

# 1

## PLANIFIER UNE INITIATIVE D'ÉCOTOURISME

Série d'outils de formation sur le tourisme ornithologique

### Pourquoi établir un plan d'affaires en écotourisme?

L'écotourisme peut générer des avantages économiques pour la collectivité hôte, ainsi que faciliter le financement d'initiatives de conservation dans les aires naturelles visitées. Tout projet d'écotourisme doit donc être rentable à moyen et

à long terme. Un plan d'affaires et une gestion efficaces sont essentiels au succès de toute entreprise d'écotourisme.

### Leçons à tirer des échecs de l'écotourisme

Trente pour cent des nouvelles entreprises créées aux États-Unis échouent en deçà de trois ans.<sup>1</sup> Au Mexique, 75 % d'entre elles ferment durant leurs deux premières années d'exploitation.<sup>2</sup> Au Mexique, de 2009 à 2012, pendant que 1 135 089 entreprises ont démarré, 884 240 autres fermaient.<sup>3</sup> Voici les principales raisons de ces fermetures :

- 1 Revenus insuffisants pour survivre
- 2 Absence de données et/ou d'indicateurs
- 3 Absence d'analyse des processus
- 4 Planification inadéquate
- 5 Problèmes opérationnels

Dans le cas de l'écotourisme, du moins au Mexique, les statistiques sont tout aussi sombres. Selon une récente étude sur les entreprises de tourisme nature, seuls 10 % d'entre elles pouvaient se dire florissantes.<sup>4</sup> Voici certaines des raisons de leur échec :

- 1 Incapacité d'atteindre le seuil de rentabilité visé.
- 2 Absence de politique publique visant à optimiser leurs activités.
- 3 Incapacité d'élaborer un processus pour convertir leurs activités et les adapter aux conditions du marché.
- 4 Problèmes organisationnels parmi les groupes responsables des processus.

**Les nouvelles entreprises d'écotourisme doivent être appuyées si l'on veut que ce secteur serve d'outil ou de stratégie de financement pour la conservation des espaces naturels, de la biodiversité, des écosystèmes, et des services écologiques. À cet effet, la planification joue un rôle vital : il existe de nombreux outils pour aider les entrepreneurs nouveaux ou chevronnés à établir ou à améliorer leur plan d'affaires.**

## Planification du modèle d'affaires

Une entreprise, c'est une organisation qui crée sur le marché une valeur que les acheteurs sont prêts à payer pour acquérir. Cette valeur comprend les divers éléments qui interagissent au sein de l'entreprise, grâce à son modèle d'affaires. Un modèle d'affaires décrit les bases sur lesquelles l'entreprise crée, offre et saisit la valeur.

On peut le voir comme une ébauche de stratégie qui définit les structures, processus et systèmes de l'entreprise. Dans le cas d'un projet d'écotourisme, le modèle d'affaires vise à générer des avantages pour la société et l'environnement, tout en étant rentable et durable à long terme.

## Lancement de la planification

Pour commencer, un entrepreneur souhaitant établir une entreprise d'écotourisme doit recueillir l'information nécessaire et s'associer à des gens compétents. Durant cette phase préparatoire, comme pour tous les processus de planification d'activités, il est essentiel de faire appel aux personnes qui participeront directement à l'établissement du modèle d'affaires, par exemple les partenaires commerciaux et stratégiques, et idéalement les clients potentiels. Si les clients ne sont pas encore définis, d'autres outils peuvent compléter le processus (voir la brochure #2 de la présente série). Idéalement, l'information recueillie comprendra une analyse de la demande sur le marché du tourisme ornithologique à l'échelle nationale, régionale ou locale. Il est également important de connaître le potentiel touristique actuel de la région ciblée, p. ex., les attractions, services et produits touristiques, ainsi que la concurrence en place. Une fois que l'on a déterminé les intervenants et recueilli



l'information, on peut choisir la méthode et les outils de planification. La présente brochure propose le modèle d'affaires illustré, outil souple et facile à utiliser qui facilitera l'établissement de modèles d'affaires différents, adaptés dans ce cas-ci au concept d'entreprise d'écotourisme.

