

Le tourisme culturel en Tanzanie :

expérience d'un projet de développement touristique

Cultural tourism in Tanzania : Experiences of a tourism development project, Marcel Leijzer, 1999.

Ce texte est une publication de la Coopération hollandaise (la SNV). Il a été mis à jour avec l'aimable collaboration de Éric de Milliano, responsable SNV en Tanzanie.

En mars 1994, un groupe de jeunes Massai de Tanzanie propose à la Coopération hollandaise, la SNV, de les assister dans la mise en place d'un projet touristique. La SNV a tout de suite vu le potentiel mais aussi les opportunités que cela lui ouvrait pour diversifier ses activités en Tanzanie. Marcel Leijzer fut nommé en Tanzanie en 1995 comme conseiller pour le tourisme. Avec ses collègues tanzaniens, il a mis au point un programme quinquennal pour le tourisme culturel (CTP – Cultural Tourism Programme), en collaboration avec l'Office tanzanien du tourisme. Quatre ans après, il dresse le bilan des succès et des échecs, et nous livre des conseils tirés de l'expérience.

Le CTP vise au tourisme durable et tous les programmes sont évalués en fonction de critères culturels, naturels, de réduction de la pauvreté et des conséquences pour les personnes, qui ont été décidés après consultation de la population. Dix programmes, ou modules, de tourisme culturel ont été créés et sont appliqués dans les provinces de Lushoto, Same, Mwanza, Arumeru et Manduli. Presque 100 tanzaniens ont été employés dans le cadre du programme. Le point commun entre tous ces modules est qu'une partie des revenus – les « frais de développement » – est réinvestie dans un objectif de développement pour la région afin que toute la communauté locale profite de la venue des touristes. Il était prévu qu'en 2001 la SNV se retire du projet. Le retrait effectif a eu lieu fin 2002 avec la fin du soutien financier de la SNV. Même si la plupart des bénéfices va toujours aux tour-opérateurs et aux chaînes d'hôtel, les populations locales en perçoivent aussi une partie.

LE TOURISME COMME PRODUIT

Ce « produit » se compose d'attractions et de services et il est faux de croire que l'on ne peut influencer sur les premiers car

on peut toujours exploiter d'autres aspects moins connus du pays. *On ne peut pas rendre une région plus belle, mais on peut la rendre plus intéressante.*

Ainsi, les emplacements de récits légendaires peuvent donner lieu à des excursions : les montagnes Usambara, avec le rocher qui grandit ou, situé sur une montagne, le lac Ngosi Crater où un monstre habiterait. Ce sont autant d'alternatives à l'omniprésent Kilimanjaro. Il faut donc bien observer et beaucoup écouter, mais aussi *demandeur l'avis des touristes* et exploiter leurs idées. C'est de cette façon qu'une excursion a été organisée dans une forêt de l'Ouest pour aller voir un guérisseur et chercher des plantes médicinales. On définit maintenant les idées selon le nombre de touristes qui l'apprécient. On peut aussi découvrir une attraction de manière accidentelle, comme l'observation d'une sorte de kangourou nocturne en dehors de la réserve.

Les « frais de développement » font partie de tous les programmes : 1,5 à 7,5 USD par jour et par touriste sont destinés au développement. Lorsque ce système marche bien, cela aide les locaux à mieux percevoir les touristes. De plus, cette méthode permet de donner bonne conscience aux visiteurs et certains choisissent ces voyages parce qu'ils servent une bonne cause

L'équipement nécessaire, tel que les toilettes et l'eau potable, doit aussi être pris en compte. La région doit en outre être accessible et sûre et il ne faut pas négliger les routes touristiques, qui limitent le temps de transport.

Astuces

- Utiliser les connaissances des autochtones.
- Mettre sur pied des projets compatibles et/ou complémentaires avec ceux déjà en place.
- Ne pas proposer un service quand il y a déjà de la concurrence.
- Faire en sorte que les activités touristiques durent au moins deux fois plus longtemps que le trajet aller-retour pour y accéder : ceci constitue le « seuil de tolérance ».

