

Ecosystème de l'industrie touristique au Cameroun : entre collaboration, coordination et partenariat

Ecosystem of the tourism industry in Cameroon: between collaboration, coordination and partnership

Gérard TCHOUASSI, (Professeur)

*Département d'Economie Publique
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion,
Université de Yaoundé II-SOA, Cameroun*

Guylène Audrey NGUETCHOUO DOMTCHOUANG, (Doctorante)

*Département d'Economie Publique
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion,
Université de Yaoundé II-SOA, Cameroun*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Économiques et de Gestion Université de Yaoundé II-SOA, Cameroun BP 1365 Téléphone : +237 699 99 42 46
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	TCHOUASSI, G., & NGUETCHOUO DOMTCHOUANG, G. A. (2024). Ecosystème de l'industrie touristique au Cameroun : entre collaboration, coordination et partenariat. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(11), 355-371. https://doi.org/10.5281/zenodo.14061222
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: September 28, 2024

Accepted: October 07, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 11 (2024)

Ecosystème de l'industrie touristique au Cameroun : entre collaboration, coordination et partenariat

Résumé

L'industrie touristique est caractérisée par un ensemble d'acteurs hétérogènes qui sont chargés de servir et de satisfaire les touristes en fonction de leur préférence et de leurs goûts sans cesse variant. Pour cela, ces acteurs agissent à titre individuel ou collectif, ce qui favorise des interactions entre eux. L'existence des interactions entre les différents acteurs de l'industrie touristique est une condition nécessaire au succès de cette dernière. Ce travail a tenté de montrer que ces interactions font naître plusieurs types de relations entre les acteurs du tourisme camerounais, notamment la collaboration, la coordination et le partenariat. Après une descente dans 10 établissements et sites touristiques dans les dix régions du Cameroun munis de nos fiches d'identification et une analyse documentaire, nous avons constaté, à travers une analyse multi-agents qui est une méthode qualitative que l'industrie touristique du Cameroun fait intervenir plusieurs types d'acteurs.

Il s'agit principalement des acteurs publics, des acteurs territoriaux, des acteurs privés, des acteurs directs et des acteurs indirects. Les relations entre ces derniers favorisent l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie collective de valorisation des attraits touristiques des territoires camerounais, la construction des plans d'actions concertés en vue de prévenir les projets répétitifs, la création de marchés organisés, structurés et contrôlés, l'allègement des rigueurs de la concurrence et le partage de savoir-faire et d'expériences. Au terme de notre analyse, nous avons ressorti l'écosystème touristique qui matérialise tous les acteurs identifiés de l'industrie touristique au Cameroun ainsi les différentes relations qui existent entre eux.

Mots clés : industrie touristique, acteurs, collaboration, coordination, partenariat, écosystème, Cameroun

JEL Classification : L83, O18, Z32

Type de papier : article empirique

Abstract

The tourism industry consists of diverse actors responsible for meeting the needs and preferences of tourists, which are continually evolving. These actors operate individually or collaboratively, fostering interactions that are essential for the sector's success. This study aims to demonstrate that these interactions among Cameroonian tourism stakeholders generate various types of relationships, including collaboration, coordination, and partnership.

To explore these dynamics, we conducted visits to ten tourist establishments and sites across the ten regions of Cameroon, using structured identification sheets and documentary analysis. Through a multi-agent qualitative analysis, we observed that the Cameroonian tourism industry encompasses a wide array of actors. These include public actors, territorial actors, private actors, direct actors, and indirect actors.

The relationships between these actors facilitate the development and implementation of a collective strategy to promote Cameroon's tourist assets, the creation of coordinated action plans to avoid redundant projects, the establishment of organized and regulated markets, the reduction of competitive pressures, and the exchange of expertise and experiences.

In conclusion, our analysis has revealed the existence of a tourism ecosystem that encompasses all identified actors within Cameroon's tourism industry and illustrates the various relationships that connect them.

Keywords: tourism industry, actors, collaboration, coordination, partnership, ecosystem, Cameroon

Classification JEL : L83, O18, Z32

Paper type : Empirical Research

1- Introduction

L'industrie touristique est considérée comme un « *secteur composé d'acteurs hétérogènes dont la mission consiste à servir et à satisfaire une clientèle (les touristes) très diversifiée par ses goûts, ses pratiques et ses origines géographiques* » (Fabry et Zeghni, 2012). Ceci suppose l'existence d'une demande touristique qui exprime ses besoins et l'existence d'une offre touristique qui satisfait les besoins exprimés par la demande et donc l'existence d'un marché de tourisme. Le marché touristique renvoie à un ensemble constitué de personnes et d'organisations, intéressées et souhaitant acquérir un produit particulier qui leur procurera des bénéfices qui combleront un besoin et un désir et qui disposent des ressources nécessaires pour effectuer cette transaction (Boyd et al, 1995).

L'industrie touristique est l'un des secteurs stratégiques qui permet aux décideurs politiques d'affronter les défis dans un contexte mondial de plus en plus compétitif. C'est un secteur qui favorise la création d'emplois dans diverses branches liées ou non au tourisme, participant ainsi à la réduction du chômage et à l'amélioration des conditions socio-économiques des communautés locales (Dognon et al, 2023). De plus cette industrie favorise le développement des secteurs connexes, permet aux entrepreneurs locaux de bénéficier des opportunités d'affaires (Tugcu, 2014) et stimule le développement des infrastructures. Les enjeux de l'impact économique de ce secteur sont de ce fait au centre des stratégies touristiques des destinations à travers le monde. Pour de nombreux pays en développement, le tourisme est considéré comme un important facteur de progrès social et économique et de réduction de la pauvreté (CNUCED, 2013). Toutes ces qualités reconnues au tourisme nécessitent l'action et l'intervention de plusieurs acteurs, raison pour laquelle des auteurs comme Cazes (1992) la considère comme un « système d'acteurs ».

« *Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but* » (Rosnay, 1975) et qui « *fonctionne et se transforme dans un environnement par rapport à ses finalités* » (Morin, 1986). Dans ce sens, « *Le tourisme est un système d'acteurs, des pratiques et d'espaces qui participent à la recreation des individus par le déplacement et l'habiter temporaire hors des lieux du quotidien* » (Knafou et Stock, 2003). Autrement dit, « *Le tourisme est système d'acteurs, de pratiques et de lieux, qui a pour finalité de permettre aux individus de se déplacer pour la recreation hors lieux de vie habituels afin d'aller habiter temporairement d'autres lieux* » (l'équipe MIT, 2005).