## Canevas de modèle d'affaires (Business Model Canvas)<sup>4</sup>

Pour être financièrement viable, tout projet doit inclure trois éléments de base dans son plan d'affaires : 1) les relations avec divers segments de clientèle; 2) les processus qui génèrent de la valeur; 3) une analyse financière de sa proposition de valeur.



**Le canevas de modèle d'affaires comprend les neuf modules ci-dessous.  
Il correspond au modèle d'affaires d'une organisation type.**



### Segments de clientèle

Une entreprise a un ou plusieurs segments de clientèle – des groupes de personnes ayant des similitudes pertinentes pour l'entreprise.



### Réseaux

Les propositions de valeur sont présentées aux clients par les réseaux de communication, de distribution et de vente.



### Relations avec les clients

On établit et entretient des relations propres aux différents segments de clientèle.



### Activités clés

Elles exploitent les ressources principales pour créer la proposition de valeur.



### Ressources clés

Ce sont les atouts nécessaires pour attirer des clients.



### Partenaires clés

Certaines activités sont externalisées, et certains éléments proviennent de l'extérieur de l'entreprise.



### Sources de revenus

Les clients qui acquièrent les propositions de valeur offertes génèrent des revenus.



### Proposition de valeur

Objectif de base de l'entreprise, façon dont elle résout les problèmes des clients et répond à leurs besoins.

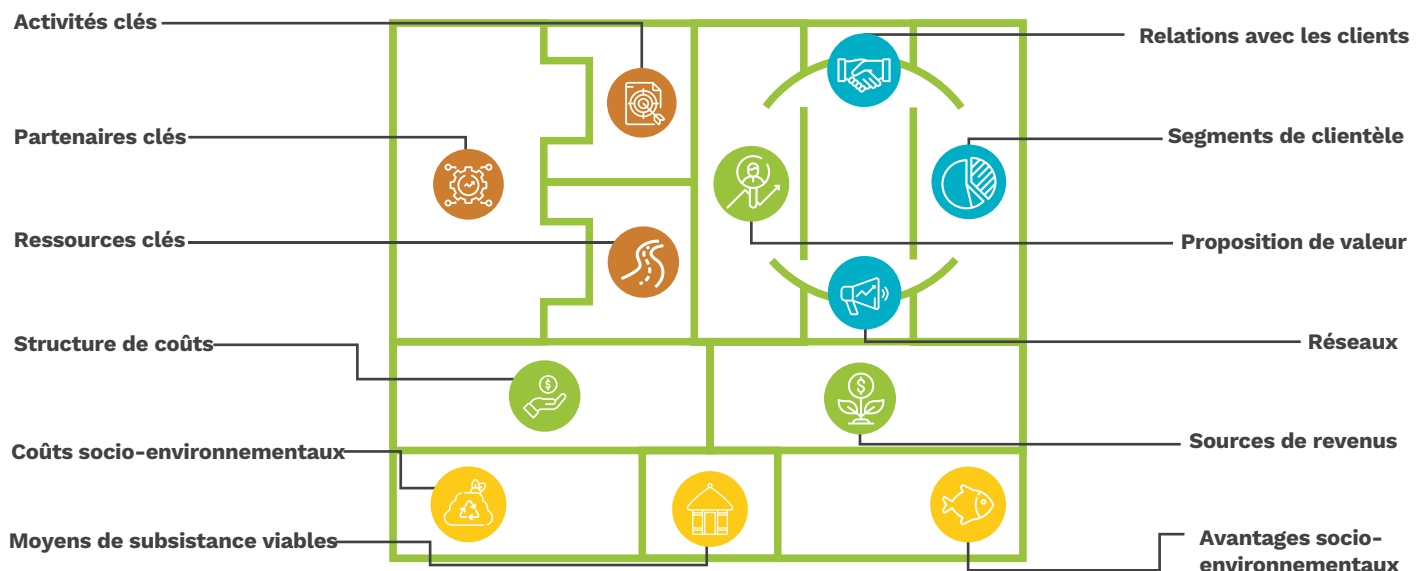


### Structure de coûts

Les différentes dépenses de l'entreprise forment sa structure de coûts, que l'on peut définir pour chaque élément du modèle d'affaires.

