



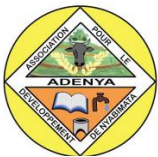
Phase 2
Positionnement et
orientations stratégiques

Mission de soutien au développement touristique
du District de Nyaruguru - RWANDA

Juin 2023

Phase 2

Positionnement touristique et orientations stratégiques du District de Nyaruguru RWANDA



ASSOCIATION POUR LE DEVELOPPEMENT DE NYABIMATA (ADENYA)

Secteur Nyabimata - District de Nyaruguru
BP 226 Butare
RWANDA

Site Internet : www.adenya.org.rw

Adresse mail : adenya2000@yahoo.fr



TOURISME SANS FRONTIERES

Siège social : 22 rue d'Anjou
75008 PARIS

Adresse postale : 3A route de Windsbourg
67710 WANDGENBOURG

Site Internet : www.tourisme-sans-frontieres.info

Adresse mail : tsf.md@wanadoo.fr

Sommaire

Préambule	Rappel des étapes de la démarche et de la synthèse du diagnostic	page 2	2 Les orientations stratégiques	page 12
			Les principes guides d'une stratégie pertinente	page 13
			Les quatre orientations stratégiques appropriées	page 16
1	Le positionnement touristique du district de Nyaruguru	page 7	• Qualifier l'offre attractive en cohérence avec l'ambition	page 18
	Qu'est-ce qu'un positionnement ?	page 8	• Développer l'offre d'accueil pour informer, héberger et restaurer les touristes	page 24
	La prise en compte de l'identité garante du juste positionnement	page 8	• Concevoir une mise en marché appropriée au contexte	page 27
	Nyaruguru, une identité complexe à facettes multiples	page 9	• Se doter d'une organisation optimale et garantir le professionnalisme des prestations	page 30
	Le juste positionnement qui en découle	page 10		

Préambule : Rappel
des étapes de la démarche
et de la synthèse du diagnostic

Rappel des étapes de la mission

Afin de permettre l'appropriation de la démarche et de sa progressivité, **cette mission a été structurée** en étapes s'enchaînant logiquement. Les objectifs spécifiques de chacune des phases sont les suivantes :

- **Phase 1 : Diagnostic touristique stratégique du territoire de Nyaruguru**
Comprendre le territoire, réunir les « matériaux » du projet d'un schéma de cohérence touristique et du schéma organisationnel, révéler les potentiels du territoire, et analyser les enjeux.
- **Phase 2 : Mise en évidence de l'ambition souhaitable et possible (le positionnement) et élaboration des orientations stratégiques**
Eclairer la vocation touristique du territoire, dégager le sens de la démarche de développement touristique, définir ce qui doit être entrepris, pour qui et par qui.
- **Phase 3 : Elaboration d'un plan d'actions prioritaires**
Construire un plan d'actions hiérarchisées, élaborer un schéma d'organisation et proposer un dispositif de suivi afin d'agir efficacement.
Certaines des actions prioritaires, évidentes pour enclencher le développement touristique, telles que la nécessité de la création d'une structuration du pilotage et de l'animation du développement organisation ou encore la création d'outils de présentation de l'offre touristique du territoire seront élaborées dès la phase précédentes.

- **Phase 4 : Assistance pour le lancement de la mise œuvre**
Accompagner la mise en œuvre des premières actions structurantes.

Forces, faiblesses, opportunités et menaces

Nous ne retenons à ce stade de la démarche que les éléments stratégiques, permettant la définition d'une ambition appropriée à la situation du territoire. C'est en phase 3 d'élaboration du plan d'actions qu'il sera opportun de tenir compte de l'ensemble des forces et faiblesses de façon opportune.

Les principales forces à valoriser ou sur lesquelles s'appuyer

- Des paysages envoûtants et variés extrêmement propices au développement d'un tourisme de découverte et de séjours
- Un territoire rural en parfaite cohérence avec les attentes des clientèles de l'espace rural (calme, sérénité, produits du terroir)
- Un potentiel d'activités « à vivre » à structurer et développer (qu'il s'agisse des activités de découverte, culturelles ou de pleine nature)
- La forte implication en matière de développement touristique d'un important noyau dur d'acteurs (élus, diocèse, ADENYA, acteurs associatifs).

- Une vision partagée par tous les acteurs impliqués :
 - que le développement touristique de ce territoire ne pourra se faire selon les principes classiques du tourisme de masse,
 - qu'il nécessitera autant que de besoin d'élargir le champ des partenariats.
- L'existence d'une capacité minimale d'accueil en hébergements à Kibeho, simple, mais de qualité répondant aux exigences de propreté et confort).

Les principales faiblesses à atténuer ou gommer

- Une offre attractive non lisible, manquant de structuration selon la logique d'un tourisme reposant sur des éléments à voir ou visiter.
- L'accessibilité directe depuis le territoire au parc national de la forêt de Nyungwe, aujourd'hui impossible.
- Une absence totale d'outils d'aide à la découverte.
- Un énorme déficit en lits touristiques, accru par le fait que l'offre existante est peu lisible.
- Des offres en activités de pleine nature non structurées malgré les potentiels.
- Un manque total de services ou dispositifs d'information, communication, promotion et commercialisation.

Les principales opportunités du marché à saisir

- La forte dynamique de la croissance du tourisme au Rwanda
- Une notoriété et une image du Rwanda qui évoluent très positivement

- L'intérêt marqué des touristes européens pour le tourisme de nature et les offres différenciées générant des émotions
- Un intérêt de plus en plus marqué pour les valeurs d'une ruralité vraie.

Les principales menaces du marché à surmonter

- La faiblesse du bassin de clientèles de proximité
- La multiplication des aléas climatiques dégradant l'environnement
- L'éventualité de l'émergence de nouvelles crises sanitaires ou armées

Les principaux enjeux du développement touristique du District de Nyaruguru

Compte tenu des forces, faiblesses opportunités et menaces, la voie est très étroite.

Les enjeux vocationnels, culturels et identitaires

- Développer une offre « vraie » en totale cohérence avec les valeurs du territoire. L'artificiel n'a pas de place ici.
- Accroître la lisibilité du territoire et de son offre par la qualification de quelques thématiques fortes et distinctives (Exemple : la dimension historique et culturelle est très forte avec les sites royaux de l'époque précoloniale, ou encore la danse (Intore,

Uruyego, etc.), voire même le rôle incontournable des poètes que ce soit ici – sur le district de Nyaruguru ou les districts proches. Mais ces éléments bien que très importants, sont difficilement accessibles et peu compréhensibles pour les non- initiés).

Les enjeux économiques et sociaux

- Générer des emplois et revenus à la population
- Faire que des « entreprises » touristiques se créent et que les quelques existantes se rentabilisent mieux par un accroissement de leur chiffre d'affaires, passant par un accroissement de la fréquentation.
- Accroître les revenus de certaines filières locales, au premier rang desquelles les producteurs de produits du terroir ou l'artisanat.
- Inciter avec pertinence à l'investissement en hiérarchisant bien les priorités du développement.
- Faire en sorte que les activités de découverte culturelle ou sportives de pleine nature génèrent des rémunérations.
- Préparer les conditions de la création d'emplois touristiques
- Rendre plus vivantes et attractives certains villages ou bourgades en les animant.

Les enjeux d'aménagement et de cohérence du territoire

- Faciliter la diffusion des visiteurs sur l'ensemble du territoire.
- Valoriser les qualités du milieu, sources d'attractivité.
- Permettre au District de Nyaruguru d'entreprendre des travaux d'entretien du réseau de pistes dans un objectif élargi.

Les enjeux marketing

- Créer des offres qui ne soient pas « banalisées » afin de sortir du champ concurrentiel.
- Développer un marketing de niches et non de masse.
- Développer des offres de qualité à la fois distinctives et complémentaires des offres actuelles du Rwanda.
- Bien déterminer les champs des partenariats afin d'être efficaces en matière de communication et promotion.
- Bien identifier les éléments de complémentarité avec les territoires voisins afin d'une part renforcer les offres sur les thématiques fortes et d'autre part limiter les risques de concurrence.

