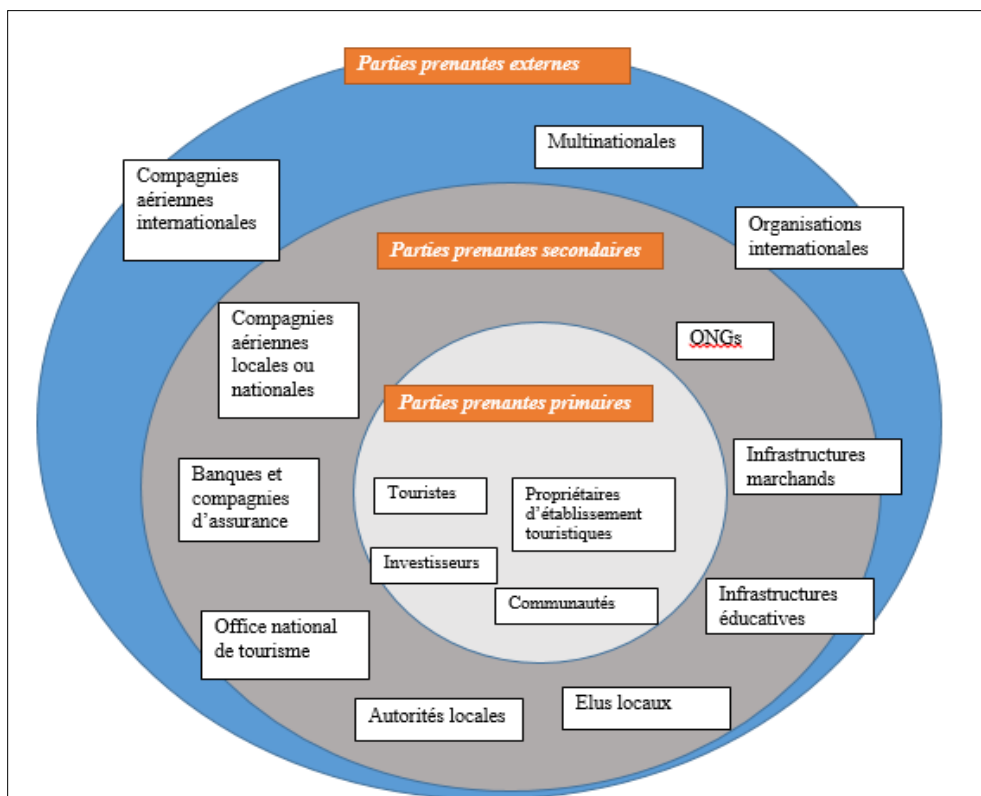


Figure 2 : cartographie des parties prenantes

Source : adaptation de l'auteure

I.2.1. Les acteurs du tourisme international

Au niveau international, la planification du tourisme concerne généralement les services de transport international, le déplacement et la programmation des circuits touristiques entre différents pays, le développement des principales attractions et installations touristiques dans les pays voisins, ainsi que les stratégies de travail et les programmes de promotion de nombreux pays¹.

¹ Voici quelques exemples de groupes de participation au niveau international :

I.2.2. Les acteurs du tourisme national

Le niveau national du tourisme s'intéresse à la politique touristique, aux infrastructures et à un plan de structure physique qui comprend les attractions touristiques importantes, les régions de développement touristique sélectionnées, les points d'entrée internationaux, les installations et les services. Il s'intéresse également à la quantité, aux types et à la qualité de l'hébergement et des autres installations et services touristiques nécessaires ; aux itinéraires touristiques importants dans le pays et à leurs connexions régionales ; aux droits d'organisation du tourisme, aux lois et aux politiques d'investissement ; aux stratégies de marketing et de promotion du tourisme ; aux programmes d'éducation et de formation et à l'analyse environnementale, économique et socioculturelle.

I.2.3. Les acteurs du tourisme régional

La planification régionale s'intéresse à des aspects tels que la politique régionale : les points d'entrée régionaux, les équipements et services de transport ; les types d'attractions touristiques et leur emplacement ; la quantité, les types et l'emplacement de l'hébergement touristique et d'autres équipements touristiques, ainsi que les services et l'emplacement des zones de développement touristique, y compris les zones de villégiature. En outre, Elle gère et analyse les impacts socioculturelles, environnementales, économiques, les programmes d'éducation et de formation au niveau régional, les techniques de marketing et de promotion, les établissements organisationnels, les lois, les règlements et les politiques d'investissement, ainsi que les méthodes de mise en œuvre, y compris les plans de projet et les règlements de zonage régionaux à l'exemple des conseils régionaux.