## Application du canevas de modèle d'affaires à l'écotourisme

Le cabinet de consultants mexicain « La Mano del Mono » a adapté le canevas de modèle d'affaires aux projets d'écotourisme. Il y a ajouté trois modules (moyens de subsistance viables, avantages socio-environnementaux et coûts socio-environnementaux) qui sont liés aux enjeux en matière d'environnement et d'écotourisme :



Afin de mieux comprendre et appliquer le canevas, nous offrons ci-dessous une brève description de chacun des 12 modules accompagnés d'une question d'orientation pour l'équipe de planification, prenant comme exemple un projet d'observation d'oiseaux). Les modules sont présentés dans l'ordre recommandé pour des entreprises d'écotourisme.



### Moyens de subsistance viables

**En quoi le projet d'écotourisme contribue-t-il à d'autres activités économiques?** Les moyens de subsistance sont en fait les aptitudes, les ressources et les stratégies de survie d'une collectivité. Ils incluent ses activités économiques, comme l'agriculture, le commerce ou la pêche, ainsi que leurs saisons correspondantes. Avec une planification appropriée, l'écotourisme peut agir comme complément à l'économie de la collectivité.



Lier les expériences d'écotourisme et les moyens de subsistance locaux, comme la pêche.



### Proposition de valeur

**Qu'offrons-nous à notre segment de clientèle?** La proposition de valeur d'un projet d'écotourisme combine les attractions naturelles et culturelles aux services touristiques appropriés (qualité des guides, transport, équipement, hébergement, etc.) pour créer un produit d'écotourisme (la brochure n°6 donne des exemples).



Vivez une expérience ornithologique incroyable et prenez des photos mémorables.



### Segments de clientèle

**Qui sont nos clients?** Il est très important de définir le type de marché qui pourrait s'intéresser à un produit ou à un service d'écotourisme. Par exemple, un observateur d'oiseaux féru aurait des intérêts très différents d'un visiteur qui souhaite passer du temps dans la nature tout en observant les oiseaux (voir la brochure n°2 pour plus d'information).



Les observateurs d'oiseaux ont besoin de guides spécialisés.



### Réseaux

**Quels moyens utilisons-nous pour vendre?** Comment communiquons-nous notre offre? Il s'agit de déterminer les meilleurs réseaux de communication pour la promotion et les ventes afin d'atteindre les clients qui s'intéressent à la proposition de valeur du projet d'écotourisme. Ces réseaux peuvent varier en fonction du marché visé (la brochure n°2 donne des idées sur l'utilisation d'outils de communication numériques).



Les médias numériques et sociaux sont les principaux outils pour réserver un voyage.



## Relations avec les clients

**Comment les clients entendent-ils maintenir leur relation avec nous?** Dans ce module, l'entreprise décrit comment elle va garder contact avec ses clients après leur avoir offert le service. Il peut s'agir d'une aide personnalisée, de libre-service, de services automatisés ou de communautés en ligne. Dans le cas d'un projet de conservation sans but lucratif, cette relation peut attirer de nouveaux membres et des donateurs potentiels.



Le guide d'excursion doit impérativement établir un lien amical avec les touristes.



## Sources de revenus

**Comment gagnons-nous de l'argent?** Plusieurs flux de rentrées sont possibles : vente de produits et location d'équipement ou d'installations (p. ex., jumelles ou chambres), frais d'adhésion, licences commerciales, vente d'applics en ligne et même commandites.



Des sources de revenus sont essentielles à la viabilité financière de l'initiative d'écotourisme.