1 – Le positionnement touristique du district de Nyaruguru

Pour élaborer une stratégie de développement, efficiente et durable, il faut avoir retenu le juste positionnement de la destination, c'est-à-dire définir pour le territoire l'ambition possible (c'est ce qu'on doit faire), réalisable (on peut le faire), souhaitable (les acteurs du développement le veulent et vont s'impliquer), acceptable (elle est cohérente avec les valeurs de la communauté humaine constituant le territoire) et crédible (pour les clientèles).

Qu'est-ce qu'un positionnement ?

Positionner ou mieux positionner un territoire c'est :

- Tout d'abord, offrir une identité, une personnalité spécifique s'appuyant sur des éléments différenciateurs par rapport à des territoires touristiques concurrents,
- et choisir très précisément ses clientèles,
- puis, développer des thèmes susceptibles de les satisfaire au mieux,
- et enfin, décliner l'image que l'on a choisie dans tous les éléments constitutifs de l'offre :
 - les hébergements,
 - les éléments d'attractivité,
 - les équipements de loisirs,
 - l'accueil,
 - l'information,
 - la promotion.

Tout positionnement n'est pas nécessairement bon

C'est notamment le cas s'il ne prend pas réellement en compte, d'une part le contexte du territoire et d'autre part, le contexte des marchés. Ainsi, un mauvais positionnement peut générer des scénarios qui se révèlent vite être des "scénarios catastrophes". Très souvent cela découle soit d'une absence ou insuffisance d'analyse, soit d'une mauvaise lecture de la situation conduisant à un diagnostic partiel ou partial...

Ainsi, le « laisser-faire », l'autosatisfaction béate, les scénarios partiels ne couvrant qu'un volet de la problématique (tout miser soit sur le développement de l'offre ou soit sur la seule mise en marché), les scénarios spécialisés ne concernant qu'un segment étroit de clientèles, ne suffisent pas pour enclencher un développement générant des retombées économiques notables et durables.

Une bonne prise en compte de l'identité est garante du juste positionnement et d'une stratégie efficiente

L'approche identitaire, basée sur les principaux traits constituant la personnalité du territoire et de la communauté humaine qui le constitue, permet de bien le positionner et de définir une stratégie appropriée.

Chaque individu a sa propre identité, il est différent de son voisin. Il en est de même pour les territoires. C'est la seule approche qui permette un développement global, durable et approprié de l'activité touristique du territoire du district de Nyaruguru.

C'est l'identité qui :

- est garante d'un positionnement distinct de celui des territoires concurrents,
- permet de construire une stratégie de développement touristique appropriée au territoire et que s'approprieront les acteurs du territoire.

Seules les destinations disposant d'un élément très fort, motif principal du choix par les clientèles, semblaient capables - ce n'est même plus le cas aujourd'hui – de se passer d'une réflexion identitaire. Aujourd'hui pour se démarquer et conforter leurs parts de marché, toutes les destinations doivent présenter autre chose et mettent en avant leurs patrimoines, les traditions, les ambiances, etc.

L'identité est quelque chose de plus complexe et riche que la réunion des seuls éléments d'attractivité (les éléments des patrimoines bâtis ou paysagers, les activités de loisirs, etc.). Ceux-ci ne représentent qu'une partie visible de ce qui constitue l'identité. Ils ne sont d'ailleurs souvent pas suffisamment forts et distinctifs de ceux des concurrents pour assurer un positionnement très clair. Regardons autour de nous : nombreux sont les territoires à disposer d'églises intéressantes, de patrimoine historique, de paysages magnifiques, etc.

A côté de cela, il y a tout un ensemble d'éléments plus ou moins visibles : Que signifie l'accueil pour les gens d'ici ? Qu'est-ce que l'on a envie de faire partager aux visiteurs ? Seulement les éléments « visibles » de l'offre : patrimoines paysagers et architecturaux, activités de plein nature, etc. ou bien des éléments plus intimes : nos valeurs, nos traditions, nos savoir-

faire, ce qui nous tient à cœur, etc. L'ensemble de ces éléments constitue la personnalité, l'identité du territoire.

C'est cette « alchimie », cette composition subtile d'éléments plus ou moins perceptibles, rendue lisible et compréhensible qui fait que l'on se démarque de la concurrence en devenant une destination « unique ».

L'identité du territoire du district de Nyaruguru, une identité complexe à facettes multiples

Deux définitions de l'identité extraites du LAROUSSE ENCYCLOPEDIQUE :

- *Caractère permanent et fondamental de quelqu'un, d'un groupe.*
- *Ensemble des données de fait et de droit qui permettent d'individualiser quelqu'un*

Nous n'avons pas la prétention de présenter ici en quelques lignes la totalité des aspects de l'identité, de la personnalité de ce territoire. La présentation complète de celle-ci, très forte et à facettes multiples, nécessiterait un véritable travail interdisciplinaire couvrant les domaines de la géographie, de l'archéologie, de l'histoire, de l'histoire de l'art, de l'ethnologie, de l'économie, etc.

Toutefois, les constats qui découlent des entretiens individuels, des groupes de travail menés au cours des deux premières phases de cette mission, nous ont conduit à mettre en évidence plusieurs éléments constituant la personnalité de ce territoire.

Ainsi peut-on dire que la communauté humaine de ce territoire est forte de valeurs favorables au développement : telles que la dignité, l'implication au travail, la volonté de ne pas céder à l'adversité, la solidarité, le sens de l'entraide, le respect et l'ouverture aux autres.

S'y ajoute, la conviction, empreinte d'une certaine fierté, d'avoir fortement contribué à la constitution de la culture rwandaise, de l'esprit de nation.

Il y a probablement, ici comme ailleurs, des aspects de l'identité moins positifs, mais nous les occulterons pour deux raisons essentielles :

- Ce sont les valeurs, qui constituent un élément fort de l'attractivité d'un territoire à vocation de « séjours touristiques »,
- Ces valeurs partagées permettent de mobiliser les forces vives autour d'un projet commun.

Certes, toutes ces valeurs ne sont pas spécifiques à ce territoire et certaines sont partagées par d'autres. Mais c'est leur combinaison particulière qui en fait ici un élément marquant.

Le juste positionnement qui en découle

Le positionnement touristique du territoire de Nyaruguru, autrement dit, son ambition crédible compte tenu de ses valeurs et de ses potentiels, devant servir de fil conducteur à son développement touristique pour les années à venir, consiste à en faire :

- **Un territoire de séjour**, incitant les personnes à y venir et à y rester (voire y revenir) pour plusieurs jours (courts, moyens ou longs séjours).
- **Un territoire d'accueil, serti dans un environnement d'excellence préservé et mis en valeur, avec des paysages envoûtants**, aux composantes diversifiées (sources et rivières, montagne, forêts, innombrables parcelles de polyculture, points de vue, lieux fermés et secrets, etc.) propices tout à la fois à la contemplation, à la méditation mais aussi à la pratique d'activités de pleine nature.
- **Un territoire « vrai », s'appuyant sur des valeurs ancestrales rurales de dignité et d'implication, traditionnelles et historiques, tourné vers l'avenir.**
- **Un territoire aux offres diverses et complémentaires, permettant aux visiteurs d'alterner, selon leur volonté, en autonomie ou accompagnés, des activités sportives de pleine nature, des activités de détente et de ressourcement, des activités de découverte (culturelles, produits du terroir, savoir-faire, etc.).**

- **Un territoire à la fois complémentaire des territoires des districts voisins ou proches (Nyamagabe, Huye, Nyanza et Gisagara) se différenciant de ceux-ci par la combinaison de ses composantes** : un très large panel d'offres au sein d'un environnement à la fois très diversifié (des vallées aux sommets) et préservé, des sites historiques et culturels emblématiques de la culture rwandaise.
- **Un territoire au sein duquel les professionnels du tourisme déploient un savoir-accueillir de plus en plus affirmé** et travaillent en partenariat pour optimiser les séjours de leurs hôtes.
- **Un territoire dont les clientèles cibles prioritaires sont urbaines** (qu'elle soient de proximité, des pays voisins, ou de bassins émetteurs plus lointains), recherchant tout à la fois la rupture avec leur quotidien (sans vouloir en perdre les avantages : disponibilité et facilité de l'accès à l'offre), **et familiales** (au sens très large du terme - avec ou sans enfants ; avec une dimension éducative et pédagogique très forte).