Cette définition nous fait comprendre que l'offre touristique d'une destination n'est pas que fonction des ressources et des produits touristiques propres à un territoire mais aussi de toutes les personnes et attributs qui interviennent tant au niveau de l'offre et de la demande en participant à la valorisation, la création et la consommation des attractions et des produits touristiques. Le système touristique est constitué d'acteurs liés entre eux et qui sont susceptibles d'agir ensemble dans le but de préserver les générations présentes et futures. Les acteurs ici renvoient à tous ceux qui participent à l'amélioration de l'image de marque du secteur touristique notamment la valorisation des sites et toutes les activités qui concourent à la satisfaction des touristes, ce sont les principaux constructeurs de l'attractivité touristique. Ils peuvent agir à titre individuel et/ou collectif. Les acteurs se voient comme des membres d'une communauté et développent un sentiment d'appartenance à cette dernière, sentiment qui, d'après Leloup (2010), se fonde sur un projet ou un simple « *faire ensemble* », mais également sur une identité ou une histoire commune.

La multitude d'acteurs présents sur un territoire et leurs hétérogénéités peuvent rendre difficile la définition d'un objectif commun d'où la nécessité d'une coordination de ces derniers afin de faciliter la cohésion entre eux et le développement du tourisme. Ces acteurs ont des objectifs individuels qui peuvent dans certains cas être contradictoires à l'exemple de la maximisation de l'utilité pour les habitants, la maximisation des profits pour les entreprises et la baisse du

chômage pour les collectivités locales (Camus et al, 2010). Le système fait donc naître plusieurs types de relations entre les acteurs qui le composent, parmi lesquelles la collaboration, la coordination et le partenariat. Marival (2011) parle de « formes multiples d'interactions ». Ceci sous-entend que, les acteurs du tourisme camerounais, au-delà de la concurrence et de la recherche du gain, interagissent ensemble dans le cadre des activités, des projets touristiques ou pour la résolution des problèmes d'intérêt collectif.

L'industrie touristique ayant un rôle primordial dans le développement de plusieurs pays dans le monde, le partenariat, la coordination et la collaboration deviennent donc des éléments essentiels pour gérer et planifier les produits touristiques. La collaboration facilite les interactions entre les acteurs publics, les associations et les acteurs privés. La création d'un cadre partagé pour le partenariat est une tâche lourde qui incombe souvent à l'acteur public (Geddes, 2012). Le partenariat public-privé naît du fait que, l'acteur public souhaitant reprendre le contrôle sur les services publics qu'il voyait lui échapper (Anttiroiko et Valkama, 2016), décide d'intégrer différents contributeurs à l'action publique. La coordination quant à elle permet de travailler à l'élaboration d'un cadre commun (Emerson et al, 2012) afin de faciliter l'action collaborative. Elle amène à une vision partagée des objectifs afin d'impulser une dynamique collaborative.

Le Cameroun est un pays qui a pour ambition d'accéder à la catégorie de pays à revenu intermédiaire de tranche supérieure. Il est donc nécessaire pour lui, afin d'atteindre cet objectif, d'accélérer et de conforter le rythme de croissance économique en mettant en évidence ses atouts immédiats (le Ministère de l'économie de l'aménagement et de la planification du territoire et le Programme des nations unies pour le développement, 2019). Au rang de ces atouts figure le tourisme car ce pays lui accorde une place importante dans ses axes majeurs de la vision 2035. Ainsi donc, dans la Stratégie Nationale de Développement 30, l'objectif principal du Cameroun est d'accueillir 3 500 000 touristes d'ici 2030. Pour atteindre cet objectif, le Ministère du tourisme et des loisirs (MINTOUL) a axé son intervention autour de deux axes majeurs : la promotion du tourisme et des loisirs tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays et la structuration de l'offre du tourisme et des loisirs.

Il est donc nécessaire, pour atteindre les objectifs suscités, que les acteurs du secteur touristique dans ce pays puissent travailler ensemble. Il sera question pour nous dans cette étude de présenter premièrement une approche théorique de notre sujet, deuxièmement d'identifier, à travers l'approche multi-acteurs les différents acteurs, leurs rôles et leurs actions dans l'industrie touristique camerounaise et enfin de montrer que les différentes interactions développées entre ces acteurs aboutissent à des relations de collaboration, de coordination et de partenariat entre eux et ressortir l'écosystème touristiques du Cameroun.

2- Approche théorique de l'étude

Le tourisme est considéré comme « *un phénomène social, culturel et économique qui implique le déplacement de personnes vers des pays ou des endroits situés en dehors de leur environnement habituel à des fins personnelles ou professionnelles ou pour affaires* » (Petr, 2019). C'est un instrument de valorisation de ressources et de patrimoines naturels, de développement qui nécessite une attention particulière. Il est donc le résultat de l'action des différents acteurs qui interviennent directement ou indirectement aussi bien dans l'offre que dans la demande touristique à savoir les hébergeurs, les restaurateurs, les clients, les syndicats, les associations, les transporteurs, les résidents, les entreprises et les communautés locales. Dans ce sens, « *Le tourisme est un système d'acteurs, des pratiques et d'espaces qui participent à la récréation des individus par le déplacement et l'habiter temporaire hors des lieux du quotidien* » (Knafou et Stock, 2003, *op Cit*). Les différentes formes d'interactions participatives entre les acteurs se manifestent comme le montrent Bounid et El Hammouti (2024), par

l'implication des parties prenantes dans le processus de développement et de déploiement de stratégies.

La démarche investie dans l'industrie touristique doit développer selon Aârab et Serrhini (2020), un projet de société fédérateur, requérant le partenariat des pouvoirs publics avec les acteurs touristiques, les opérateurs économiques, la société civile, et les acteurs du développement. Les capacités de développement des destinations ne dépendent pas uniquement de leurs potentialités en ressources, mais également des acteurs présents sur le territoire (Gumuchian et al, 2003). Favoreu et al (2016) ont étudié les processus de mise en place et de gouvernance des réseaux multi-parties-prenantes en analysant particulièrement le rôle des acteurs publics, pivots ou privés. L'action de décideurs au sein d'une destination touristique se limite à la fourniture des infrastructures nécessaires, à l'intégration de la population locale, à la formation des opérateurs intéressés, à la promotion des investissements et à la commercialisation du produit territorial (Mirari, 2024).

Le tourisme est un secteur très sensible aux chocs ou autres interruptions. Dans le but de résister et de survivre dans ce type de contexte, des stratégies du tourisme durable doivent être mises en œuvre dans les destinations touristiques (Ahachmi et al, 2024) par les acteurs du secteur. Il est essentiel de définir le rôle des différents acteurs si l'on désire comprendre la structure et l'organisation d'un espace touristique, car ces derniers choisiront et fixeront des objectifs à atteindre dans le but de répondre aux attentes de développement souhaitées d'où la nécessité d'adhérer à une démarche cohérente et réfléchie (Delignières, 1995). Le rôle des acteurs dans un territoire « *dépend essentiellement de leur degré de puissance, des moyens disponibles, du degré d'information et de mobilité dans le domaine, des stratégies utilisées, c'est-à-dire la position d'acteur* » (Bernadette, 2002). Toute action doit se fonder sur des principes citoyens, éthiques, responsables, participatifs et équitables.