I.2.4. Acteurs du tourisme local

Les acteurs du tourisme au niveau local sont nombreux. On note entre autres des Organisations locales de producteurs (les chambres de commerce et les associations industrielles locales, les clubs sportifs locaux et les centres privés de sport et de loisirs) ; les structures locales et les organisations intra-gouvernementales (mairies) ; Organisations locales de non-producteurs (les contribuables et les associations de résidents). L'approche et la mise en œuvre de la politique et de la planification touristiques varient considérablement d'une destination à l'autre et en fonction des acteurs en présence (Essonon, 2001). Pour la plupart des cas, les acteurs poursuivent

-Organisations internationales gouvernementales et intra-gouvernementales : Organisation mondiale du tourisme ; Organisation de coopération économique (OCE) ; Organisation mondiale de la santé (OMS) ; Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

- Organisations internationales de producteurs : Conseil mondial du voyage et du tourisme

- Organisations internationales à intérêt unique : Congrès mondial contre l'exploitation sexuelle des enfants à des fins commerciales

des intérêts divergents. Cependant, il est important de fédérer et d'unifier les intérêts, vers un seul objectif, celui d'un développement durable du tourisme, un tourisme qui satisfait toutes les parties prenantes y compris les parties prenantes présentes et futures.

I.3. L'impérieuse nécessité de fédérer les intérêts des différents groupes d'acteurs

D'un point de vue théorique, l'une des principales clés du succès et de la mise en œuvre du développement du tourisme dans une communauté est le soutien des parties prenantes. En effet, une partie prenante est identifiée comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou est affecté par » le développement touristique dans une région (Freeman, 1984 :46). Ainsi, une plus grande participation des parties prenantes met l'accent sur la capacité à gérer de multiples problèmes perçus. Le premier problème est que les décisions de développement du tourisme sont prises du haut vers le bas (approche *top-down*), là où les « experts » prennent les décisions. Souvent, les décisions prises de cette manière sont perçues par la communauté locale comme ne reflétant pas les intérêts et les opinions de la communauté. Le deuxième problème est que le système de prise de décision est perçu comme ayant des intérêts concurrents en lui-même et, par conséquent, les décisions prises ne reflètent pas encore les intérêts du public (Beierle et Konisky, 2000). De plus, la participation peut potentiellement conduire à éviter des conflits majeurs entre les groupes de parties prenantes (Healey, 1998).

En effet, pour que les parties prenantes soient pleinement incluses dans le développement touristique, il faut répondre à deux questions spécifiques. Ces questions sont les suivantes :

- 1) qui doit être considéré comme un acteur dominant du développement touristique ? et
- 2) et comment les planificateurs et les développeurs doivent-ils impliquer les acteurs identifiés dans le projet du développement du tourisme ?

Le but de la prochaine section est d'étudier les racines de l'implication des parties prenantes et de la participation du public et comment elles ont été appliquées dans la littérature touristique en relation avec le développement durable. Ainsi, pour une meilleure catégorisation des principaux acteurs et leurs rôles dans la dynamique du tourisme dans la région de l'Extrême-Nord du Cameroun, nous allons, à la suite de cette section, appliquer la théorie des parties prenantes au développement d'un tourisme durable.

2. Application de la théorie des parties prenantes à la dynamique du tourisme dans la région de l'Extrême-Nord Cameroun

2.1. Retour aux fondements de la théorie des parties prenantes

Le concept de participation des parties prenantes trouve ses racines dans la littérature sur la gestion d'entreprise et l'administration publique. Freeman (1984) affirme qu'une organisation

peut être caractérisée par ses relations avec les parties prenantes de l'organisation. (Freeman, 1984 : 46) a défini une partie prenante comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou est affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation ». Donaldson et Preston (1995) ont affiné cette définition en précisant que pour être identifié comme partie prenante, le groupe ou l'individu doit avoir un intérêt légitime dans l'organisation. Depuis les premiers travaux de Freeman sur la théorie des parties prenantes, elle a été intégrée dans la littérature sur la gestion d'entreprise (Clarkson 1995 ; Donaldson et Preston 1995 ; Jones 1995 ; Stoney et Winstanley 2001).

Donaldson et Preston ont développé trois aspects de la théorie des parties prenantes : le descriptif/ empirique, l'instrumental et le normatif. Ils considèrent les trois aspects de cette théorie comme étant « imbriqués les uns dans les autres » (Donaldson et Preston, 1995 :74). La première couche de la théorie est son aspect descriptif qui présente l'organisation et ses relations avec les agences externes. La deuxième couche de la théorie est l'aspect instrumental, qui soutient la première par sa valeur prédictive. Cette couche prédit que si des tâches spécifiques sont exécutées, des résultats spécifiques seront obtenus (Donaldson et Preston 1995). La troisième couche est l'aspect normatif. Il « est utilisé pour interpréter la fonction de la société, y compris l'identification de lignes directrices morales ou philosophiques pour le fonctionnement et la gestion des sociétés » (Donaldson et Preston, 1995 : 71). L'élément sous-jacent de la théorie est son aspect normatif. « La précision descriptive de la théorie suppose que les managers et les autres agents agissent comme si tous les intérêts des parties prenantes avaient une valeur intrinsèque. À son tour, la reconnaissance de ces valeurs et obligations morales ultimes donnent à la gestion des parties prenantes sa base normative fondamentale » (Donaldson et Preston, 1995 : 74). De Lopez explique que « la gestion des parties prenantes consiste essentiellement à comprendre et à prévoir le comportement et les actions des parties prenantes et à concevoir des stratégies pour les traiter de manière éthique et efficace » (De Lopez, 2001 : 48).