Il va se soit que **le positionnement** ainsi formulé est **l'ambition souhaitable et possible à terme**, compte tenu des enseignements de la phase de diagnostic. **C'est l'objectif atteignable, mais pour cela une stratégie cohérente, avec des axes de travail hiérarchisés et priorisés doit être mise en œuvre.**

2 – Les orientations stratégiques

Préambule : Les principes guides d'une stratégie pertinente

Ces principes servent de balises pour l'élaboration rigoureuse d'une stratégie efficace et efficiente. Ils valident la logique consistant à fixer comme axe de travail prioritaire la valorisation des atouts et valeurs du territoire pour faciliter leur consommation par les clientèles.

Le client au centre de la stratégie

Une évidence : « Sans touristes pas de tourisme ».

Il faut donc se pencher sur les attentes et motivations des clients, qui sont différentes selon leurs typologies, leurs origines géographiques, leur attentes socioculturelles, etc. Cela sera bien sûr pris en compte lorsque nous construirons le volet du plan marketing.

Mais ils partagent tous la même attente majeure, celle de la satisfaction. Si le besoin de repos, de prendre des vacances est une nécessité universelle, il en va tout autrement pour le voyage. Celui-ci nécessite pour le provoquer tout un ensemble de conditions : certes l'envie de partir, l'intérêt pour la destination, un budget suffisant pour l'accès à la destination, puis pour y séjourner et pour la vivre, etc. Or, l'offre touristique mondiale est aujourd'hui supérieure à la demande.

Ainsi, pour garantir le succès de la démarche de développement, il est essentiel de pouvoir garantir au client qu'il peut choisir notre destination en toute confiance et qu'il vivra une expérience des plus satisfaisantes.

La satisfaction du client doit donc être l'objectif majeur de toute stratégie de développement touristique.

Et cette satisfaction concerne tous les volets du processus de consommation touristique : donner l'envie et provoquer l'acte d'achat, l'offre attractive (l'accessibilité à celle-ci et sa découverte), l'offre d'accueil (l'information, les hébergements et la restauration), etc.

Il vaut mieux faire peu dans un premier temps et le faire bien, que de vouloir tout faire de façon médiocre. C'est pour cela qu'il ne faut pas se précipiter pour tenter de réaliser tout ce que la stratégie induirait, et prioriser quelques actions qui seront déterminantes pour générer à la destination une renommée garante de durabilité de son attractivité.

La cohérence des objectifs avec les enjeux de développement

C'est à dire **avec les opportunités et menaces dont l'environnement du territoire est porteur à court, moyen et long terme.**

Ainsi, comment éviter que le fossé se creuse encore entre le secteur de tourisme de masse (Kibeho) et les secteurs de tourisme diffus (tout le reste du territoire) ? Comment éviter que ces secteurs qui disposent pourtant de potentialités réelles ne puissent prendre place dans le marché du tourisme et restent un « désert touristique » ? Comment faire que ces secteurs ruraux contribuent à l'attractivité touristique globale du territoire à côté de Kibeho ? Comment les faire bénéficier des flux générés par le secteur de tourisme religieux ?

C'est l'objet même de cette démarche de développement basée sur une stratégie identitaire pertinente. Une telle démarche logique implique donc de privilégier les actions tout à la fois en fonction de leur importance et de leur urgence. Cela impliquera de les hiérarchiser.

La concentration des moyens

Elle est nécessaire pour **atteindre les seuils critiques** en dessous desquels les efforts engagés ne seront pas "récompensés".

Ce n'est pas en faisant du saupoudrage d'investissements que l'on arrive à développer globalement l'activité touristique d'un territoire. On éparpille ainsi des subsides, ou des investissements qui pourraient être parfaitement rentables s'ils étaient judicieusement ciblés, alors que leur dilution les rend sans effets pour ceux à qui ils sont destinés. Généralement les seuls résultats de ce genre de pratique sont dépit et aigreur liés aux faux espoirs envolés... Ce principe est d'autant plus impératif sur le territoire du district de Nyaruguru que les moyens sont limités et que les retours significatifs sur investissement ne seront pas immédiats.

➡ mais, éviter la multiplication d'investissements trop concurrentiels dans un même secteur,

Cela relève du seul bon sens : c'est le meilleur moyen d'éviter que des projets n'atteignent jamais leur seuil de rentabilité. Aujourd'hui ce problème ne devrait pas réellement se poser sur ce territoire, dans la mesure où les potentiels de développement sont relativement bien répartis sur l'ensemble du territoire.

Pendant si certains constats du diagnostic de l'offre, tels que le manque de valorisation des chemins de randonnée, étaient traduits au premier degré, on pourrait courir le risque de voir se multiplier trop de projets en la matière. Tout projet touristique, afin de pouvoir être retenu, devra être passé à ce crible de la mesure du risque concurrentiel.

➡ soutenir des projets complémentaires,

Ce principe répond à un **souci d'efficacité** : si nous avons divers projets à soutenir, retenons en priorité ceux qui sont conçus comme des **réalisations différentes et complémentaires autour d'une même thématique**.

➡ répartir judicieusement les actions de développement sur le territoire,

Il s'agit de **veiller à ce que les aménagements et projets ne soient pas tous concentrés sur un seul secteur** mais soient répartis **sur l'ensemble du territoire de Nyaruguru**.

➡ mais se garder de vouloir faire du « tout tourisme partout » !

Le tourisme n'est pas une recette miracle qui transforme pénurie en richesse économique ! **Tout ce qui est espace naturel ne se convertit pas en espace touristique**, de même que tout village n'est pas systématiquement un lieu de séjours ! Ainsi dans le cadre d'un programme qui a pour objectif d'enclencher une dynamique de développement à long terme, doit on privilégier dans un premier temps les sites disposant d'un réel potentiel d'attractivité répondant aux attentes socioculturelles des clientèles.

La continuité dans le temps des efforts

Cela permet de bénéficier des **effets de capitalisation** possibles, ce qui implique d'orienter la stratégie dans le sens des politiques engagées par l'Etat, la province, le district.

Dans cet esprit de pérennité des efforts, nous privilégierons les actions d'accompagnement qui permettront aux acteurs **d'intégrer les processus et modes de pilotage de leurs actions** (management par la satisfaction du client) dans la gestion permanente de leur activité.

De plus cette continuité des efforts sera « garantie » dans la mesure où il y aura convergence et cohérence des diverses politiques touristiques aux échelons national, provincial, ou local.

La cohésion des acteurs du territoire

Cette cohésion passe par l'implication des prestataires, afin que les points précédents soient effectivement respectés. Nous l'avons vu, **les volontés exprimées au niveau des responsables du développement** (District, Diocèse de Gikongoro, ADENYA) **présentent déjà une garantie essentielle**. Mais cela est loin d'être suffisant, et ce pour deux raisons majeures :

- le territoire est relativement vaste et ses acteurs n'ont pas tous nécessairement conscience qu'ils appartiennent à la même communauté,
- les acteurs locaux peuvent avoir une certaine défiance à l'égard des projets exogènes.

Ainsi, sommes-nous convaincus – et l'analyse des « valeurs » l'a confirmé - que **le développement global et durable du tourisme**

dans ce territoire ne peut se faire qu'avec les prestataires locaux, ceux qui bénéficieront en premier des effets économiques. Cela implique qu'ils soient associés en permanence à l'élaboration des actions, à leur mise en œuvre, à l'analyse des résultats, à l'élaboration des éventuels correctifs, etc.