LES PRODUCTEURS : LE PEUPLE, LES PARTENAIRES ET L'ÉQUIPE DU PROJET

Les initiateurs du projet sont arrivés sans idée fixe et ont discuté avec les différents acteurs en Tanzanie. Les deux ateliers de travail organisés par le projet, un pour les locaux et un pour les tour-opérateurs, ont été une réussite. De même, cette approche a conduit à organiser des sessions de réflexion dans les villages. Agir de la sorte est plus long mais permet aux locaux de s'approprier en partie le programme et par conséquent de s'y investir.

Il a en outre fallu connaître les organisations qui officient dans le secteur du tourisme en Tanzanie. Ainsi, l'Office tanzanien du tourisme est la principale autorité dans ce domaine et il existe des écoles privées qui forment les guides touristiques. Une coopération s'est rapidement installée entre la SNV et l'Office tanzanien du tourisme et le projet a été placé sous les deux responsabilités, devenant un programme conjoint, ce qui est hautement intéressant dans la perspective du retrait de la SNV.

Les guides doivent parler anglais et avoir beaucoup de choses à dire sur la région mais il est difficile de rencontrer ces deux critères chez la même personne. Ainsi, l'avantage des étudiants parlant un anglais correct est que même s'ils ne connaissent pas la région, ils peuvent acquérir cette connaissance, auprès des anciens par exemple, car ils sont habitués à apprendre. D'autres, sans éducation, ont appris l'anglais au contact des touristes, ce qui ne les empêchait pas d'être d'excellents guides car la région et ses particularités n'avaient pas de secret pour eux.

Dès le départ, ce programme de tourisme a été considéré sur une base commerciale et il a été stipulé que les personnes qui voulaient y avoir accès devaient s'y investir, en termes de temps par exemple. Le projet n'a donc jamais fonctionné sur un système de subventions : si vous ne donnez pas d'argent aux gens, seuls ceux qui sont réellement intéressés restent. Les guides doivent avoir un autre métier car il est risqué que le tourisme soit leur principale source de revenus, surtout au début.

Un phénomène de jalousie envers les guides a de plus été remarqué, car certains guides peuvent gagner en une semaine ce que la population gagne en un mois. Pourtant, il est dommage mais fréquent que les plus pauvres ne soient pas intégrés dans les projets car ils ne possèdent pas les compétences de base nécessaires pour travailler dans le tourisme.

D'autre part, lorsqu'on organise des voyages, il est important d'avoir un point de départ fixe pour les excursions, qui soit un point de rencontre pour les touristes et les guides. En Tanzanie, cet endroit est le chevet d'un handicapé. Cela peut paraître surprenant mais comme cet homme a étudié la sociologie à l'étranger, connaît par cœur sa région et est devenu invalide après un accident, il n'a rien de mieux à faire que de partager ses connaissances avec les touristes. Sa maison est devenue le lieu de rendez-vous idéal et ce Massai la clef de voûte du projet, et l'un des plus grands « succès » de la Tanzanie par la même occasion. Ajoutons cependant qu'un tour-opérateur a fait des commentaires négatifs, trouvant cette situation « embarrassante ». Ce même tour-opérateur a de

plus désapprouvé un guide qui ne portait pas le costume traditionnel.

Le projet a scellé des alliances institutionnelles stratégiques importantes, comme avec l'un des professeurs d'une école pour guides. Parfois aussi, des demandes de coopération arrivent de la part de secteurs plus inattendus : la collaboration a ainsi été très productive avec les autres organismes de développement, notamment hollandais.

Comment s'assurer de la pérennité du projet après le retrait de la SNV ?

Il faut tout d'abord veiller à ce que les nationaux qui jouent un rôle dans le programme aient leur place dans la structure organisatrice, qui doit rester la plus simple possible. Il est de plus recommandé de ne fonder une structure administrative que si une vaste région, de nombreux villages et beaucoup de participants sont concernés, comme c'est le cas pour l'Association des amis d'Usambara, à laquelle tous les acteurs de la région ont adhéré afin d'exploiter ensemble le fort potentiel de croissance de cette région.