Les trois aspects de la théorie des parties prenantes indiquent la nécessité d'identifier l'intérêt de toutes les parties prenantes dans le développement des politiques du tourisme dans une localité. Toutes les parties prenantes doivent être impliquées de manière égale dans le processus de prise de décision, mais cela exige que tous les intérêts soient identifiés et compris (Donaldson et Preston, 1995). Le fait de ne pas identifier l'intérêt d'un seul groupe de parties prenantes primaires peut entraîner l'échec du processus (Clarkson, 1995).

2.2. De la participation des parties prenantes à l'élaboration des politiques

2.2.1. Intérêt de la participation des parties prenantes

La théorie des parties prenantes dans l'élaboration des politiques se retrouve dans les premières idées de participation communautaire et d'implication du public qui sont au cœur de la croyance démocratique fondamentale selon laquelle les citoyens devraient décider eux-mêmes de la manière dont le gouvernement et leur communauté devraient fonctionner (Fiorino, 1990 ; Nanz et Steffek, 2004). « La démocratie est un idéal politique qui s'applique principalement aux modalités de prise de décisions collectives contraignantes. De tels arrangements sont démocratiques s'ils garantissent que l'autorisation d'exercer la puissance publique résulte de décisions collectives des citoyens sur lesquelles s'exerce cette puissance » (Nanz et Steffek 2004,2004 : 316). Selon Crosby, Kelley et Schaefer, la participation des parties prenantes « est un effort pour mettre un groupe représentatif du public en dialogue avec des fonctionnaires publics afin qu'ils obtiennent eux-mêmes les réactions du public sur un sujet particulier » (1986 : 171).

Sur la base de ces idéaux, la participation des parties prenantes à l'élaboration des politiques de promotion du tourisme local, par exemple, devrait commencer par identifier un groupe diversifié de personnes dans la communauté et les informer sur les problèmes du tourisme. À partir des informations que les parties prenantes reçoivent, elles devraient être autorisées à faire les recommandations qu'elles jugent les plus appropriées pour vendre l'image de leur communauté à travers le tourisme. Dans l'Extrême-Nord du Cameroun, l'intérêt d'impliquer les différentes parties prenantes dans l'élaboration des politiques en rapport avec le tourisme local et la recherche de la cohésion sociale est le souci de partager équitablement les retombées de l'activité du tourisme de façon inclusive et qui profite aux plus pauvres.

2.2.2. Types de participation des parties prenantes

La participation des parties prenantes peut être facilitée ou mise en œuvre sous différentes formes, à la fois formelles et informelles. Dans l'extrême-Nord Cameroun, les formes de participation peuvent comprendre les audiences publiques, les comités consultatifs, les sondages, les groupes de discussions, les délibérations publiques, les comités d'examen des citoyens, la collaboration, les commissions d'examen civique, les groupes de travail, les études de mise en œuvre et les commentaires écrits, les chefferies traditionnelles, les guides touristiques, les facilitateurs locaux, etc. Toutes les formes, cependant, n'intègrent pas le même niveau de participation. C'est un « terme descriptif, comprenant de nombreuses activités et situations différentes, il y a beaucoup plus de place pour la confusion sur ses causes et ses effets, ainsi que sur ses quantités et sa distribution. Il est nécessaire d'être assez précis sur ce que l'on

entend dans une situation particulière si nous voulons en parler utilement en ce qui concerne un type particulier d'effort de développement rural (Cohen et Uphoff, 1980 : 218).

Dans le cadre du tourisme, pour que la participation soit responsabilisante, les parties prenantes doivent être impliquées tout au long du processus et savoir que leur participation a le potentiel d'influencer la décision. Quelle que soit l'approche, il est important de comprendre que les parties prenantes doivent être impliquées tout au long du processus de planification et de gestion des potentialités touristiques dans la région de l'Extrême-Nord et pas seulement aux étapes de guide touristique ou « gardien des parcs ». En fait, les communautés doivent savoir que leur avis est pris en compte dans la décision de créer des parcs naturels, des jardins zoologiques, et que leurs cultures ne risquent pas d'être détruites par les animaux du parc. Par exemple, il est courant pour les habitants environnants du Parc de Waza de se plaindre des attaques des animaux ou de la destruction des cultures. De telles plaintes suggèrent que leurs doléances n'avaient pas été prises en compte au moment de la construction du Parc et que l'étude des impacts sociaux environnementaux n'avait pas été efficace.