La nécessité de « mutualiser » quelques projets phares

Il semble indispensable de **soutenir financièrement et collectivement quelques projets susceptibles de servir de levier** au développement touristique de l'ensemble du territoire. C'est le seul moyen pour d'une part, **compenser la faiblesse financière de chaque organisme** et d'autre part **permettre la mise en œuvre de projets structurants** générateurs d'attractivité, de notoriété et donc de retombées économiques pour l'ensemble du territoire.

La progressivité et l'enchaînement logique des actions

Si l'on veut que la stratégie soit suivie d'effets, il faut **commencer par le début, à savoir mettre en œuvre les actions qui permettront d'accroître l'attractivité touristique du territoire**.

C'est pour cela que nous avons élaboré une stratégie qui pourrait être jugée de "basique", mais qui répond aux exigences et aux contraintes de ce territoire et dont certaines orientations sont absolument prioritaires (développer une offre de qualité, rendre lisible l'identité pour les clientèles, organiser et

professionnaliser les acteurs...). Nous n'inscrivons dans ce schéma que les actions essentielles pour enclencher un développement durable, cohérent et concerté des activités touristiques de l'ensemble du territoire afin d'éviter une dispersion inefficace.

Dans l'élaboration du plan d'actions nous hiérarchiserons les actions selon cette logique.

La prise en compte d'actions globales sortant du cadre territorial

Le fait que cette étude serve de cadre au développement touristique du District de Nyaruguru pour les années à venir, n'implique pas que ce territoire n'engage que des actions qui lui soient propres. Ainsi, nous semble-t-il indispensable qu'il puisse :

- s'intégrer dans d'éventuelles actions qui bien qu'ayant une zone de réalisation plus large (par exemple des actions qui pourraient être préconisées dans le cadre d'une stratégie de développement de la Province du Sud, ou des actions communes avec les districts voisins, comme la qualification des sites royaux) dans la mesure où elles correspondent parfaitement aux objectifs de ce plan de développement.
- être à l'initiative d'actions structurantes et cohérentes avec les axes stratégiques mais ne se limitant pas aux frontières administratives du district et pouvant être développées avec les districts voisins, et tout particulièrement Nyamagabe, Huye (par exemple, la création d'itinéraires de découverte, ou encore, à terme, l'amélioration de la mobilité par la mise en place d'un service de location de vélos, etc.) ...

Un programme d'actions ne doit pas être figé, le cadre qu'on lui a fixé n'est pas infranchissable, il est adaptable et doit être soumis au **principe de la subsidiarité à des actions territoriales plus larges pouvant présenter un intérêt réel pour le développement économique-touristique du territoire.**

Les quatre orientations stratégiques appropriées au contexte du territoire de Nyaruguru

La stratégie de développement touristique du territoire du District de Nyaruguru, est une stratégie complète qui a comme ambition de faire de ce territoire rural vrai, aux valeurs fortes, aux patrimoines paysagers remarquables, aux patrimoines historiques et culturels plus discrets ou moins lisibles, et disposant de potentiels d'activités de pleine nature, un territoire attractif et accueillant, pour des clientèles principalement familiales et majoritairement urbaines, d'origines géographiques très diverses (Kigali, pays voisins, bassins émetteurs plus lointains) qui pourront lors de leurs séjours (courts, moyens ou longs), vivre des expériences enrichissantes et pratiquer des activités différenciatrices et structurées, qu'elles soient sportives, culturelles, ou d'acquisition de savoir-faire...

Pour cela et en cohérence avec le positionnement retenu, les principaux axes stratégiques consisteront donc à :

- **Qualifier l'offre attractive du territoire, en cohérence avec l'ambition.**

- **Développer opportunément l'offre d'accueil pour informer, héberger et restaurer les touristes.**
- **Faire connaître et promouvoir la destination et ses offres de façon appropriée et efficiente.**
- **Se doter d'un mode de gouvernance du développement touristique (en y associant largement les acteurs impliqués) et professionnaliser les prestations).**

Ces orientations stratégiques, qui à ce stade sont génériques, seront matérialisées en phase 3, lors d'ateliers, de réunions, d'entretiens de co-construction concernant toutes les parties prenantes, en un ensemble d'actions qui constituera le programme pré-opérationnel.

1^{ère} orientation – Qualifier l’offre attractive du territoire en cohérence avec l’ambition

- La mise en œuvre de la **stratégie de développement touristique du territoire de Nyaruguru passe nécessairement par la qualification et la lisibilité de son offre**. L'image du territoire, condition de son attractivité pour les clientèles touristiques ne pourra se construire que sur la spécificité de son offre.
- Or, l'offre touristique actuelle du territoire, bien que variée et constituée par des éléments potentiellement très forts (des paysages remarquables, la proximité du parc de l'exceptionnelle forêt de Nyungwe, une ruralité vivante, des productions de qualité comme le thé et le café, des sites emblématique de l'histoire et de la culture rwandaise, Kibeho l'un des plus grands lieux de pèlerinage africain), n'existe pas aujourd'hui, en dehors de Kibeho, sur les marchés (Cf. les guides touristiques). Par ailleurs ces éléments d'attractivité potentiels apparaissent comme un ensemble sans la moindre cohérence et à l'accessibilité aléatoire. Ainsi, Nyaruguru ne présente qu'un pouvoir attractif très limité.
- Il s'agit donc **de donner du corps à cette offre, en la mettant en réseau selon des thématiques, en la requalifiant si nécessaire, en la rendant lisible, accessible, en la dotant d'outils d'aide à la découverte, en faisant de ses éléments des supports d'énigmes, de jeux, etc.**

✓ Pourquoi cette orientation stratégique ?

1^{er} objectif : Faire « exister » l'offre pour qu'elle soit commercialisable

C'est bien là le premier objectif d'un tel schéma : créer l'envie à ceux qui vont « acheter » cette destination afin qu'ils « viennent la vivre ». Il faut donc qu'elle soit attractive, ce qui nécessite certes un travail de qualification de l'offre touristique globale de Nyaruguru (Cf. le point suivant) mais d'abord de faire savoir que cette offre existe.

2^{ème} objectif : Qualifier l'offre pour qu'elle soit lisible, accessible et « consommable »

Après avoir fait savoir que l'offre existe, il faut que le visiteur puisse y accéder et « vivre cette offre », la comprendre, pratiquer les activités induite, etc.

La **faiblesse attractive actuelle de l'offre** touristique de Nyaruguru résulte, certes d'un manque total de notoriété du territoire, mais aussi :

- d'une **sous-exploitation** d'un capital existant mais diffus et méconnu,
- d'une **trop grande faiblesse qualitative et attractive de chacun de ces éléments**,
- d'un **manque de lisibilité**, d'outils de compréhension de cette offre,
- un **manque de protection** de certain lieux et sites,
- et d'un **manque apparent de cohérence de l'offre**.

Le premier objectif d'un tel schéma est donc bien de rendre cette offre plus attractive pour de nouveaux segments de clientèles (qu'elles soient touristiques en séjour, ou simplement consommatrices de loisirs à partir de Kibeho).

Il faut donc lier les éléments de l'offre pour qu'apparaisse clairement au travers de la valorisation de certains sites ou éléments le positionnement spécifique du territoire, ce qui implique de travailler en priorité les éléments les plus cohérents permettant de constituer des thématiques permettant d'organiser l'offre autour de celles-ci.

3^{ème} objectif : Valoriser l'image de territoire rural agréable à vivre

Trop souvent, et quel que soient les pays et les continents, l'espace rural peut être perçu soit de façon positive (agréable, calme, serein, au grand air, loin des pollutions, etc.), soit de façon négative (peu de choses à faire, porteur d'ennui, manque d'organisation, de structuration et de professionnalisme de celle-ci, etc.)

Mais si l'on analyse finement les motivations pour les destinations campagne, les perspectives qui s'ouvrent, sont tout autres :

- Les valeurs fortes sont l'entre soi, le calme, le ressourcement, la vie saine, l'authenticité ; les activités ne sont que rarement le moteur de la destination, mais elles interviennent après cette motivation première de « l'être » et ce sont elles qui permettent de casser le risque de « territoire ennuyeux ».