Suquet et al, (2020) rendent compte de l'importance des mécanismes accordés, organisationnels soutenant l'élaboration d'un cadre commun nécessaire à la collaboration, sans dépersonnaliser les frontières, sans supposer à l'avance la domination ou la centralité de l'acteur public. Pour cela, ils étudient le cas d'une association pour comprendre les conditions organisationnelles de la collaboration entre acteurs associatifs, publics et privés. Il ressort de leur analyse que, dans le cadre d'un management collaboratif impliquant ces trois types d'acteurs, l'acteur public n'est pas central. Et aussi le cadre commun, l'espace de rencontre pour déclencher les innovations, la structure alliant standardisation et souplesse ainsi que l'adaptation aux territoires sont essentiels au bon fonctionnement de la collaboration. On entend par acteur « *une personne, un groupe ou un organisme visant certains objectifs et confronté à certaines contraintes, et qui peuvent par leurs stratégies et leurs moyens d'action, influencer sur le devenir du système étudié* » (Hatem et al, 1993).

Le Cameroun est un pays qui est sujet à de nombreuses études, mais la question des interactions entre les acteurs du tourisme au Cameroun a été peu abordée dans des études. Néanmoins certains auteurs comme Ndjoubi (2016), Abada Abada (2016) ou encore Ngo Djang (2016) s'y sont essayés. Pour le premier, les collectivités territoriales décentralisées et le secteur privé sont les principaux acteurs de la promotion et de la gestion des infrastructures, infrastructures qui représentent des instruments de socialisation, des sources d'emplois et de recettes fiscales dans ce territoire. Le deuxième observe qu'il existe une diversité d'acteurs dans la ville de Kribi mais que ces acteurs adoptent des stratégies inadaptées pour le développement de l'industrie touristique dans la ville de Kribi. Ces acteurs sont : l'Etat, les institutions spécialisées, les promoteurs d'agence de tourisme, les institutions financières, les associations, les congrégations religieuses, la société civile dont les syndicats, les ONG et les guides touristiques (Ngo Djang, 2016, *op Cit*).

Tchouassi et Nguétchouo (2024) ont à partir de l'approche multi-acteurs, recensé tous les acteurs qui interviennent de manière directe ou indirecte au développement du secteur

touristique. Ils ont montré le rôle et l'implication de chacun d'eux. Au terme de leur analyse, ils constatent que le secteur touristique au Cameroun est composé d'une grande diversité d'acteurs. Ils ont dans ce sens identifié les acteurs publics centraux, déconcentrés et décentralisés (territoriaux), les acteurs privés de l'hébergement de la restauration, du loisir et de l'organisation de voyages, les acteurs de la société civile, les acteurs visibles (population, réceptionniste, serveurs, etc.) qui ont des interactions directes avec les touristes et les acteurs invisibles (fournisseurs, vétérinaires, cuisiniers, etc.) qui n'interagissent pas directement avec les touristes mais dont les actions contribuent à la conception du produit touristique.

3- Approche méthodologique : l'analyse multi-agents de l'industrie touristique

Le Cameroun est un pays d'Afrique centrale composé de dix régions dont l'Extrême-nord, le Nord, l'Adamaoua, le Centre, le Littoral, le Sud, l'Est, le Nord-ouest, le Sud-ouest et l'Ouest. C'est un territoire riche en ressources aussi bien naturelles que culturelles, d'où l'appellation de « Afrique en miniature ». Selon l'annuaire statistique du tourisme, ce pays regorge d'un immense potentiel touristique, soit environ 920 sites touristiques. Il présente une diversité exceptionnelle de joyaux naturels et culturels notamment les lacs, les vestiges architecturaux, l'artisanat, les rochers, les plages, les chutes, les montagnes, les marchés, les grottes, les monuments, les sanctuaires, les chefferies, les ranchs, les réserves minières, les musées, les rochers, les parcs nationaux, les réserves, les parcs zoologiques et botaniques (etc.), inégalement répartis dans les 10 régions qui le compose. Cette richesse caractérise son offre qui doit être améliorée et développée dans ces différents territoires afin de bonifier son image et la perception que les visiteurs ont du pays, d'où l'intervention des acteurs.

3.1- Méthodes d'analyse et source des données

Cette partie est construite sur une recherche documentaire physique et numérique : mémoires, rapports, thèses, annuaires, articles et livres. Elle est le résultat d'une analyse multi-agents qui permet d'après Grob (2018), d'identifier tous les acteurs qui jouent un rôle importance dans un processus de réforme, issus de la politique, de la société civile et de l'économie privée. Dans le cadre de notre travail, il s'agit recenser toutes les parties prenantes, c'est-à-dire tous les acteurs qui participent au développement de l'industrie touristique au Cameroun. Cette approche montre le rôle et le degré d'implication de chaque acteur dans le développement de l'industrie touristique.

Les données utilisées pour concrétiser notre méthode, sont des données primaires et secondaires. Les données primaires sont issues d'une descente de terrain dans les dix régions. Cette descente a été faite à l'aide des fiches d'identification des acteurs pour vérifier s'il y a une différence ou une similitude entre les acteurs du tourisme identifiés dans les différentes études et les acteurs du tourisme présents au Cameroun. La fiche d'identification n'est pas un questionnaire et ne nécessite pas forcément pour être remplie des échanges avec les personnes, il s'agit d'un outil d'analyse et d'observation. Compte tenu des moyens limités, nous avons parcourus 10 établissements (et sites) par régions et nous déduisons les acteurs en fonction des observations faites et des services offerts dans ces derniers. Les données secondaires quant à elles sont issues de plusieurs sources notamment les pages web des différents acteurs identifiés, de l'annuaire statistique du tourisme du Cameroun de 2020 (qui est la version la plus récente), des journaux en ligne, des décrets, des lois, des articles et thèses travaillant sur les acteurs dans le secteur touristique.

3.2- Traitement des données

Notre point de départ était les études déjà réalisées dont l'objectif principal était l'analyse des acteurs du secteur touristique. Cela nous a permis de ressortir de manière exhaustive les acteurs

déjà identifiés de l'industrie touristique. Nous avons par la suite, après une descente de terrain et à l'aide des fiches d'identification d'acteurs, identifié les acteurs de l'industrie touristique du Cameroun. Nous avons constaté, à quelques exceptions près, que ce sont quasiment les mêmes acteurs. Les petites différences s'observent au niveau des types d'établissements d'hébergement et des différentes chaînes hôtelières présentes dans les pays. Après l'identification des acteurs, nous avons présenté le rôle de chacun d'eux dans l'industrie touristique du Cameroun, ainsi que certaines des actions réalisées par ces acteurs.