## Avantages socio-environnementaux

**Quels avantages socio-environnementaux votre entreprise d'écotourisme générera-t-elle?** Il s'agit de décrire les avantages ou les retombées positives pour l'économie et l'environnement, par exemple : création d'emplois locaux, conservation d'une aire naturelle, recours aux fournisseurs locaux, etc. On doit aussi tenir compte de ces retombées pour les activités clés et la structure de coûts (la brochure n°7 décrit plusieurs de ces avantages).



L'arrivée d'observateurs d'oiseaux peut revitaliser l'activité économique locale.



## Activités clés

**Quelles activités sont essentielles pour générer la valeur recherchée?** Ce module décrit les activités clés pour mettre en œuvre le projet d'écotourisme. Par exemple : planifier et mener des visites guidées, former les guides locaux d'observation d'oiseaux et établir des réserves naturelles.



L'accès à un hébergement approprié compte pour beaucoup dans l'expérience touristique.



## Ressources clés

**Quelles ressources (ou fonctions) clés peuvent renforcer notre proposition de valeur?** Une entreprise d'écotourisme compte plusieurs ressources clés. Les deux principales ont trait à l'utilisation durable du patrimoine naturel et culturel du lieu de destination. Les autres touchent les ressources matérielles, intellectuelles, humaines et financières liées aux activités.



Les ressources clés comprennent les phénomènes naturels, comme les migrations d'oiseaux.



## Partenaires clés

**Qui fournira les produits ou services clés à notre entreprise?** Les partenaires clés sont les personnes, entreprises et organisations qui aident à concrétiser la proposition de valeur du projet d'écotourisme. Exemples : gestionnaires d'aires naturelles protégées, représentants de collectivités locales et commerçants et fournisseurs de services locaux.



Les partenaires facilitant l'accès aux zones encore méconnues des touristes sont de précieux alliés.



## Structure de coûts

**Combien coûtera la mise en œuvre de ce modèle d'affaires?** Cette section définit la structure de coûts (fixes et variables) du modèle d'affaires retenu, en fonction des dépenses prévues. Pour l'écotourisme, et le tourisme ornithologique en particulier, le fait de cibler des groupes de clients très expérimentés permet de soutenir un produit coûteux de qualité supérieure.



La viabilité financière de tout projet dépend d'un calcul précis des coûts.













## Coûts socio-environnementaux

**Quels coûts socio-environnementaux notre entreprise d'écotourisme va-t-elle générer?** Il faut définir les éventuelles répercussions sociales et/ou environnementales négatives du projet (par exemple, érosion des sentiers, perturbation de l'habitat des espèces menacées, pollution et production de déchets). Il est important d'intégrer des mesures d'atténuation dans la structure de coûts (la brochure n°7 donne plus d'information sur la façon de cerner ces répercussions).



Il vaut mieux ramer qu'utiliser le moteur à l'approche des lieux d'observation d'oiseaux.

## Exemple de canevas de modèle d'affaires

 <b>Partenaires clés</b> a. Voyageurs b. Clubs d'observateurs d'oiseaux c. Cabinets comptables d. Entreprises locales offrant des repas et de l'hébergement	 <b>Activités clés</b> a. Surveillance des oiseaux b. Formation c. Publicité en ligne d. Partenariats	 <b>Proposition de valeur</b> a. Excursion de deux heures en bateau vers les sites de nidification b. Expédition photo de cinq jours	 <b>Relations avec les clients</b> a. Bulletin en ligne b. Page Facebook	 <b>Segments de clientèle</b> a. Passagers de croisière de l'âge d'or b. Clubs nationaux d'observateurs d'oiseaux
 <b>Structure de coûts</b> a. Services de publicité numériques et présence en ligne b. Honoraires des guides locaux c. Essence d. Assurance-voyage	 <b>Sources de revenus</b> a. Vente d'excursions/d'expéditions b. Vente de souvenirs			
 <b>Coûts socio-environnementaux</b> a. Déchets solides b. Perturbation des zones de nidification	 <b>Moyens de subsistance viables</b> Pêche artisanale	 <b>Avantages socio-environnementaux</b> a. Formation de guides locaux b. Projet de surveillance d'oiseaux c. Emplois		