- L'espace rural est une destination où l'on se rend systématiquement à plusieurs : « se retrouver pour faire, se retrouver pour être ».
- L'espace rural, est perçu comme une destination authentique et protégée, à l'écart du tourisme de masse, disposant de patrimoines paysagers, culturels et naturels, variés et de qualité.

Il faut donc veiller à casser l'image fautive qu'il n'y a rien à voir ou à faire sur ce territoire rural comme beaucoup d'autres, et donc supposé ennuyeux et peu accueillant et attractif.

✓ Que faire ?

1^{ère} action : Engager une démarche de labellisation des paysages

Mener une telle action serait déterminante ! La qualité exceptionnelle des paysages du territoire de Nyaruguru, qui sont tout à la fois le fruit des forces de la nature et du travail millénaire des hommes qui l'ont façonné, mérite et nécessite qu'ils soient valorisés, protégés et promus.

Pour cela, la labellisation de nos paysages aurait des effets majeurs et déterminants que ce soit en termes d'attractivité et de fréquentation, facilitant et accélérant l'ensemble de la démarche de développement.

Ainsi les paysages de Nyaruguru, peuvent prétendre à un label prestigieux comme celui de « paysage culturel » de l'UNESCO. Outre, la satisfaction mobilisatrice que cela procurerait au

niveau de la population, le fait d'obtenir un tel label, faciliterait toutes les autres actions de cette démarche : en matière de développement de la notoriété, de la promotion, de l'attractivité, en matière de mobilisation des porteurs de projets et de recherche d'investisseurs, etc.

2^{ème} action : Œuvrer en vue de la création d'un accès au Parc National de la forêt de Nyungwe

Aujourd'hui, le parc National est tout proche, mais difficilement accessible. Lors de la phase 2, certains propos ont laissé penser qu'il existe une perspective de création d'un accès par le territoire de Nyaruguru. Il est évident qu'une telle possibilité serait elle aussi déterminante pour « booster » le développement du territoire.

3^{ème} action : Créer un site Internet du tourisme à Nyaruguru

Aujourd'hui, sans présence sur Internet, un territoire ayant vocation à devenir une destination touristique, ne peut le faire, car n'apparaissant pas pour les marchés, il n'existe pas.

Seul Kibeho est présent, avec le site Internet du sanctuaire Notre Dame mais avec son positionnement propre de site de tourisme religieux, centré sur sa vocation.

Le travail à réaliser en la matière devra tenir compte de la réalité de l'offre d'un territoire qui ne se limite pas à Kibeho, loin s'en faut.

Il devra également prendre en compte l'exigence de concentration et mise en commun des moyens, tant pour la lisibilité globale de la destination, que des moyens budgétaires.

4^{ème} action : Rendre aisée l'accessibilité des touristes au territoire de Nyaruguru

Le diagnostic a mis en évidence que quelle que soit leur provenance, les visiteurs pouvaient être confrontés à différentes difficultés, surtout s'ils voyagent en autonomie (rupture de charges des modes de transport, difficulté à identifier les modes de transport, inadaptation des outils cartographiques, etc.).

Les actions à concevoir devront être tout à la fois tournées sur la réponse à la satisfaction des clients, la développement des activités des structures existantes et le travail en concertation de ces dernières, la maîtrise les budgets de mise en œuvre. Ainsi en la matière, des actions provisoires pourront être mise en place pendant la phase de montée en puissance de la fréquentation.

La situation de Kibeho comme point focal pour le territoire semble être une évidence afin d'en faire « la capitale » touristique.

5^{ème} action : Structurer l'offre attractive patrimoniale

Au cours du diagnostic, il est apparu que les éléments de l'offre attractive sont nombreux et divers, souvent dispersés sur tout le territoire du district (et quelquefois à proximité sur les districts voisins).

Il s'agit donc de concevoir des itinéraires ou circuits regroupant les éléments, sites et activités pouvant constituer le contenu de ces thématiques ; puis de les organiser en distinguant les éléments incontournables pouvant servir de piliers à la thématiques.

Ce travail sera mené dans le cadre des ateliers de la phase 3, au cours desquels, seront abordés :

- La conception de circuits voitures, pédestres et VTT, d'une demi-journée à la journée.
- La question de se limiter à quelques circuits significatifs pendant les années de montée en puissance de la fréquentation touristique.
La possibilité d'adjoindre de nouvelles thématiques sera abordée.
- Etc.

Suite aux apports des groupes de travail seront proposés divers modes et processus d'accompagnement de la réflexion, ou du démarrage des projets.

6^{ème} action : Faciliter la mobilité sur le territoire et l'accessibilité à l'offre

Les **clientèles touristiques des espaces ruraux** étant très majoritairement constituées d'**habitants d'aires urbaines**, ceux-ci du fait de leur vie quotidienne, sont particulièrement **sensibles aux problématiques de mobilité**. Tout ce qui peut faire obstacle à celle-ci est considéré comme un signe de non-qualité. Certes, ils sont parfaitement conscients qu'en espace rural les réponses ne peuvent être équivalentes à celles des espaces urbains, mais la

non prise en compte de cette problématique peut être rédhibitoire dans le choix d'une destination. Ainsi, il pourrait s'agir de :

Développer les modes de déplacement

Cela pourrait notamment passer par la mise en place de dispositifs de location de voiture (avec ou sans chauffeur), de location de vélos, à partir de Kibeho, vers les sites majeurs).

Concevoir et mettre en place une signalisation touristique

Les raisons de la mise en place d'une signalétique sont multiples :

- C'est un outil d'accueil. Elle est faite pour le client et doit lui simplifier la vie. Ainsi, la signalisation doit être immédiatement compréhensible, concise et simple (trop d'information nuit à l'information). Elle doit également permettre de se situer par rapport à son point de départ et son lieu d'arrivée.
- C'est un outil de performance du territoire. Elle a ainsi pour objectifs, en toutes saisons, de mieux réguler les flux (véhicules, randonneurs) et mieux répartir les visiteurs sur l'ensemble du territoire. Elle doit notamment casser l'effet tuyau des axes principaux. Elle sert également à mettre en valeur les principaux sites tout en leur permettant d'irriguer les sites secondaires ou complémentaires... Pour cela, elle doit être cohérente avec la signalisation existante.
- C'est un outil d'amélioration de l'image, elle doit être esthétiquement cohérente avec l'image que l'on veut

donner. Elle doit être en outre en conformité avec le ton de la communication que l'on aura choisie.

- C'est un outil de confortation de l'identité, elle en constitue même un rappel permanent.

Ainsi, pour une destination touristique, disposer d'une signalétique performante, apparaît comme une nécessité. Cependant, pour ce territoire, rien ne doit être fait dans la précipitation et il faudra, au préalable à toute mise en œuvre, s'interroger sur divers points tels que la pertinence de développer cette signalétique en cohérence avec celles des territoires voisins, ou encore, compte tenu du positionnement de territoire rural vrai, il faudra impliquer un juste dosage dans le balisage, sinon on risque d'obtenir des effets très éloignés de ce que l'on souhaite.

Se doter d'outils et dispositifs d'aide à la découverte diffusant les visiteurs sur l'ensemble du territoire, intégrant une forte dimension ludique

Aujourd'hui, les visites des patrimoines paysagers et culturels de ce territoire ne sont guère que le fait d'amateurs éclairés. La dimension attractive de ceux-ci n'est pas évidente pour le public familial en séjour en espace rural, qui sera notre cœur de cible. De plus, il existe des « patrimoines » non visibles (par exemple les anciens sites royaux, ou la colline des poètes). Il est donc indispensable faire prendre conscience aux visiteurs de leurs valeurs réelles, en les incitant à s'y intéresser. Pour cela il faut leur donner les clés de lecture, de compréhension de ces patrimoines, de leurs liens, de leurs complémentarités...