Astuces

- Consulter des confrères appartenant à d'autres organisations de développement basées dans la région.
- Travailler avec le plus d'organisations locales possibles. Celles-ci doivent être convaincues de l'intérêt du programme.
- Coopérer avec les entreprises touristiques existantes, par exemple s'arranger avec le propriétaire d'un gîte proche pour qu'il vous fasse de la publicité, et réciproquement.
- Mettre des projets sur pied en gardant le retrait de l'organisation comme objectif.
- Ne payer aucune « aide », ceux qui veulent faire du tourisme doivent s'y investir.
- Créer des projets réalistes et raisonnables, sachant que le tourisme n'est pas scientifiquement prévisible et qu'il faut compter en moyenne six mois entre la mise en place d'un projet et l'arrivée des premiers touristes.

LES INTERMÉDIAIRES : LES TOUR-OPÉRATEURS ET LES AGENCES DE VOYAGE

Parler avec les tour-opérateurs permet de créer des produits adaptés car ils savent ce que les touristes veulent : voir la « vraie vie ». Ceci s'avère aussi être le moins cher à organiser, les projets en Tanzanie n'ont donc pas requis de gros investissements. Dans les relations avec les tour-opérateurs, chaque mot doit être pesé. Ainsi le terme « tourisme culturel » a été retenu car « tourisme responsable » choquait leur sensibilité (« Agissons-nous auparavant de manière irresponsable ? ») et qu'« écotourisme » n'était pas adapté.

Il faut qu'un projet serve le plus d'intérêts possible. Il est certes difficile de concilier les intérêts des touristes, de tour-opérateurs et des organisateurs locaux car ils ne vont pas toujours dans le même sens, mais cela est nécessaire. En effet, plus il y a de parties intéressées et plus le projet a de chances d'être pérenne. Il faut ainsi ménager les représentants locaux des agences de voyage. Pour ce faire, des excursions sont organisées pour eux et pour les guides employés par les tour-opérateurs afin de leur faire connaître les produits proposés. Il importe aussi de sensibiliser les tour-opérateurs avant que leur catalogue pour l'année à venir soit édité.

Astuces

- Lister les tour-opérateurs travaillant avec le pays et discuter de leurs critères.
- Leur demander qui sont leurs représentants locaux et qui sont leurs guides.
- Aborder l'idée d'une collaboration future à un projet touristique.
- Faire en sorte que les tour-opérateurs locaux fassent la promotion du projet à l'étranger.
- Rendre une organisation locale responsable des réservations et des locations.

LES CONSOMMATEURS : LES TOURISTES

Trois catégories de touristes peuvent être distinguées : les routards, les touristes organisés, allant des riches Américains aux touristes avec un petit budget qui voyagent en camion, et les expatriés, c'est-à-dire des étrangers qui habitent et travaillent en Tanzanie et qui viennent généralement avec leur propre voiture. Il peut s'avérer délicat de mélanger ces catégories de touristes au sein d'un même groupe.

Les routards n'ont en général que peu de moyens et essaient toujours de tirer sur les prix. Il y a beaucoup de marchandage en particulier parce que les gens pensent qu'il n'y a pas de prix fixes en Afrique. Le projet voudrait instaurer le système de prix fixes, ce qui n'est pas toujours évident car les guides ont tendance à baisser leurs prix pendant la basse saison et à compenser en se faisant des « amis » qui pourraient leur offrir de beaux cadeaux. Lors du premier projet, un grand nombre de routards voyageaient dans la région et sur l'initiative des guides, ils ont été le premier public des excursions, autrement dit, le galop d'essai. Ce fut un très bon moyen pour les guides de se mettre au point car avec des groupes à fort budget, il n'y a pas droit à l'erreur.

Pour **les voyageurs organisés**, les guides ont le temps de mieux se préparer car leur venue est annoncée. Les riches touristes américains rendent l'argent sans importance, et lorsqu'ils ont le choix préfèrent un programme à 120 USD qu'un à 60 s'il est de qualité et surtout très court. La durée idéale d'une activité étant une demi-journée car les Américains ont peu de vacances. Ils sont de plus réalistes et **ne cherchent pas le luxe** lorsqu'ils ont choisi le programme : de l'eau, un minimum d'hygiène et une nourriture simple mais bonne constitue l'essentiel de ce qu'ils attendent.