Pour ce faire, nous avons scruté les journaux en ligne comme « Cameroon tribune », « EcoMatin » et « Investir au Cameroun », l'annuaire statistique du tourisme du Cameroun de 2020 et nous nous sommes rendus sur les sites internet des acteurs. Nous avons également utilisé des lois comme la loi n° 2016/006 du 18 avril 2016 régissant l'activité touristique et de la loi n° 2019/024 du 24 décembre 2019 portant code général des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun et des décrets comme le décret n°2012/291 du 21 juin 2012 portant organisation du ministère du tourisme et des loisirs, le décret n°2021/746 du 28 décembre 2021 fixant les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux régions en matière de tourisme. Après notre analyse multi-agents, nous avons ressortir l'écosystème de l'industrie touristique du Cameroun.

4- Présentation des résultats

Cette partie présente les relations de collaboration, de coordination et de partenariat qui se sont développées entre les acteurs du tourisme au Cameroun du fait de leurs interactions. Elle présente également l'importance de chacune de ces relations pour l'industrie touristique.

4.1- Le rôle des acteurs dans l'industrie touristique au Cameroun

4.1.1- Le rôle des acteurs publics de l'industrie touristique au Cameroun

L'engagement du secteur public est considéré comme très primordial pour soutenir la croissance de l'industrie touristique (Elliot, 1997). Les acteurs publics doivent établir un climat de libre action par la mise en place d'une législation qui favorise les initiatives du tourisme et des mécanismes entre les différentes autorités (locales, régionales et nationales) et les acteurs pratiquant des actions de tourisme durable. Ces acteurs soutiennent la croissance du tourisme par la mise en place des programmes d'attractivité, la fourniture des infrastructures nécessaires et le soutien du secteur privé dans sa volonté d'investir et de développer le secteur touristique (Hadach et Tebbaa, 2015). Ils sont donc responsables de la planification, de la gestion et du développement de l'industrie touristique, participent à la promotion et assurent la qualité de l'environnement.

Ce rôle est assuré par le Ministère du tourisme et des loisirs, ses démembrements dont les délégations régionales et départementale avec qui il interagit régulièrement, et tous les autres ministères dont les actions participent au développement du tourisme ou des territoires camerounais. En plus des ministères, nous avons des acteurs comme la délégation générale à la sûreté nationale (DGSN) qui est chargée de garantir le respect et la protection des institutions, des libertés publiques, des personnes (y compris les touristes) et des biens. Elle contrôle les arrivées aux frontières, assure la sécurité des touristes et délivre les visas aux postes frontières. Nous distinguons aussi la société nationale d'investissement (SNI) qui est responsable d'une partie du parc hôtelier de l'Etat dont elle assure la tutelle. Il s'agit des sociétés créées par l'Etat afin d'assurer la bonne gestion des hôtels dont il est propriétaire.

Les collaborations s'observent entre les acteurs publics et/ou territoriaux et les acteurs privés du tourisme. A titre d'exemple, pour un meilleur développement du secteur touristique au Cameroun, le ministère du tourisme et des loisirs a sollicité en 2017, l'expertise des cabinets privés d'études et des groupements de consultants associés pour sortir certains hôtels de

l'anonymat et les doter de statuts juridiques, financé par le budget d'investissement public du MINTOUL. Il s'agit des hôtels appartenant au parc hôtelier de l'état notamment les hôtels « Ayaba » de Bamenda, « Atlantic Beach » de Limbe, hôtel « Mountain » et le « Parliamentarian Flats » de Buea. Également, en prélude à la CAN qui s'est tenue au Cameroun, le gouvernement camerounais avait mis des financements à disposition d'investisseurs privés locaux désireux de développer des projets dans les villes du pays retenues pour l'accueil des délégations autres que les deux capitales politique et économique.

Le 10 septembre 2019, l'état du Cameroun à travers le MINDCAF (ministère du domaine, du cadastre et des affaires foncières) avec le groupe IIDG (international infrastructure development group) et la société HRC (hôtels et résidence du Cameroun) ont signé un partenariat public-privé (PPP) pour la construction d'un complexe hôtelier luxueux et ultramoderne qui aura une capacité de 300 chambres réparties sur 32 étages nommé « hôtel du lac ». Le financement de cette infrastructure touristique d'une valeur de 80 000 000 milliards de FCFA est entièrement à charge du groupe IIDG. Son exploitation sera partagée entre le groupe IIDG et la société HRC. Un autre PPP avait également été signé pour la construction d'un hôtel cinq étoiles à savoir l'hôtel Radison dans la capitale économique Douala entre la CNPS (caisse nationale de prévoyance sociale) et la société Sky Towers Hospitality.

Une convention de partenariat a été signée le 27 avril 2021 entre le MINTOUL (ministère du tourisme et des loisirs) et APIFED (appui à l'autopromotion et l'insertion des femmes, des jeunes et des désœuvrés) avec pour objectif la publication commune d'un manuel de procédures à suivre dans la gestion et la mise en œuvre d'un programme d'écotourisme et la réduction d'émissions issues de la dégradation forestière et la déforestation au sein des communes forestières du pays. Il est principalement question d'élaborer des projets pour promouvoir l'écotourisme, protéger les espèces endémiques de la flore et de la faune des zones forestières et des projets du tourisme ornithologique et cynégétique. Ce partenariat inclut la participation des ONG et des communautés autochtones et locales pour l'amélioration des conditions de vie des populations (qui vont bénéficier des retombées de l'activité touristique) et pour la gestion durable de la biodiversité.

Comme autre exemple, en date du 30 octobre 2023, BELLO BOUBA Maïgari, ministre du tourisme et des loisirs du Cameroun à lancer un appel à candidature à l'attention des opérateurs privés pour la gestion de quatorze sites touristiques, parcs de loisirs, et campements rénovés afin d'assurer l'entretien permanent et la protection de ces derniers contre des feux de brousse ou des actes de vandalisme. Il s'agit du parc national de Deng-Deng, des lacs Oku et Awing, des campements Buffle Noir et Grand Capitaine, du pic du Mindif, de la grotte de Ngog-Lituba, de Bimbia, d'Ebodje, des gorges de Kola, du Mont Djoumbal (source de la Sanaga), des chutes d'Ekoum-Nkam et des lacs jumeaux.