Il est donc nécessaire de **concevoir et mettre en place un dispositif complet de découverte et d'interprétation, tout à la**

fois pédagogique et ludique des patrimoines de ce territoire.

Ainsi, il s'agira de concevoir un ensemble d'outils : fourniture de topo-guides, accompagnement par des guides, mise en place de panneaux et « totems », voire à terme mettre à disposition des audio-guides électroniques).

7^{ème} action : Optimiser et structurer les activités de pleine nature

Le territoire dispose d'un réel potentiel d'activités tant sportives que ludiques (promenades ou randonnées pédestres, en VTT, etc.) et de découverte douce de l'environnement, avec un nombre incalculable de sentiers.

Mais pour la plupart d'entre elles, ces activités n'existent pas encore, faute d'aménagements d'itinéraires. De plus, il n'existe aucun prestataire en la matière (qu'il s'agisse de mise à disposition de matériel ou d'accompagnateurs).

Avec un positionnement de territoire où l'on peut vivre des expériences enrichissantes et pratiquer des activités différenciatrices et structurées, les activités de pleine nature devront être complémentaires.

Encore faut-il que la population veuille bien partager les chemins qu'elle utilise avec les visiteurs.

Par ailleurs, il faudra à terme bien répondre à la demande ou plus exactement aux demandes. En effet la demande des clientèles est loin d'être monolithique, les attentes et pratiques sont diverses et nombreuses. Il faudra bien déterminer, pour

enclencher le développement en la matière, déterminer par quoi on commence.

Toutes ces questions devront être traitées, lors des ateliers de la phase 3.

8^{ème} action : Valoriser les produits locaux

C'est un élément qu'il ne faut pas négliger, qui permet de renforcer l'identité et l'image du territoire tout en développant **l'interaction entre le tourisme et les autres activités économiques du territoire**. Même si ces produits ne sont, pas pour la plupart d'entre eux, propres à ce territoire, ils sont considérés comme exotiques pour les clientèles venant des bassins émetteurs de l'hémisphère nord. De plus, ils sont facilement transportables, (notamment pour le thé et le café) sous réserve qu'ils soient conditionnés de façon appropriée.

Par ailleurs, une incitation envers les **restaurateurs** devrait être faite pour qu'ils **mettent en valeur sur leurs cartes les produits locaux**.

2^{ème} orientation – Développer l’offre d’accueil pour informer, héberger et restaurer les touristes

Pour recevoir des touristes, il faut d’une part qu’ils puissent se loger et se nourrir et d’autre part qu’ils soient informés sur les activités qu’ils peuvent pratiquer.

Aujourd’hui la situation en la matière sur le territoire de Nyaruguru est simple :

- La capacité d'accueil en lits marchands du territoire, est notable (plus de 950 lits),
- Ces lits sont essentiellement concentrés à Kibeho et sont d’un seul type. Il s’agit « d’hébergements collectifs » en centres d’accueil.
- Leur qualité est globalement bonne (propreté, confort), répondant bien aux attentes de la plupart des pèlerins qui sont de passage et dont la motivation première est autre.
- Sur le territoire de Nyaruguru, les visiteurs ne peuvent se restaurer qu’à Kibeho dans les centres d’accueil et dans la seule logique de la réponse au besoin de se restaurer (le sempiternel buffet, la dimension plaisir et satisfaction n’est pas prise en compte).
- Sur ce territoire, sauf à Kibeho, un visiteur ne peut se restaurer, alors que les parcours et itinéraires sont susceptibles de les occuper une journée complète.
- Par ailleurs, en dehors du site Internet du sanctuaire Notre Dame de Kibeho, concernant le seul sanctuaire (par ailleurs

optimisable), il n’existe aucun service d’information sur les offres attractives et d’accueil du territoire.

Pour prétendre devenir une destination touristique, il est indispensable de disposer d’une offre d’accueil répondant aux besoins de nos clientèles potentielles.

✓ Pourquoi cette orientation ?

1^{er} objectif : Donner une information pratique aux touristes sur les offres leur permettant de les « consommer » au mieux

Si le site Internet, prévu dans la cadre de la première orientation, est indispensable pour faire exister la destination sur le marché et donner envie aux touristes de venir, il sera insuffisant pour couvrir tout le champ des informations dont ils auront besoin, une fois sur place.

Les touristes auront donc besoin d’informations pratiques sur la localisation des offres, sur les modes d’accès, etc.

2^{ème} objectif : Diversifier les hébergements touristiques

Sans une offre diversifiée en lits marchands un territoire ne peut devenir une destination touristique.

Or, en ce qui concerne le territoire de Nyaruguru, le positionnement retenu est susceptible d’attirer pour des séjours de durées variables de nouvelles clientèles que l’offre actuelle en hébergements n’est absolument pas en mesure de permettre.

Certes, dans un tout premier temps, la stratégie mise en place consistera à déployer des actions permettant de rendre l'offre lisible, accessible et « consommable » pour les clientèles actuelles présentes à Kibeho. Mais, dans la mesure où ce sont les nuitées marchandes qui génèrent le plus de retombées économiques, le territoire devra impérativement se doter de lits marchands divers et de façon plus conséquente.

Il va de soi que ces lits doivent être cohérents avec le positionnement de territoire rural vrai. Il s'agira donc, en plus des lits actuels en centre d'accueil, essentiellement de chambres d'hôtes et gîtes ruraux.

3^{ème} objectif : Mieux répondre aux attentes des clientèles de « l'espace campagne »

Une étude réalisée en France par ODIT France publiée sous le titre « Carnet de route de la campagne et de la moyenne montagne », valable pour toutes les clientèles, quelles que soient leurs origines, a mis en évidence que la qualité de l'hébergement est la priorité des priorités parmi les raisons du choix d'une destination en espace campagne.

4^{ème} objectif : Garantir aux visiteurs du territoire qu'ils pourront se restaurer

Obliger les visiteurs à revenir à Kibeho pour se restaurer est impensable.

Il est indispensable que le visiteur puisse se restaurer le plus aisément possible en quelque lieu du territoire qu'il se trouve.

✓ Que faire ?

1^{ère} action : Créer des hébergements touristiques de qualité, cohérents avec la vocation du territoire et répartis sur celui-ci

C'est la priorité de cette orientation stratégique. La vocation de territoire rural permettant de vivre des expériences hors du commun, pour des clientèles à majorité familiale avec enfants, implique que des hébergements marchands soient non seulement adaptés aux clientèles ciblées, mais qu'ils soient judicieusement répartis. Il doit s'agir de deux types d'hébergements :

- Dans un premier temps, il s'agira d'hébergements que l'on peut qualifier de « classiques » : gîtes ruraux et chambres d'hôtes,
- A l'avenir, des hébergements « atypiques » ou insolites à la fois ludiques et écologiques, pourraient être conçus. Ainsi, aborderons-nous des possibilités aussi diverses que celles des d'hébergements en matériaux traditionnels, des cabanes en hauteur, des cabanes sur l'eau. Toutes ces solutions novatrices offrant des caractéristiques écologiques tout à fait remarquables.

Un objectif minimum pour enclencher une réelle dynamique de développement touristique serait de créer 60 à 80 lits nouveaux sur 5 ans et autant lors des 5 années suivantes, tout en adaptant mieux les lits existant à Kibeho aux attentes des touristes.

Le travail à mener en la matière, lors des ateliers de phase 3, devra porter sur les types d'hébergements, ce qu'ils doivent comporter, leurs dimensions, les porteurs de projet (leur identification, leur mobilisation, la recherche d'aides au financement, etc.

2^{ème} action : Développer une restauration adaptée au contexte, répondant aux attentes des touristes

C'est la deuxième priorité de cet axe stratégique. Ainsi, il faudra bien réfléchir à la réponse aux besoins des touristes en matière de restauration, que ce soit sur le lieu d'hébergement ou lors des déplacements sur les secteurs plus éloignés du territoire pour le découvrir ou pratiquer leurs activités. Que fournir ? Quelles prestations développer ? Comment le faire ? Et qui fait quoi ? etc.