Les **expatriés** sont des gens qui ont souvent fait le tour de toutes les attractions du pays et qui désirent explorer d'autres régions. Ils reçoivent souvent des amis ou de la famille, qui constituent une population ayant un intérêt pour la Tanzanie supérieur à la moyenne et font une bonne

publicité pour le projet. Environ 10 % des visiteurs des programmes sont des expatriés et leur entourage.

Pour tous les touristes, la ponctualité et la sécurité sont importantes. En ce qui concerne la sécurité, les touristes sont toujours informés que s'ils s'éloignent sans guide, ils courent le risque de se faire voler, ce qui crée à chaque fois une mauvaise publicité pour le programme. La ponctualité est une habitude qui doit être donnée au départ aux populations locales qui ne sont en général pas habituées. Les Massaï mis à part, cela n'a pas posé trop de problèmes.

Astuces

- Définir en pesant le pour et le contre la ou les catégorie(s) de touristes cibles.
- Donner au départ des informations claires sur les conditions de vie. Ceux qui recherchent le luxe seront orientés vers des tour-opérateurs.
- S'assurer que la sécurité, l'hygiène et la ponctualité sont au rendez-vous.
- Faire en sorte que les tour-opérateurs locaux fassent la promotion du projet à l'étranger.
- Rendre une organisation locale responsable des réservations et des locations.

LES PRIX ET LES BÉNÉFICES

Le projet contribue à l'économie de la Tanzanie de manière directe par les revenus de la centaine de nationaux intégrés dans le projet, et indirecte par son influence sur les activités qui sont rattachées de près ou de loin aux touristes. De plus, le projet n'a pas encore joué toutes ses cartes et les revenus peuvent être augmentés de trois manières :

- en faisant en sorte que les touristes restent plus longtemps ;
- en s'arrangeant pour qu'ils dépensent plus ;
- et en attirant plus de touristes.

Le projet a fait des efforts dans ces trois domaines et la chance a voulu que cela soit fait à temps pour que le voyage puisse être inscrit dans « Lonely Planet », Bible des routards.

Des experts indépendants ont analysé le rapport coût/bénéfice des programmes et il s'avère que **l'impact financier est bon** : chaque dollar investi par la SNV, y compris le salaire des employés SNV sur le terrain, rapporte un peu plus d'un dollar, qui vient des touristes et qui est pour la population locale. Ce rapport est presque unique pour un projet de développement. L'impact financier total des différents programmes dépasse largement les salaires des guides, mais seule une petite partie de cet argent va aux collaborateurs de SNV en Tanzanie. Toutefois, ce déséquilibre ne les gêne pas car ils ne voient que les bénéfices qu'ils ont faits avec l'arrivée des touristes.

Les prix des activités proposées par le projet ont été ajustés sur les prix pratiqués en Tanzanie. Puis, les « frais de développement » ont été rajoutés, pour obtenir le prix total. Les touristes veulent en général connaître le montant de ces derniers. **Les frais de développement** sont des surplus payés par les touristes et qui seront reversés dans le village ou la région visitée afin de réaliser un objectif communautaire. Grâce à cette participation, les habitants sont dispensés de taxes liées au programme touristique. Le principe est semblable à celui de l'impôt, car l'argent prélevé est redistribué mais au bon endroit, ce qui est rarement le cas des impôts en Tanzanie. La plupart du temps, une commission indépendante doit gérer l'argent. Il importe d'être prudent car continuer à développer le tourisme n'est pas toujours parmi les priorités de telles commissions. De plus, celles-ci ne doivent pas être composées de personnes trop jeunes pour ne pas choquer les anciens.

Le tourisme est un secteur assez sensible aux événements politiques et aux catastrophes naturelles, mais il n'est pas le seul. En Tanzanie, pour la plupart des gens, le tourisme ne constitue pas la source principale de revenus, ce qui rend les nationaux moins vulnérables. D'autre part, le tourisme est un secteur qui rebondit plutôt bien après une éventuelle baisse d'activité.