Une bonne implication des parties prenantes a de multiples résultats selon le processus utilisé et les acteurs en jeu. Les résultats de l'implication comprennent :

- Le public est informé et éduqué sur les sujets et les problèmes (Beierle, 1998 ; Simrell King et Feltey, 1998).
- Les valeurs et les opinions publiques sont incorporées dans le processus de prise de décision (Beierle, 1998 ; Carmin, Darnall et Mil Homens, 2003).
- La qualité et la légitimité des décisions sont améliorées (Beierle, 1998 ; Fiorino, 1990).
- De nouvelles idées sont générées (Carmin, Darnall, et Mil-Homens, 2003 ; Fiorino, 1990 ; Steelman, 2001).
- Une augmentation de la confiance entre toutes les parties (Beierle, 1998 ; Carmin, Darnall, & Mil Homens, 2003 ; La Porte & Metlay, 1996 ; Simrell King & Feltey, 1998).
- Une réduction des conflits et des procès (Beierle, 1998 ; Carmin, Darnall et Mil Homens, 2003 ; Simrell King et Feltey, 1998 ; Steelman, 2001).
- La promotion de la responsabilité partagée (Carmin, Darnall, Mil-Homens, 2003).

Même si les parties ne peuvent pas résoudre un problème particulier, le processus devrait pouvoir les aider à comprendre les objectifs et les perspectives des autres en favorisant la communication et en établissant des relations.

3. Implication des parties prenantes et dynamique du tourisme durable dans la région de l'Extrême-Nord Cameroun

3.1. Revisiter le concept du tourisme durable

Selon le rapport Brundland (1987), le développement durable a été défini comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». La clé de la définition du développement durable est que l'utilisation actuelle des ressources n'a pas d'impact négatif sur l'utilisation potentielle des ressources à l'avenir. Deux groupes de parties prenantes clairement identifiés dans la définition du tourisme durable sont les utilisateurs actuels et les utilisateurs futurs d'une ressource. En combinant les deux groupes de parties prenantes de la définition de l'OMT avec les deux identifiés dans la définition de la durabilité, quatre groupes de parties prenantes distincts peuvent être identifiés : le touriste actuel, la communauté d'accueil actuelle, le futur touriste et la future communauté d'accueil.

3.2. De l'implication des parties prenantes pour un tourisme durable

Un nombre croissant de chercheurs et de professionnels prônent actuellement l'inclusion des parties prenantes dans le processus de planification (Hardy et Breton, 2001 ; Gunn, 1994 ; Ioannides, 1995). Deux domaines de pensée distincts ont émergé dans la littérature touristique en ce qui concerne la théorie des parties prenantes.

La première idée est étroitement liée à l'idée classique de gestion des parties prenantes. L'organisation considère l'intérêt des parties prenantes et développe des politiques et des pratiques basées sur le pouvoir et l'influence des parties prenantes. Ceux qui ont plus de pouvoir seraient davantage pris en considération que ceux qui en ont moins (De Lopez, 2001).

La deuxième idée de la théorie des parties prenantes qui a émergé au cours des dernières années comprend le concept de pensée collaborative (Jamal et Getz, 1995 ; Yuksel, Bramwell et Yuksel, 1999). Cette idée est basée sur l'approche normative de la théorie des parties prenantes. Cela implique que chaque groupe d'acteurs doit être pris en compte sans que l'un soit prioritaire sur les autres (Sautter & Leisen, 1999).

En particulier, l'identification et l'implication des parties prenantes est la principale étape vers la réalisation de partenariats communautaires et la collaboration au sein du tourisme (Hardy et Beeton, 2001). Yuksel, Bramwell et Yuksel déclarent que bien que la planification collaborative peut prendre du temps et être difficile, elle peut être justifiée parce qu'elle peut potentiellement « éviter les coûts de résolution des conflits à long terme, elle est plus politiquement légitime et elle peut s'appuyer sur le stock de connaissances et de capacités des parties prenantes » (Yuksel, Bramwell et Yuksel, 1999 : 315).

3.3. Comment inclure les parties prenantes au développement d'un tourisme durable dans l'Extrême-Nord Cameroun ?

3.3.1. Quelques expériences d'inclusion des parties prenantes

Comme mentionné précédemment, il existe de multiples formes sous lesquelles la participation des parties prenantes peut se produire à la fois de manière informelle et formelle. Par exemple, à Selma, en Caroline du Nord, le directeur municipal et les urbanistes voulaient revitaliser le quartier du centre-ville par le biais du tourisme, à savoir, le magasinage d'antiquités et les divertissements.