## Points à prendre en compte dans l'élaboration du modèle d'affaires

Au moment d'établir le modèle d'affaires d'un projet d'écotourisme, il est important de mettre en avant les points suivants :

- Le modèle choisi s'appuie sur une série d'hypothèses qu'il faudra valider pour réduire le risque d'échec.
- Il est important de prendre en compte les caractéristiques naturelles et culturelles en place, ainsi que la capacité de financement.
- L'écotourisme étant censé générer de nombreux avantages pour les collectivités locales, leur participation est importante dès l'étape de planification.
- Dans la conception du modèle d'affaires, l'aspect « durabilité » doit informer toutes les décisions afin de protéger les principales ressources (p. ex., les oiseaux ou leur habitat).
- Il faut déterminer toutes les sources de financement possibles.

L'adaptabilité du canevas de modèle d'affaires en fait un outil de planification souple et très efficace que l'on peut modifier à plusieurs reprises avant d'arriver à la version définitive.

## Série sur l'écotourisme

1	Planifier une initiative d'écotourisme	2	Commercialiser l'écotourisme pour l'observation de la faune et des oiseaux	3	Mobiliser les collectivités et les parties prenantes en vue d'une initiative d'écotourisme	4	L'interprétation de la nature aux sites d'oiseaux de rivage
5	Valeurs culturelles et écotourisme	6	Offrir une expérience écotouristique à travers les festivals d'oiseaux	7	Suivi et évaluation des initiatives d'écotourisme	8	Études de cas en tourisme ornithologique

### À propos



Le projet mené par la Commission de coopération environnementale (CCE) en 2017-2018, intitulé «Conservation des oiseaux de rivage avec la participation des citoyens», visait à renforcer les capacités des collectivités se trouvant le long des parcours migratoires d'Amérique du Nord, afin de préserver l'habitat et d'encourager les projets d'écotourisme lié aux cycles migratoires des oiseaux. Le tourisme ornithologique peut être une importante source de revenus additionnels pour les économies locales, et inciter les collectivités à maintenir leurs efforts de conservation. À cette fin, le projet a appuyé la préparation de documents et de formations d'éducation et de sensibilisation pour améliorer les connaissances, accroître le soutien local et renforcer la capacité des collectivités à offrir des activités d'écotourisme ornithologique, comme l'observation des oiseaux, la conservation de leur habitat et des événements de célébration. Pour en savoir plus, visitez : [www.cec.org](http://www.cec.org)

#### Références

1. U.S. Bureau of Labor Statistics. «Survival of private sector establishments by opening year». <[www.bls.gov/bdm/us\\_age\\_naics\\_00\\_table7.txt](http://www.bls.gov/bdm/us_age_naics_00_table7.txt)>. Consulté le 4 décembre 2019.
2. The Failure Institute (2014). «Por qué fracasan los negocios?». <<http://thefailureinstitute.com/mexico-infographic/>>. Consulté le 4 décembre 2019.
3. Lopez et Palomino (2014). «Las empresas comunitarias de turismo naturaleza: factores de éxito y fracaso». <<https://docplayer.es/18869770-Las-empresas-comunitarias-de-turismo-naturaleza-factores-de-exito-y-fracaso.html>>. Consulté le 4 décembre 2019.
4. Adapté par le consultant Ecoturismo Genuino à partir du site [businessmodelgeneration.com](http://businessmodelgeneration.com)

#### Photographies et images:

Couverture: CCE

p.4: Rosa Maria Vidal; Chelsea Tracey; Luis F. Rivera; Pixabay

p.5: Ecoturismo Genuino; Heber Díaz; Pixabay; Heber Díaz

p.6: Milo Burcham; Luis F. Rivera; Chelsea Tracey