Astuces

- Investir peu au départ pour limiter les déceptions.
- En cas de projet complexe, laisser la gestion à un acteur directement concerné et favorable au développement du tourisme.

LA PUBLICITÉ

En termes de publicité, il ne faut pas hésiter à demander conseil. Depuis le début, le projet a été mené conjointement avec l'Office tanzanien du tourisme qui avait déjà un réseau de marketing important et était déjà présent sur les foires de tourisme internationales. Ainsi, les frais de publicité du projet ont-ils été relativement faibles.

Afin de promouvoir les produits du projet, **les tour-opérateurs ont été consultés**. Leurs idées et leurs exigences ont été prises en compte, comme de ne pas écrire le prix d'un voyage sur une brochure pour que le client ne puisse pas calculer leurs marges.

Même si le tourisme organisé est la principale cible du projet et bien qu'il soit difficile de les atteindre car ils sont isolés, les routards ne sont pas oubliés. Pour ce faire, des brochures ont été déposées dans les hôtels mais les propriétaires les jetaient pour que la clientèle ne s'éloigne pas. **La meilleure manière d'atteindre les routards est d'être référencé dans « Lonely Planet »**, ce qui n'arrive que lorsque les éditeurs reçoivent beaucoup de lettres positives sur une activité. Pour qu'un seul routard soit attiré par les activités du projet, il faut qu'environ 100 dépliants soient distribués. Les brochures sont de basse qualité car sinon les frais seraient trop élevés.

Le programme projette de réaliser de belles brochures sur papier glacé pour que les tour-opérateurs les ajoutent à leurs catalogues et fassent ainsi la promotion du projet presque gratuitement. Cette méthode est de loin la plus efficace pour toucher les touristes organisés. À l'heure où ce texte a été rédigé, les programmes

sont présents dans dix catalogues de voyages belges et néerlandais.

Il y a beaucoup de manières assez bon marché de promouvoir le tourisme culturel, comme la diffusion de lettres d'information sur Internet pour les tour-opérateurs. Le projet cherche en outre le plus de partenaires financiers possible. D'autre part, les journalistes se sentent de plus en plus concernés et font ainsi de la publicité gratuite pour ces activités.

Astuces

- Comprendre comment fonctionne le système publicitaire du pays.
- « Voir c'est croire » : organiser des excursions pour les tour-opérateurs.
- Trouver des organisations locales qui pourraient financer, même en partie, la campagne de promotion.
- Avoir pour but de figurer dans les catalogues des tour-opérateurs et toujours avoir de belles photos en couleur à leur fournir.

LES STANDARDS OCCIDENTAUX ET LA RÉALITÉ TANZANIENNE

Les occidentaux ont tendance à appliquer leurs propres standards moraux au développement du tourisme dans le Sud. Toutefois, **les Massaï ne craignent pas de perdre leur identité à cause du tourisme**. Ils déclarent qu'ils ont connu les colonisations britannique et allemande ainsi qu'un gouvernement tanzanien, qui ont tous essayé de les changer, mais qu'aucun n'a réussi. Pourquoi les touristes y parviendraient-ils ?

La question du genre se pose pour envisager les actions touristiques, sous peine de faire échouer le projet. Par exemple, ce sont les hommes qui doivent traiter les affaires ou toute action qui confère un certain statut, telle que parler avec un groupe de blancs. Voilà pourquoi le projet doit, autant que faire se peut, intégrer et valoriser les femmes, mais il faut pour cela de la réflexion et de la créativité. Parmi les personnes qui travaillent dans

le tourisme au sein du projet, 40 % sont des femmes, ce qui est plutôt bien, mais celles-ci ne touchent que 25 % des revenus. La principale raison de cette disproportion est que les hommes sont de meilleurs guides, plus expansifs, et donc plus fréquemment demandés. De plus, un guide Massai doit savoir faire face à une bête sauvage, par exemple.