Pour commencer le processus, le directeur de la ville a préparé une proposition initiale et l'a remise au plus grand nombre possible de propriétaires d'entreprises, de résidents, d'élus locaux et de propriétaires d'entreprises potentiels. Grâce à ce processus informel, il a reçu diverses formes de rétroaction allant du soutien total au scepticisme. Le gestionnaire a pris en compte les commentaires obtenus à partir de l'ébauche de proposition et a préparé une version révisée de la proposition. La ville a ensuite tenu une réunion formelle où toutes les parties prenantes ont pu exprimer leurs idées et opinions sur le projet. En partie, parce que la proposition initiale a été examinée par un si grand nombre de parties prenantes différentes, la proposition révisée a reçu un soutien écrasant. Le centre-ville a été aménagé conformément à la proposition et a été un succès.

Pour que les parties prenantes restent impliquées dans le processus, le directeur municipal a constamment parlé avec eux de manière informelle du développement pour obtenir leurs commentaires. En outre, un conseil consultatif a été mis en place pour travailler avec la ville et l'organisation locale de commercialisation de la destination afin de développer et de gérer en continu la zone (Radford, 2003, communication personnelle).

Litvin (2005), dans son étude sur les améliorations du paysage de rue à King Street, Charleston, a expliqué comment les parties prenantes pourraient être impliquées en développant une « Charette de conception » ou un groupe de travail et en sondant les commerçants locaux qui seraient touchés par le développement. Le groupe de travail était composé de commerçants du centre-ville, de représentants de l'association des commerçants, d'urbanistes et des architectes de la ville. Ce groupe de travail a permis aux différentes parties de mieux comprendre les objectifs et les limites financières de chacun et a conduit à une esquisse générale du projet. De plus, un sondage a été envoyé à tous les commerçants de la région pour évaluer leur consentement à payer pour le projet. Grâce à ces deux formes de participation des parties prenantes, un plan a été élaboré qui a été considéré comme bien arrondi et réaliste (Litvin 2005).

Sur la base de ces résultats, on peut conclure que la forme ainsi que les participants réels dépendent de la communauté spécifique et des parties prenantes au sein de cette communauté. Ce qui est cohérent dans tous les exemples, c'est le fait que les parties prenantes ont été incluses dans le processus de planification du tourisme sous une forme ou une autre et qu'il y a eu des avantages substantiels de cette implication. Par conséquent, pour une meilleure inclusion des parties prenantes dans la planification d'un tourisme durable dans la région de l'Extrême-Nord du Cameroun, il est important de privilégier la collaboration et le dialogue communautaire autour de la construction des infrastructures touristiques (Etaba, 2009).

Dans le cadre du Plan d'Action National de Lutte contre la Désertification au Cameroun, le projet « Sahel-Vert », mis en œuvre depuis 2008 par le gouvernement, a contribué à la restauration et à la mise en place de près de 22.000 ha de terres dégradées. Cependant, ces sites connaissent de multiples problèmes, notamment la dégradation des ressources naturelles et le manque de suivi par les communes (Beteille, 2000). Pour remédier à cette situation, ABIOGeT a conduit un projet pour renforcer les capacités et la résilience des communes et des communautés locales, développer une méthodologie et des outils de caractérisation, de gestion et de suivi des sites. 9004 personnes, réparties dans 12 villages, ont été directement concernées par le projet. L'objectif général a été de renforcer les capacités et la résilience des communes et des communautés rurales en luttant contre la désertification, de manière à améliorer les conditions de vie des populations concernées. L'équipe du projet a organisé cinq séances, qui ont permis de toucher 83 coopératives de femmes et de jeunes. Les populations ont été formées sur les thèmes tels que : la citoyenneté active, le volontariat, la prévention et la gestion de conflit, le genre, les techniques de production des plants et de régénération naturelle. Ainsi que la gestion durable des ressources naturelles. Un nombre important d'arbres ont été plantés.²

3.3.2. Finalement qui devrait-on impliquer dans le processus de développement du tourisme durable dans l'Extrême-Nord ?

Sur la base des définitions utilisées pour la durabilité et le développement du tourisme durable, quatre groupes distincts sont identifiés ; les visiteurs actuels, les futurs visiteurs, la communauté d'accueil actuelle et la communauté d'accueil future. La communauté d'accueil peut être subdivisée en résidents, propriétaires d'entreprises et représentants du gouvernement, autorités traditionnelles. Le point de vue de la gestion de la théorie des parties prenantes indique que tous les groupes de parties prenantes doivent être impliqués dans l'ensemble du processus de

²<http://www.initiativesclimat.org/Toutes-les-initiatives/Projet-pilote-Sahel-Vert-HIMO>, repéré le 10 / 11 / 25.

développement du tourisme. Bien que toutes les parties prenantes n'aient pas besoin d'être impliquées de manière égale dans le processus de prise de décision, cela nécessite que le plus grand nombre possible soit identifié et que leurs intérêts soient entendus. Le fait de ne pas identifier l'intérêt d'un seul groupe de parties prenantes primaires peut entraîner l'échec de l'ensemble du processus (Clarkson, 1995).