3^{ème} action : Créer un service d'information touristique performant

Implanté à Kibeho, en un bureau commun d'informations, tant pour le sanctuaire que pour ce territoire dans son ensemble.

L'avantage de l'implantation en seul lieu (dans l'esprit de « la maison de Kibeho et du territoire de Nyaruguru), permettrait non seulement de mutualiser les services d'information, mais également d'y adjoindre le bureau des guides touristiques, des accompagnateurs pour les activités de pleine nature, etc. Ceci rationaliserait le fonctionnement et la coordination des services, permettrait de réduire les coûts tant de mise en œuvre que d'exploitation et surtout permettrait de rendre un service optimal aux touristes.

3^{ème} orientation – Concevoir une mise en marché appropriée au contexte

Cet axe travail sera naturellement l'aboutissement des deux premières orientations stratégiques, qui ont pour seul objectif majeur d'optimiser les conditions de la mise en marché, de la vente de la destination. Mais compte tenu du contexte de Nyaruguru et de la stratégie de développement touristique, les modalités de cette mise en marché devront non seulement être efficaces, mais également pertinentes et appropriées.

✓ Pourquoi cette orientation ?

1^{er} objectif : Assurer une mise en marché avec des moyens limités

Ce territoire, émergeant sur le plan de l'activité touristique, n'a pas les moyens de développer un marketing classique, de plus ce serait peu efficace. Il lui faut donc développer des actions lui permettant d'atteindre ses cibles par une mise en commun de moyens avec des partenaires proches sur le plan géographique et des offres relativement similaires, confrontés aux mêmes contraintes.

2^{ème} objectif : Bien cibler les clientèles cibles prioritaires

L'offre attractive de ce territoire est susceptible de répondre aux attentes de très nombreuses clientèles, situées sur tous les continents. Mais là aussi, les budgets qu'il faudrait y consacrer devraient être très importants, dépassant largement les moyens qui pourraient y être consacrés.

Ainsi, dans un premier temps, il est essentiel de se concentrer sur quelques bassins, qu'ils s'agisse de bassins

- de toute proximité : les clientèles urbaines de Kigali (pour les conditions climatiques du territoire et Kibeho, pour un court séjour),
- de bassins africains de proximité : les pays voisins (Congo, Ouganda, Tanzanie et Burundi - pouvant être motivées tout d'abord par les conditions climatiques et le sanctuaire de Kibeho),
- de bassins émetteurs lointains : 5 pays européens (Grande Bretagne, France, Belgique, Allemagne et Suisse) aux motivations pour le tourisme de découverte, aux profils, aux attentes et aux comportements relativement similaires.

✓ Que faire ?

1^{ère} action : Déterminer un territoire de promotion pertinent

La réflexion sur le dimensionnement du champ de la mise en marché devra être entreprise lors des ateliers de la phase 3 : les 5 districts proches (Nyaruguru, Nyamagabe, Huye, Nyanza) ou la Province du Sud ou encore un territoire plus large. Mais, il va de soi que ce volet, reposant pas sur la volonté première des acteurs de la stratégie de développement du territoire de Nyaruguru, nécessitera non seulement une importante concertation, dépassera le cadre temporel des 3 premières phases de cette démarche. Un tel travail de concertation portant à la fois sur le pourquoi, sur le périmètre, sur les modalités de

mise en œuvre et de fonctionnement de la promotion commune nécessitera probablement des mois d'effort.

L'atelier de phase 3, consacré à ce volet, devra esquisser les dimensions pertinentes du territoire de promotion, les structures à associer, les modalités minimales pour une mise en œuvre efficiente d'une promotion commune, etc.

Les partenaires responsables de cette démarche auront un rôle majeur à jouer dans ce processus et il serait pertinent d'associer RDB.

2^{ème} action : Donner un nom approprié au territoire de promotion

Ce territoire touristique plus large que le territoire de Nyaruguru aura besoin d'un nom, d'une « marque ». Il devra être identifiable, attractif, sans affaiblir ou gommer le nom du territoire d'accueil qui est le nôtre.

Il va de soi que ce travail devra être mené avec l'ensemble des territoires concernés.

3^{ème} action : Se doter d'outils de communication et promotion communs pertinents

Il s'agira de définir en phase 3, afin de disposer d'éléments pour la concertation avec les territoires partenaires, les outils les plus pertinents pour assurer avec efficacité la communication et la promotion communes :

- Faut-il un document de présentation de l'offre globale ?

- Quelle communication électronique ? (avec un site Internet portail du territoire de promotion ouvrant sur les sites de chaque territoire)
- Quelles relations presse ? et comment les utiliser ?
- Quel outil de promotion pertinent afin d'entrer en contact direct avec les clientèles des marchés européens ? (le salon SOLIDARISSIMO ?)
- Etc.

4^{ème} action : Puis, à terme, construire des produits selon une réelle logique marketing

Dans un deuxième temps (à moyen ou long terme), une politique « montage de produits » sera probablement utile au niveau de ce territoire. Une telle politique optimise le remplissage des hébergements et permet de répondre aux contraintes du contexte et spécificités de la stratégie, en inscrivant ces produits dans des créneaux de dates bien définis. De plus, elle présente l'avantage d'inciter les différents prestataires constituant le « produit » à travailler ensemble. En cela, c'est un excellent outil pédagogique et fédérateur, les « produits » à concevoir pouvant faire apparaître des complémentarités entre les prestataires et entre les secteurs (hébergement chez l'un, visite chez l'autre, etc.). Il est bien évident que les prestataires devront être étroitement associés à cette action.

Mais, pour que cette politique commerciale « produits » réussisse, c'est à dire qu'elle se traduise réellement par des retours de commandes, il conviendra de s'engager dans cette démarche ...

- seulement quand les offres seront réellement opérationnelles et bien rôdées,
- par l'unique entrée client,
- et en se limitant, à la définition de quelques couples produits / marchés bien déterminés.

4^{ème} orientation – Se doter d’une organisation optimale et garantir le professionnalisme des prestations

Cela consiste à se donner les moyens d'un développement maîtrisé, équilibré et harmonieux, donnant le plus de satisfaction possible aux clients.

Toute démarche de développement implique qu'elle soit pilotée, organisée et assurée par des personnes aux comportements professionnels à tous les niveaux du processus de production touristique.

Ainsi, le développement ne peut être le seul fait des responsables (du district, du diocèse, d'ADENYA) et des techniciens. Sans l'adhésion des prestataires, un grand nombre des choix ou solutions qui pourraient être préconisés seront inopérants. C'est d'autant plus vrai sur un territoire sans culture touristique, où pourrait se développer une certaine défiance à l'égard de projets exogènes. Cela nécessite de fédérer et faire participer les divers acteurs de l'activité touristique du territoire.

Cet axe de travail est également le corollaire des autres orientations. Le développement touristique du territoire ne peut réussir qu'à la condition que les divers acteurs - et tout particulièrement les prestataires - soient étroitement associés à la détermination des choix et à leur mise en œuvre.

✓ Pourquoi cette orientation ?

1^{er} objectif : Passer d'une économie de cueillette à une économie de marché servie par des professionnels

Le diagnostic a mis en évidence que l'économie touristique de ce territoire, en dehors de Kibeho, relève essentiellement de comportements qui sont ceux d'une économie de cueillette.

Il faut donc sortir de cette logique, structurer l'offre et la professionnaliser de façon à ce qu'elle puisse répondre aux exigences d'une économie de marché.

2^{ème} objectif : Permettre le « décroisement » des acteurs

Même si au sein du noyau d'acteurs (élus, hébergeurs, prestataires d'activités, responsables d'association etc.), ayant participé aux réunions des 2 premières phases de cette démarche, la question ne se pose pas, il est fort probable que d'autres, soient aujourd'hui peu sensibles à l'idée de regroupement, de travail en commun. Ce cloisonnement entraînant un manque de connaissance de « l'autre » (du concurrent - a fortiori s'il est éloigné - comme du client), n'est pas propice au déclenchement d'un processus de changement.