En gardant à l'esprit l'environnement naturel et la conservation, **combien de touristes une région peut-elle accueillir ?** Il n'existe pas d'indicateurs permettant de répondre à cette question. Les autochtones voudraient en recevoir le plus possible mais le projet estime que 500 touristes par village est raisonnable. De plus, le tourisme n'est pas toujours favorisé là où il pourrait l'être par peur de la détérioration du site, bien que la formation des guides inclue la surveillance des touristes, pour que ceux-ci ne polluent pas. Certains pensent que le tourisme peut être une bonne **alternative à l'abattage des arbres**. Pourtant ce n'est pas encore le cas car d'un point de vue économique, les arbres rapportent plus que le tourisme. Toutefois, le secteur du tourisme peut **faire pression sur le gouvernement** afin de lutter contre l'abattage des arbres et de prendre des mesures plus sérieuses pour la protection de la nature. En effet, lorsqu'une forêt est devenue une réelle attraction touristique, il devient alors plus facile de trouver des apais pour sa conservation.

Astuces

- Ajouter au programme des services traditionnellement assurés par les femmes.
- S'assurer que les femmes gèrent entièrement leurs activités : qu'elles fixent les prix et récoltent les bénéfices.

COMMENT A ÉVOLUÉ LE PROJET ?

Il était initialement prévu que le rôle de pilote soit repris par les opérateurs des modules de tourisme culturel eux-mêmes

et une association a été créée à cet effet : l'Association tanzanienne des opérateurs de tourisme culturel (Tacto).

Toutefois, à cause de divergences d'intérêts entre les membres des modules, de problèmes internes incessants au sein de l'association et de la dépendance complète de celle-ci par rapport aux fonds de la SNV, **la Tacto a beaucoup de difficulté à assumer sa tâche**. De plus, une association de niveau local n'est pas forcément à l'aise avec des actions aussi complexes que contacter des personnes ou faire des réservations dans le monde entier.

La question d'un changement institutionnel a donc été étudiée et deux options ont été présentées :

1. Céder les activités les plus « commerciales » à une entreprise privée. Ce scénario sous-entendait un soutien continu, mais décroissant, à cette entreprise jusqu'à ce que le volume des commandes la rende viable.
2. Répartir entre différents acteurs les activités que l'association ne pouvait pas assumer.

Cette remise en question n'est toutefois pas intervenue à un moment propice car le choc du 11 septembre 2001 a réduit le volume touristique en Tanzanie d'environ 50 %. Il s'est en outre avéré impossible de trouver une entreprise privée qui soit prête à risquer (en partie) son propre capital.

Vers le milieu de l'année 2002, l'Office du tourisme tanzanien a repris les activités principales du projet et s'est accordé avec la SNV sur un soutien financier dégressif jusqu'à fin 2002. Le projet en tant que tel a donc cessé d'exister mais la majorité de ses programmes sont encore opérationnels et le volume de touristes a augmenté à nouveau en 2003.

On peut tirer quelques enseignements de cette expérience car la solution de la Tacto n'a pas fonctionné. La SNV a-t-elle trop présumé de ses capacités en créant la Tacto ? Cette association a-t-elle trop facilement bénéficié d'un soutien financier qui a limité l'implication de ses membres ? Les programmes dans la région d'Arusha étaient-ils trop différents pour pouvoir leur trouver un dénominateur commun ? Dans tous les cas, **c'est à la Tacto d'apporter les réponses** car l'exis-

tence même de cette organisation dépend de l'engagement de ses membres.

En Tanzanie, le tourisme culturel est considéré de l'intérieur comme de l'extérieur comme une méthode couronnée de succès et cette réputation devrait être utilisée de manière optimale. Avec le ministère des Ressources naturelles et du Tourisme, des discussions ont lieu en ce moment pour savoir **comment capitaliser au mieux ce produit**. Paradoxalement, le principal obstacle est que c'est encore la manière de penser du projet qui prévaut pour l'agenda des acteurs tanzaniens de développement.

Dans le futur, la SNV évitera toute mise en place directe de projet en Tanzanie car selon elle, le développement durable ne peut être atteint que si les activités sont enracinées dans la société tanzanienne.