Les visiteurs actuels peuvent être décrits comme des individus ou des groupes qui sont des touristes actuels dans la communauté. Grâce à leur visite à la communauté d'accueil, ils injecteront dans l'économie locale des ressources économiques. Les visiteurs actuels consomment de nombreux services offerts par le tourisme dans l'industrie (par exemple, hôtels, restaurants, etc.) et des ressources de la communauté (par exemple, eau, transport, ressources culturelles, etc.). Ils peuvent également utiliser d'autres services qui ne sont pas couramment associés au tourisme (par exemple, les épiceries, les nettoyeurs de blanchisserie, etc.). Les intérêts des visiteurs actuels porteront sur la qualité de l'expérience vécue dans la communauté. Tout changement dans la communauté peut avoir un impact positif ou négatif sur leur expérience.

Les futurs visiteurs sont les individus ou les groupes qui, à l'avenir, visiteront la région. A l'instar des visiteurs actuels, les futurs visiteurs consommeront bon nombre des ressources (naturelles, bâties et sociales) d'une communauté. Ces ressources comprennent celles qui sont actuellement présentes dans la communauté et les ressources qui seront disponibles à l'avenir. Les ressources futures peuvent inclure des améliorations futures des infrastructures, l'extension de la carte hôtelière, l'aménagement des parcs attractions, etc. Les planificateurs doivent être conscients de la consommation future de ces ressources par les visiteurs lors du processus de planification. Les principaux intérêts des futurs visiteurs sont leurs expériences perçues dans la communauté. Les futurs visiteurs découvriront la communauté grâce au marketing, aux médias et aux visiteurs actuels. Les changements apportés à la communauté influenceront la probabilité, positive ou négative, des futurs visiteurs, la durée de leur séjour et les activités auxquelles ils voudront peut-être participer. Si les changements sont suffisamment graves, la personne peut choisir de ne pas visiter la communauté.

La communauté d'accueil actuelle représente tous les groupes qui composent actuellement la communauté d'accueil ; résidents, propriétaires d'entreprises et représentants du gouvernement. La communauté d'accueil utilise la plupart des ressources de la communauté et est présente dans la communauté à long terme. Changements à la communauté, les impactera donc plus que les trois autres groupes. Il n'y a pas d'intérêt générique unique définissable pour la communauté d'accueil. Les intérêts seront propres à chaque communauté et à chaque sous-groupe de la

communauté. Les changements apportés à la communauté peuvent soit aider à garder un individu dans une communauté, soit augmenter ses chances de quitter la communauté.

Le tourisme actuel et le développement du tourisme dans la communauté influenceront également leur soutien aux projets futurs et leurs interactions avec les visiteurs. Le soutien et les interactions influenceront à leur tour le succès du développement touristique. La future communauté d'accueil peut être décrite comme les individus et les groupes qui deviendront des résidents, des propriétaires d'entreprises ou des représentants gouvernementaux à l'avenir. Ce groupe d'intervenants comprend des personnes qui déménagent dans la communauté ou qui sont nées dans la communauté. Ces individus sont les futurs consommateurs des ressources futures de la communauté. Semblables aux ressources décrites en relation avec les futurs visiteurs, ces ressources peuvent inclure des améliorations des infrastructures et de nouvelles attractions ainsi que des écoles et des zones résidentielles.

Les changements dans la communauté influenceront la zone dans laquelle les individus résideront ; le type de services dont ils auront besoin, qu'ils voudront ou auxquels ils croient avoir droit ; et les caractéristiques démographiques de l'individu. Les changements qui se produisent dans une communauté peuvent augmenter les chances que les individus de la future communauté d'accueil déménagent dans la région ou peuvent décourager leur déménagement dans la région. Les personnes nées dans la région prendront leur décision de rester dans la communauté ou de s'en éloigner en fonction des nombreux changements qui surviennent dans la disponibilité des ressources dans la communauté.

Si le temps, les ressources et le leadership sont disponibles, les parties prenantes doivent alors être habilités à prendre des décisions tout au long du processus et comprendre que leur participation a le potentiel d'influencer la décision. Ce type d'implication doit commencer par éduquer tous les acteurs sur les enjeux et les intérêts en jeu dans le développement touristique. La collaboration, les partenariats et l'apprentissage collaboratif sont trois méthodes qui permettent ce type d'implication de toutes les parties prenantes.

3.3.3. Comment les professionnels du tourisme doivent-ils impliquer les parties prenantes au processus décisionnel dans l'Extrême-Nord ?

La première étape, comme discuté, est d'identifier qui sont les parties prenantes, cette étude est une première tentative pour y parvenir. Une fois que les parties prenantes ont été identifiées, la question est de savoir comment les parties prenantes doivent être incluses dans le processus de prise de décision. Il existe de nombreuses méthodes qui ont été décrites en général, mais qu'en est-il du groupe spécifique. Le groupe dont il est question dans ce document et qui peut être le plus facile à réunir est celui des résidents actuels. La littérature touristique et les professionnels

du tourisme donnent de multiples exemples de la façon d'inclure les résidents actuels à partir de collaborations, de réunions publiques, de conseils consultatifs du tourisme et d'enquêtes. L'inclusion de ce groupe peut être formelle ou informelle. Quelle que soit la forme utilisée pour inclure les résidents actuels, il est important que les personnes impliquées soient représentatives de l'ensemble de la population résidente locale, même si leur niveau de participation peut être différent.