Il faut donc créer un contexte leur permettant de prendre conscience de la réalité du marché et d'apprécier le « bénéfice » qu'ils pourraient tirer de leur engagement dans ce processus de

changement (par exemple : mesure des progrès réalisés et de de la satisfaction des clients).

Les actions d'organisation, qui seront élaborées en commun en phase 3, devront intégrer cette absolue **nécessité d'associer en permanence au pilotage du développement de l'activité touristique du territoire, les diverses catégories d'acteurs.**

3^{ème} objectif : Assurer la circulation de l'information en matière d'activité touristique

Si l'on veut que le tourisme soit perçu comme une activité économique comme les autres, génératrice de retombées et d'emplois, il faut qu'elle puisse être perçue comme telle par les acteurs potentiels et notamment les prestataires.

Le déficit de culture touristique chez la plupart des acteurs de ce territoire est en partie dû à leur manque d'appréciation du poids potentiel et donc de l'intérêt de cette activité, qu'ils peuvent considérer aujourd'hui comme marginale voire inappropriée. Il sera donc nécessaire de communiquer sur les retombées globales et les retombées par filière.

✓ Que faire ?

1^{ère} action : Doter le territoire d'une organisation efficace et élaborer une « grille du qui fait quoi ? »

Bien définir et conforter le rôle de chacun et situer ce rôle par rapport aux autres organismes, paraît être une action essentielle. Outre l'évidente recherche d'efficacité à laquelle elle doit répondre en premier, une bonne répartition des tâches - par la solidarité et les complémentarités qu'elle génère - permet de couvrir l'ensemble du territoire et ainsi d'en renforcer la cohésion. Cela devra porter sur les missions suivantes :

- Le pilotage du développement touristique et son contrôle
- L'exploitation opérationnelle (le rôle de l'office de tourisme notamment et les missions de son responsable)
- L'animation des acteurs du territoire
- Les relations avec l'ensemble des partenaires externes
- Etc.

De plus, cela permet d'éviter, soit l'apparition de conflits ou de coalitions d'intérêts, soit l'élaboration de stratégies divergentes, qui risqueraient d'annihiler à moyen terme tous les efforts entrepris.

Cela concerne non seulement le territoire en interne, mais également les rapports avec les partenaires externes que ce soit pour le développement (RDB, PN de Nyungwe, etc.) ou pour la promotion notamment.

Ainsi, afin d'éviter des conflits de compétence, la construction et l'acceptation d'une grille du « qui fait quoi » s'impose. Elle doit être construite sur la base des « fonctions nécessaires », à savoir :

- Aménagement et développement
- Animation, coordination des acteurs touristiques
- Communication interne et externe
- Promotion
- Commercialisation
- Information touristique

2^{ème} action : Doter le territoire de professionnels dans les divers domaines

Le professionnalisme est garant de la satisfaction des visiteurs. Un territoire qui ambitionne de prendre pied efficacement sur les marchés doit se garantir du professionnalisme des intervenants et opérateurs à tous les niveaux de la chaîne de production touristique.

Ainsi, il est apparu dès la phase de diagnostic, la nécessité de former les guides et de définir les modalités de ces formations.

De plus, tous les autres secteurs qu'il s'agisse de l'accueil, de l'information, de l'hébergement, de la restauration, des prestataires d'activités, etc. ont les mêmes besoins.

Certes, se doter de personnels nouveaux aux aptitudes et compétences affirmées pour les postes clés à créer (le directeur de l'office de tourisme notamment) sera essentiel. Mais il faudra également former et sensibiliser les prestataires et leurs équipes dans la plupart des autres domaines. Les personnels de nombreux centres d'accueil de Kibeho sont impliqués et rompus à la relation

et au service au client, mais pour les autres qui n'ont encore aucune activité touristique ?

Il va de soi, pour diverses raisons (maîtrise des coûts, disponibilité des participants) qu'il ne peut s'agir que de formations /sensibilisations très courtes et opérationnelles tournées principalement sur la compréhension des clients et de leurs attentes et la façon la plus pertinente pour y répondre.

Lors de l'atelier ad hoc de phase 3, il s'agira d'esquisser les grandes lignes de cahiers des charges de ces formations/actions, à savoir :

- Pour quel public ?
- Par qui et quoi commencer ?
- Quelles modalités pour ces formations ?
- Etc.

3^{ème} action : Constituer un comité consultatif

Il n'est pas question de supplanter les pilotes de la démarche dans leurs prérogatives en matière de fixation de la stratégie, de son pilotage ou de créer un nouvel échelon de prise de décision.

Mais il semble judicieux, sinon indispensable, afin d'optimiser l'efficacité du développement touristique, de créer sur ce territoire un groupe de réflexion paritaire composé d'élus, de techniciens et de prestataires, qui réfléchirait sur les enjeux et opportunités des projets. Il émettrait des avis ou préconisations permettant de faciliter la prise de décision des décideurs.

4^{ème} action : Développer les liens entre les prestataires et les faire adhérer aux projets et à leur mise en œuvre

Ce sont les actions croisées, multiples et complémentaires entre les techniciens de l'office de tourisme, les prestataires d'activités, les hébergeurs des divers secteurs du territoire qui contribueront de fait à constituer des liens de solidarité et à combler le fossé entre les secteurs et les niveaux de professionnalisme.

Faire exister et organiser le territoire, développer son identité, sont des notions qui passent par l'adhésion des acteurs économiques au projet commun. On ne peut réellement envisager un développement durable pour le territoire, si ne sont pas prises en compte les aspirations de ceux qui sont concernés par ce développement. C'est en cela qu'il est indispensable d'associer les partenaires à la préparation et à la mise en œuvre des actions de renforcement de l'activité touristique. La dynamique de développement passera en grande partie par la mobilisation des acteurs dans une démarche concertée.

5^{ème} action : Soutenir les initiatives privées, faire connaître et valoriser les résultats

C'est une action essentielle qui favorisera la structuration de l'offre. Toute initiative intéressante contribuant au renforcement de l'offre touristique du territoire, doit être soutenue, aidée, encouragée. Une information sur les diverses aides à la création, à la reprise d'entreprises, à la création d'emplois doit pouvoir être donnée à tout porteur de projet en matière touristique.

Par ailleurs, il est très difficile de maintenir un effort soutenu si l'on ne sait pas à quoi nous mène cet effort, puis en quoi il a été profitable. C'est en cela que la connaissance et la promotion des résultats constituent un élément indispensable du maintien de l'implication des acteurs et du cap de l'action entreprise. Cela nécessite que ces résultats soient lisibles, c'est à dire qu'ils soient compréhensibles et qu'ils soient significatifs pour les prestataires. Il est illusoire d'essayer d'intéresser quiconque à des ratios, à des indicateurs de mesure - même tout à fait exacts - si le champ de mesure est trop éloigné ou trop imprécis. (Cf. l'action suivante).

6^{ème} action : Mettre en place des outils de mesure de l'activité touristique

Il ne peut y avoir de réel pilotage du développement d'une activité sans mesure de celui-ci !

La mesure de l'activité touristique peut répondre à de nombreuses attentes :

- connaître la fréquentation, les caractéristiques et comportements de nos clients,
- déterminer les points d'insatisfaction,
- évaluer l'impact des actions commerciales,
- comprendre comment fidéliser nos clients,
- mieux orienter nos investissements,
- convaincre nos partenaires institutionnels ou financiers,
- rentabiliser nos actions de promotion,
- aider plus efficacement et mobiliser les prestataires et partenaires...

Ainsi les attentes ne relèvent pas de la même logique que celle de l'observation statistique à l'échelon d'une province ou du pays dans son ensemble et qui consiste à élaborer des ratios à partir d'un échantillon qui a certes une valeur, mais seulement sur le plan macro-économique. La mesure, dont a besoin un territoire, doit être précise à son niveau et le résultat directement traduisible en termes d'actions.