4.1.2- Le rôle des acteurs territoriaux de l'industrie touristique

« Les acteurs territoriaux sont ceux qui construisent l'image d'une destination touristique pour renforcer l'attractivité de la région pour les touristes » (Chindris, 2015). L'office du tourisme est chargé d'accueillir les touristes et de leur fournir toutes les informations sur les richesses des territoires. Il assure la coordination des interventions des différents partenaires au développement touristique local et la promotion touristique de la région ou de la commune. Cette institution peut également, sur recommandation du conseil régional ou du conseil municipal, établir et mettre en œuvre des programmes locaux de développement touristique et la politique touristique de la région ou de la commune. Le conseil régional est chargé de promouvoir le tourisme au niveau régional, de créer et d'exploiter les parcs de loisirs d'intérêt régional et d'organiser des manifestations socioculturelles à des fins de loisirs d'intérêt régional et ceci d'après le décret n° 2021/746 du 28 décembre 2021 fixant les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux régions en matière de tourisme et des loisirs.

Les chefferies traditionnelles font référence à des lieux « où perdurent des cultures ancestrales qui cohabitent avec la modernité et recèlent un patrimoine artistique époustouflant pour les passionnés d'art africain.[...] Totems, fétiches, masques ou statues perlées, trônes multicolores, serpents ou scorpions sculptés dans le bois, figures de défunts souverains ou même du joueur contemporain Samuel Eto'o, l'art est le socle symbolique des chefferies : il règne en maître des cérémonies et ne connaît pas de frontières entre le passé et le présent » (TV5 Monde, 2023). Les collectivités locales quant à elles « jouent un rôle fondamental dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies touristiques qui reflètent les spécificités et le patrimoine unique de chaque région, assurant ainsi une gestion autonome et efficace » (Dione, 2024). Elles sont dans ce sens en charge de la régulation locale au sein de leur espace de compétence territoriale. Elles sont toutes impliquées dans le développement touristique. Cela tient à leur vocation à valoriser le patrimoine local, à exploiter les dotations naturelles sources de développement économique. Elles donnent des aides et des financements aux entreprises touristiques, elles accordent également des subventions aux populations pour l'accès aux infrastructures sportives, culturelles et de divertissement.

A titre d'exemple, les partenariats public-privé se sont également développés dans le secteur de la restauration notamment celui signé entre la CUB (communauté urbaine de Bertoua) de Bertoua et une entreprise indienne pour la construction d'un restaurant moderne au quartier Mokolo Sembé dénommé « HANG OUT ». Cette infrastructure sera exploitée par l'entreprise indienne sur une période de 10 ans et les droits de propriété seront par la suite entièrement transférés à la CUB. On note également le partenariat privé-privé signé entre le groupe Français « Le Duff » et la CFAO (Corporation For Africa and Overseas) pour l'ouverture sur le sol camerounais de quatre infrastructures de restauration rapide « brioche dorée » avec le premier restaurant ouvert à Douala.

4.1.3- Le rôle des acteurs privés dans l'industrie touristique

Le secteur privé quant à lui, est responsable de la fourniture des produits et services comme le transport, l'hébergement, la restauration et une diversité d'expériences et d'attractions. Il joue de ce fait un rôle capital dans le développement et la gestion des activités touristiques et doit, tout comme les autorités nationales, régionales et locales, s'investir dans la croissance du tourisme durable (Hadach et Tebbaa, 2015, *op Cit*). Ce secteur est chargé de promouvoir les interactions entre la communauté d'accueil et les touristes et de ce fait de veiller à ce que la culture des autochtones soit respectée. Les acteurs privés de l'industrie touristique camerounaise sont donc constitués des hébergeurs (y compris les chaînes hôtelières), les restaurateurs, les acteurs du loisir et du divertissement, les agences du tourisme et la société civile. Les acteurs de la société civile peuvent agir individuellement ou former des groupes (Lévy et Lussaut, 2003). Les groupes ici renvoient aux ONG, aux associations et aux syndicats tandis que les agents individuels sont des personnes qui souhaitent une amélioration sociale, économique et environnementale de leur territoire (Kamga Kamga, 2021) comme des guides.

Deux entreprises privées, le groupe multimédien « Mbolo Cameroon » et l'hôtel « Quai d'Orsay » (hôtel 3*) ont signé un partenariat en date du 23 octobre 2020 avec pour objet d'utiliser la visibilité de la structure médiatique pour améliorer la fréquentation de l'hôtel. En effet, il faut le noter « Mbolo Cameroon » est une structure de communication propriétaire des blogs internet sur Eurosport, Tribune de Genève, la libre Belgique et les blogs du nord avec pour thématiques principales le sport, l'art, le tourisme et la politique. L'un des projets de la miss Cameroun 2023 Marie Princesse Ndoun Issie était la promotion du patrimoine touristique camerounais. Pour l'accompagner dans l'implémentation et la réalisation de ce projet, le COMICA (comité national miss Cameroun) a signé, le 08 mars 2023 un partenariat avec les laboratoires Lana biocosmetics pour la valorisation des sites touristiques du Cameroun.

Pour accompagner l'Etat, les associations et syndicats organise des formations et des ateliers de renforcement des capacités dans le but d'améliorer la qualité des services fournis dans le secteur touristique. Ils travaillent en collaboration avec les collectivités territoriales décentralisée et organisent et guident des voyages d'agrément. C'est dans ce sens que le syndicat patronal de l'industrie de l'hôtellerie et du tourisme a lancé en 2023 avec l'appui du DACC (dispositif d'appui de compétitivité du Cameroun), une plateforme numérique nommée « waka waka 237 ». Elle a pour but de fournir aux touristes toutes les informations sûres sur les destinations et les sites à visiter au Cameroun. Cette plateforme va accroître la visibilité du Cameroun en tant que destination touristique. C'est un instrument qui va permettre selon Chantal Lewat présidente du SPIHT de rapprocher les connaissances disponibles sur le tourisme du Cameroun des populations afin de découvrir la beauté du pays.

4.1.4- Le rôle des acteurs directs de l'industrie touristiques

Les acteurs directs ici renvoient à tous les acteurs qui ont des interactions directes avec les touristes y compris les touristes eux-mêmes. Les employés sont des acteurs qui ont des liens directs avec les touristes. Ils s'occupent de la gestion et du bon fonctionnement de l'entreprise (gérants), de la sécurité (agent de sécurité ou vigile), de l'accueil, de l'enregistrement, de la réservation et de l'orientation des touristes (réceptionnistes), du transport des touristes (chauffeurs) et du service aux touristes dans les restaurants et les bars et/ou snack bars (serveurs) dans les différents établissements touristiques. Le touriste est une personne à la recherche des émotions, d'expériences et des sensations dans ses actes de consommation (Holbrook et Hirschman, 1982).