Les futurs résidents peuvent être plus difficiles à inclure dans le processus de prise de décision de manière formelle. Les futurs résidents ne peuvent physiquement être amenés à une réunion publique ou faire partie d'un groupe de travail collaboratif. Alors, comment leurs intérêts peuvent-ils être inclus dans le processus de prise de décision ?

Une méthode serait de surveiller les tendances démographiques de la communauté afin que les planificateurs touristiques puissent prédire à quoi ressemblera la future population résidente. Le suivi des tendances démographiques de la communauté permet aux planificateurs de prendre des décisions éclairées sur les besoins des futurs résidents. De toute évidence, les planificateurs du tourisme doivent avoir une vision de l'avenir et élaborer des plans à long terme en collaboration avec l'ensemble de la communauté, notamment ; développement économique, éducation, infrastructure et gestion des urgences. Pour inclure les visiteurs actuels dans le processus de planification touristique, comme pour chaque groupe, ils doivent être identifiés et contactés. Les visiteurs actuels peuvent être inclus dans le processus de manière formelle ou informelle. Dans les deux cas, le visiteur actuel ne fera partie du processus que pendant une courte période.

Il n'est pas logique de penser qu'un visiteur puisse venir à une réunion mensuelle d'un groupe de travail ou venir pour une audition publique. Les formes d'inclusion les plus réalisables pour ce groupe de parties prenantes sont les groupes de discussion, les enquêtes (avec des questions sur ce qui améliorerait la destination) et l'interception des visiteurs pendant qu'ils sont à destination. Quelle que soit la forme d'inclusion, les planificateurs du tourisme dans l'Extrême-Nord Cameroun doivent s'assurer qu'il ne s'agit pas d'un événement ponctuel. Les visiteurs actuels doivent être inclus comme partie d'un processus continu. Une enquête annuelle auprès des visiteurs actuels sur la destination serait un exemple de processus continu.

En plus d'intégrer les intérêts actuels des visiteurs dans le développement durable de la communauté, les impactera donc plus que les trois autres groupes. Dans le processus de développement touristique, les planificateurs doivent identifier d'autres groupes qui pourraient devenir de futurs visiteurs. Les futurs visiteurs peuvent être le groupe le plus difficile à inclure en raison du problème lié à l'identification de ce groupe. Les planificateurs doivent surveiller et

comprendre les caractéristiques démographiques et les préférences des visiteurs actuels afin d'essayer de prédire qui pourrait être le futur visiteur.

Par ailleurs, les planificateurs du tourisme dans l'Extrême-Nord Cameroun doivent être conscients des nouveaux marchés potentiels et, avant d'essayer de les attirer, connaître leurs intérêts et savoir si la région peut répondre aux intérêts des visiteurs. Un exemple d'outil qui peut aider les planificateurs du tourisme dans l'Extrême-Nord Cameroun est le Travel Tracker. Le Travel Tracker est un outil qui surveille mensuellement les statistiques des visiteurs et du tourisme pour la Caroline du Nord. Grâce à cet instrument, les planificateurs peuvent faire des prédictions sur les intérêts des futurs visiteurs.

La première étape du développement touristique durable dans l'Extrême-Nord Cameroun est l'identification des parties prenantes. Une fois les parties prenantes identifiées, elles peuvent être incluses dans le processus de développement touristique. Ce n'est qu'alors que le développement touristique aura ses meilleures chances d'être véritablement durable. Comme Donaldson et Preston (1995) l'ont indiqué, toutes les parties prenantes n'ont pas besoin d'être impliquées de manière égale dans le processus de prise de décision, mais cela exige que tous les intérêts soient identifiés et compris.

Conclusion

Cette étude a montré que les planificateurs communautaires et les organismes de gestion des destinations doivent se préoccuper de tous les acteurs de la communauté. Par ailleurs, la préoccupation concerne le visiteur, l'informant des attractions et des installations de la communauté dans l'espoir qu'il se rendra dans la région. Sur la base des idées de durabilité et de la théorie des parties prenantes, il est nécessaire que ces organisations communiquent avec la communauté locale ainsi qu'avec le visiteur. Éduquer et informer la communauté locale renforcera l'industrie du tourisme. Cela permettra également de mieux comprendre les impacts du tourisme que la communauté perçoit et les impacts réels qui résultent du tourisme.