Les touristes qui arrivent dans les territoires camerounais sont d'origines diverses qu'il s'agisse de pays ou de continents. On retrouve principalement les français, les nigériens, les chinois, les allemands, les tchadiens, les belges, les britanniques, les américains et les centrafricains (annuaire statistique du tourisme et des loisirs de 2020). La faune et la flore sont d'une importance cruciale pour l'industrie touristique au Cameroun car ils sont la raison d'être des différents sites naturels qui sont très convoités par les touristes. Ils sont de différentes espèces et assurent aux touristes des expériences enrichissantes et inoubliables. Selon le guide n°6 de l'UNESCO, les infrastructures représentent le plus important des critères de croissance et de performance du tourisme. Un territoire sera davantage sollicité s'il est doté d'infrastructures de proximité (Tchouassi et Kamga Kamga, 2016) pour rendre agréable le séjour des touristes sur ce territoire.

4.1.5- Le rôle des acteurs indirects dans l'industrie touristique

Les acteurs invisibles sont physiquement et symboliquement écartés de tout contact direct ou sont limités à des interactions courtes et/ou rares avec la clientèle touristique (Guibert et al, 2019). La communauté scientifique est au centre de la recherche et de la formation du personnel en tourisme, il s'agit plus précisément de tous les établissements (centres de formation et universités) situés dans les différents territoires au Cameroun et qui forment dans des filières liées au tourisme. Le personnel de service (Pinna, 2013) comme les plongeurs, les femmes de chambre, les agents d'entretien, les cuisiniers sont des acteurs indispensables à la réussite de l'offre touristique mais qui interagissent rarement avec les touristes. On distingue d'autres acteurs comme des agriculteurs qui fournissent des produits agricoles utilisés dans la préparation des mets culinaires proposés aux touristes. Les commerçants qui vendent et mettent en valeur quotidiennement des produits alimentaires, cosmétiques, de décoration de nettoyage, électroniques, électroménagers, des vêtements, des bijoux (etc.) dont ils s'en procurent auprès des producteurs, des grossistes ou des industries.

L'artisan quant à lui, est un acteur qui transforme des matières telles que l'argile, le bois, la céramique, l'or, le bronze, le rotin en immobiliers, sacs, bijoux, vêtements, objets d'art, de décoration ou culturels. Les sociétés financières comme les banques, les microfinances et les

tontines sont des acteurs auprès de qui l'Etat et les promoteurs d'établissements touristiques se tournent pour le financement des actions, des activités, des projets et des infrastructures susceptibles d'impulser le développement de l'industrie touristique et l'attractivité touristique des territoires camerounais. Elles peuvent aussi interagir avec les touristes dans le changement de leurs devises en monnaie locale afin de leur permettre d'effectuer des dépenses dans la destination visitée notamment le Cameroun.

4.2- Les relations issues des interactions entre acteurs du tourisme

4.2.1- La collaboration comme forme d'interaction entre les acteurs du tourisme

La coopération multi-acteurs est une forme de collaboration qui se présente comme un moyen d'analyser la construction de services ou de dispositifs d'intérêt général (Michaux et al, 2011). Être collaboratif pour un acteur c'est travailler à plusieurs, au-delà des frontières, dans le cadre de relations plurisectorielles et pluri-acteurs dans le but d'atteindre des objectifs communs (Agranoff et McGuire, 2003). La collaboration entre les acteurs s'observe à plusieurs niveaux et entre différents types d'acteurs. Elle suppose le partage d'informations et de ressources pour une meilleure offre touristique. Les acteurs s'associent pour mener à bien des projets, des activités liés au tourisme. Les acteurs privés collaborent en créant des associations et/ou des syndicats dans le but de défendre les intérêts de leurs membres et faire évoluer leurs secteurs respectifs.

L'Etat interagit avec tous les éléments et soutient les collectivités locales pour des actions de développement telles que la construction des infrastructures et le financement de projets renforçant l'attractivité des sites et deuxièmement en élaborant la politique de préservation de l'environnement et d'aménagement du territoire (Camus et al, 2010, *op Cit*). Le niveau de collaboration entre les acteurs d'une destination détermine l'attractivité d'un territoire et la création d'un lien social fort peut inciter un touriste à s'attacher à un prestataire ou à un site touristique et le fidéliser plus efficacement qu'un programme de fidélisation généreux (Bodur et Grohmann, 2005). La collaboration entre les différents acteurs permet le succès du management touristique, du marketing, de la planification, du développement des produits, de l'éducation et de la formation dans cette industrie (Selin, 1999)

4.2.2- La coordination comme régulateur des liens entre les acteurs du tourisme

La qualité de la coordination entre les acteurs responsables de la production et de la commercialisation du séjour touristique constitue un enjeu fort de la compétitivité des destinations (Bocquet et Mothe, 2009). « *Une coordination entre les acteurs et au niveau des actions promotionnelles est alors indispensable afin d'assurer le développement d'une personnalité unique de la destination. C'est le prix à payer afin que la marque d'une destination touristique puisse représenter de manière uniforme l'identité d'un territoire lui permettant de créer un avantage concurrentiel* » Lozato-Giotart et al (2012). Elle permet la construction d'une vision partagée du développement touristique, la cohérence d'intérêts divergents et l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie collective de valorisation des attraits touristiques du territoire. Il s'agit ici de bien organiser et de bien gérer les projets, les activités et les initiatives dans le secteur touristique afin que les actions des différents acteurs correspondent aux objectifs du collectif. Elle permet le choix d'un meilleur moyen d'atteinte des objectifs communs et la construction des plans d'action concertés en vue de prévenir les projets répétitifs.

Elle se fait plus efficacement au moyen de la gouvernance touristique qui apparait comme « *une modalité de mise en compatibilité des actions, des modalités de coordination et des intérêts en jeu entre tous les acteurs* » (Leroux, 2006) du secteur touristique. La coordination des acteurs se fait également à travers la gouvernance territoriale qui « *l'ensemble de nouvelles*

formes d'actions publiques qui permettent sous le mode du partenariat, la négociation entre l'Etat, les collectivités territoriales, les secteurs économiques et associatifs, les groupes d'intérêt et la société civile » (Bertrand et Moquay, 2004). Il est question de suggérer un champ d'analyse et de prise en compte des spécificités de chacune des attentes afin d'isoler les points de conflit, de divergence et de convergence entre les acteurs et que les gestionnaires parviennent à une meilleure cohérence dans le management de leur destination (Agbokanzo et Clergeau, 2022).

4.2.3- Le partenariat au centre des interactions entre acteurs

Le partenariat « *est une relation équitable établie entre plusieurs parties ayant chacune sa mission propre en vue travailler en étroite collaboration à la réalisation d'un objectif commun* » (Henripin, 1994). Il s'agit de formes d'interactions qui « *résultent d'une entente entre des parties qui, de façon volontaire et égalitaire, partagent un objectif commun et le réalisent en utilisant de façon convergente leurs ressources respectives* » (Landry, 1994). Il démontre la volonté des acteurs à travailler collectivement ou dans le même but pour que les actions des uns ne nuisent pas aux autres en cas de contradiction, ou alors pour que certains acteurs puissent bénéficier auprès des autres de ce qu'ils n'ont pas ou ne disposent pas. Mettre sur pied un partenariat c'est trouver des points communs et supprimer les barrières dans le but de profiter de ce que chacun à offrir. Il peut se faire entre des acteurs privés, des acteurs publics ou encore entre un acteur privé et un acteur public. Les partenariats peuvent être à l'origine de la mise en œuvre d'un processus de dialogue entre tous les acteurs et d'identification des mécanismes et des plans d'actions pour atteindre les objectifs de tourisme durable (Conférence des Nations Unies sur le Développement Durable, 1999).

Le partenariat public-privé (PPP) est la forme de partenariat la plus utilisée par les acteurs du tourisme camerounais et représente un moyen réaliste de rendre efficace l'action publique. C'est « *un accord entre l'Etat et un ou plusieurs partenaires privés (dont peuvent éventuellement faire partie les opérateurs et les financiers), en vertu duquel les partenaires privés fournissent un service selon des modalités qui permettent de concilier les buts des prestations poursuivis par l'Etat et leurs propres objectifs de profit, l'efficacité de la conciliation dépendant d'un transfert suffisant de risques aux partenaires privés* » (OCDE, 2008). Le succès des PPP vient du fait qu'il a favorisé le développement d'une approche renouvelée de la gestion publique dont le but est de profiter de l'expertise (des possibilités de financement et d'innovation) du secteur privé et ils ont également permis la diminution de l'investissement public suite à des restrictions budgétaires (Marty et al, 2006).

Diverses raisons sont à l'origine de la mise en place des partenariats dans le tourisme au Cameroun. Dans l'industrie touristique, on peut recourir à un partenariat pour mettre en place des normes de qualité, garantir le développement d'attractions, préserver et améliorer les ressources, assurer un soutien technique aux programmes de développement de produits novateurs, participer au bien-être économique du territoire, de l'hébergement et des parcs thématiques, garantir le développement durable du secteur du tourisme, dominer les obstacles liés à l'investissement et au commerce, affronter la concurrence, mettre en place des méthodes de recherche et des mesures, protéger les consommateurs et favoriser l'innovation technologique, rehausser l'image de la destination, avoir accès à de nouveaux marchés, rénover ou perfectionner les services de base et les infrastructures de transport, améliorer la sécurité et les systèmes de communication.

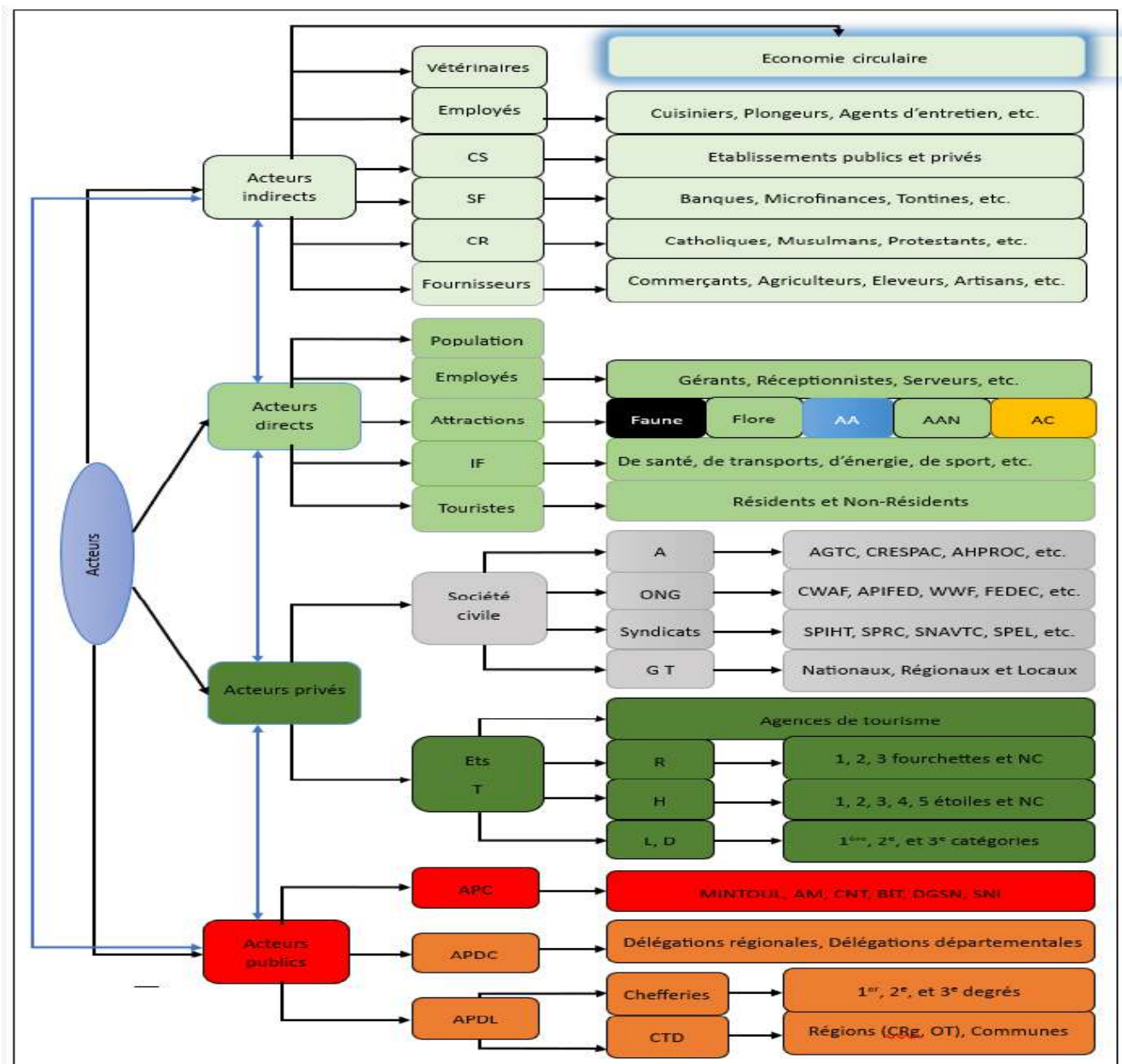
Nous observons que ce partenariat est plus utilisé dans le secteur hôtelier. C'est un type de partenariat qui favorise l'agrandissement du marché, stimule l'innovation, améliore les revenus et l'image de marque de l'acteur privé (Schümperli Younossian et Dommen, (2005). L'entreprise privée finance tout ou partie de l'investissement lié à la fourniture du service tandis que les versements effectués par les usagers serviront à l'exploitation de l'infrastructure ou du