L'analyse s'est concentrée sur qui devrait être impliqué et comment ils devraient être impliqués dans le développement du tourisme durable dans l'Extrême-Nord du Cameroun. De nombreux professionnels ont discuté de l'inclusion des parties prenantes dans le développement du tourisme, mais il n'a pas été pleinement réalisé. Sans l'implication des parties prenantes, le terme développement durable ne serait qu'un slogan marketing ou, au mieux, un sujet de débat théorique. L'argument des ressources limitées appuierait l'idée que le développement durable est un concept utopique qui ne se réalisera jamais. Des recherches supplémentaires doivent être menées sur les méthodes et les techniques d'identification des parties prenantes. Les futures études sur l'implication des parties prenantes devraient se concentrer sur l'analyse des différentes formes et méthodes utilisées pour impliquer les parties prenantes.

Références bibliographiques

- Beierle, T.C. & Konisky, D.M. (2000). « Values, conflict, and trust in participatory environmental planning », in *Journal of Policy Analysis and Management*, 19 (4), 587-602.
- Beierle, T.C. (1998). *Public participation in environmental decisions: An evaluation framework using social goals*. Washington DC: Resources for the Future.
- Beteille, R. (2000). *Le tourisme vert*, Paris, PUF.
- Carmin, J., Darnall, N. & Mil-Homens, J. (2003), « Stakeholder involvement in the design of U.S. voluntary environmental programs: Does sponsorship matter? », in *Policy Studies Journal*, 31(4), 527- 543.
- Clarkson, M.B.E. (1995), « *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance* », in *Academy of Management Review*, 20, 92-117.
- Cohen, J.M. & Uphoff, N.T. (1980), « Participation's place in rural development: Seeking clarity through specificity », in *World Development*, 8, 213- 235.
- Crosby, N., Kelly, J. & CMED (Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement, 1989), *Notre avenir à tous* (Rapport Brundtland, 1987), Montréal, Du Fleuve.
- CTIC. (2000). *Guide Touristique du Cameroun 1ère édition*, Douala, WALA
- De Lopez, T.T. (2001). « Stakeholder management for conservation projects : A case study of Ream National Park », in *Cambodia. Environmental Management*, 28(1), 47-60.
- Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995). « The stakeholder theory of the corporation : Concepts, evidence, and implications », in *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Essono, E. F. (2001). *Tourisme et culture au Cameroun à l'ère de la mondialisation*, Yaoundé, Presses de l'Impr. Saint-Paul.
- Etaba, R. O. (2009). *Le tourisme culturel au Cameroun*, L'Harmattan
- Fiorino, D.J. (1990). « Citizen participation and environmental risk : A survey of institutional mechanisms », in *Science, Technology, & Human Values*, 15(2), pp. 226-243.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Goeldner et Ritchie (2005), *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, Wiley India Pvt. Limited, 2006 ;
- Gunn, C.A. (1994). *Tourism planning: Basic concepts cases (3rd ed)*. Washington, D.C.: Taylor and Francis.
- Hardy, A.L. & Beeton, R.J.S. (2001). « Sustainable tourism or maintainable tourism : Managing resources for more than average outcomes », in *Journal of Sustainable Tourism*, 9(3), 168-192.
- Healey, P. (1998). « Collaborative planning in a stakeholder society », in *Town Planning Review*, 69, 1- 21.

- Ioannides, D. (1995). « A flawed implementation of sustainable tourism; the experience of Akamas », in Cyprus. *Tourism Management* 16(8), pp. 583-592.
- Jamal, T.B. et Getz, D. (1995). « Collaboration theory and community tourism planning », in *Annals of Tourism Research*, 22 (1), pp. 186-204.
- Jones, P. et Davies, A. (1991). « Empowerment: a study of General Managers of four-star hotel properties in the UK », in *International Journal of Hospitality Management* Vol.10 No.3.
- La Porte, Todd R and Daniel S. Metlay, (1996). « Hazards and Institutional Trustworthiness: Facing a Deficit of Trust », Wiley, [Vol. 56, No. 4](#), pp. 341-347 (7 pages)
- Lea, J. (1988). *Tourism and Development in the Third World*, Abingdon-on-Thames : Routledge.
- Litvin, S.W. (2005). « Streetscape improvements in an historic tourist city a second visit to King Street », in Charleston, South Carolina. *Tourism Management*, 26, 421-429.
- Nanz, P. & Steffek, J. (2004). « Global governance, participation and the public sphere », in *Government and Opposition*, 39 (2), 314-335.
- Simrell King, C., Feltey, K.M. (1998), « The question of participation: Toward authentic public participation in public administration », in *Public Administration Review*, 58(4), 317-326.
- Steelman, T.A. (2001). « Elite and participatory policymaking : Finding balance in a case of national forest planning », in *Policy Studies Journal*, 29(1), 71- 89.
- Yuksel, F., Bramwell, B.& Yuksel, A. (1999). « Stakeholder interviews and tourism planning at Pamukkale », in Turkey. *Tourism Management*, 20, 351- 360.