service et à l'amortissement de l'investissement. Les PPP sont plus utilisés par le gouvernement (en fonction des pays) pour la fourniture efficace et efficiente d'infrastructures principalement de transport (installations portuaires et aéroportuaires, routes, lignes ferroviaires) et par les collectivités locales pour la construction des établissements d'enseignement, des hôpitaux ou la gestion des déchets et de l'eau. Ceci nous montre que le prestataire privé peut se voir confier la conception, le financement, la construction, la fourniture, la gestion et l'exploitation de l'actif pendant une période donnée (OCDE, 2015).

4.2.4- Présentation de l'écosystème touristique du Cameroun

Ce graphique résume les résultats de notre étude. Ainsi donc il matérialise tous les acteurs identifiés représentés par les flèches noires et les interactions entre ces acteurs représentées par les flèches bleues.

Figure 1 : écosystème touristique du Cameroun



Source : auteurs

APDL : acteurs publics décentralisés	CRg : conseil régional
APDC : acteurs publics déconcentrés	OT : office de tourisme
APC : acteurs publics centraux	L : loisir
Ets T : établissements touristiques	D : divertissement
IF : infrastructures	H : hébergement
CR : communauté religieuse	Guides T : guides touristiques
SF : sociétés financières	NC : non classés
CS : communauté scientifique	SPIHT : syndicat patronal de l'industrie de l'hôtellerie et du tourisme
CTD : collectivités territoriales décentralisées	SPRC : syndicat patronal des restaurateurs du Cameroun
MINTOUL : Ministère du tourisme et des loisirs	AAN : autres attractions naturelles
AM : autres ministères	SPEL : syndicat patronal des établissements de loisir
CNT : conseil national du tourisme	ONG : organisation non gouvernementale
AGTC : association des guides touristiques du Cameroun	CWAF : cameroon wildlife aid foundation
DGSN : délégation générale à la sûreté nationale	AA : attractions aquatiques
SNI : société nationale d'investissement	WWF : world wildlife fund
AHPROC : association des hôteliers professionnels du Cameroun	BIT : bureau international
SNAVTC : syndicat national des agences de voyage et de tourisme du Cameroun	AC : attractions culturelles
FEDEC : fondation pour l'environnement et le développement au Cameroun	A : association
CRSPAC : chaine des restaurateurs pour le patrimoine de la cuisine camerounaise	
APIFED : appui à l'auto promotion et l'insertion des femmes, des jeunes et des désœuvrés	

5- Conclusion

Au terme de notre analyse, nous avons pu démontrer qu'il existe plusieurs acteurs qui participent au développement de l'industrie touristique au Cameroun. Pour faciliter ce développement, ces acteurs interagissent, travaillent ensemble au-delà de leurs intérêts individuels. Ces interactions se manifestent à travers la collaboration, la coordination et le partenariat. Ces différentes formes de relation développées entre les acteurs favorisent l'apprentissage, la transmission et le partage des savoirs qui sont fondamentaux à l'organisation systémique du tourisme. Ce sont des processus qui doivent tenir compte des particularités de chaque métier, de chaque tradition locale et de chaque secteur d'activités. Ces relations permettent aux acteurs d'agir et de communiquer en faveur du tourisme, de renforcer des liens entre l'entreprise touristique et sa clientèle et d'améliorer l'image de l'entreprise auprès de ses employés et de sa clientèle.

Elles améliorent également l'accessibilité d'un site par l'amélioration des infrastructures routières en qualité et en quantité, ce qui augmente les flux touristiques et la densité de la population. Il est donc important dans une activité touristique de convier tous les acteurs notamment l'ensemble des ressources et des compétences de cette activité. Remettre sur pied l'écosystème du tourisme réclame une approche intégrée et coordonnée : la collaboration et une réglementation cohérente en matière de voyages. Tous les pays doivent fortifier leurs mécanismes de coordination pour soutenir les entreprises, les travailleurs et les destinations. Il serait utile de joindre le secteur privé à la conception des politiques afin de relever les défis de long terme comme l'utilisation rationnelle et la gestion des ressources (l'Organisation mondiale du tourisme et l'Organisation de coopération et de développement économique, 2020).

Références :

- (1). Aârab, H., et Serrhini, S. (2020). L'impact des agences de voyages sur la destination touristique de Fès (Maroc). *EL-Manhel Economique*, 3 (2), 453-468.
- (2). Abada Abada, C. P. (2016). Stratégies d'acteurs et développement du tourisme en zone urbaine : cas de la côte kribienne. Mémoire en Géographie, école normale supérieure, université de Yaoundé I, 121p.
- (3). Agbokanzo, K. S., & Clergeau, C. (2022). Proposition d'une analyse de la gouvernance des destinations touristiques par le prisme des tensions et convergences : le cas de la destination Blois Chambord. 9ème conférence de l'association française de management du tourisme (AFMAT), Faculté de Tourisme, Culture et Hospitalité, université d'Angers, France.
- (4). Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). Collaborative public management : new stratégies for local governments. Georgetown University Press, Washington DC.
- (5). Ahachmi, M., Tamanine, R., Lahfidi, A., Bredart, X., & Houssass, M. (2024), Sustainable Tourism and Destination Resilience : A Symbiotic Relationship Based on Dynamic Capabilities ? *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5 (5), 130-149.
- (6). Anttiroiko, A. -V., & Valkama, P. (2016). Post-NPM style service integration : partnership-based brokerage in elderly care. *International Journal of Public Sector Management*, 29 (7), 675-689.
- (7). Bernadette, M. (2002). Analyser les territoires : savoir et outil, 2è éd, *Presses Universitaires de Rennes*, 49-52.
- (8). Bertrand, N., & Moquay, P. (2004). La gouvernance locale, un retour à la proximité. *Economie Rurale*, 280 (1), 77-95.
- (9). Bocquet, R., & Mothe, C. (2009). Le rôle des institutions publiques dans la gouvernance des pôles de compétitivité. *Revue Canadienne des Sciences Régionales*, 32 (3), 411-426.
- (10). Bodur, H. O., & Grohmann, B. (2005). Consumer responses to gift receipt in business-to consumer contexts. *Psychology and Marketing*, 22 (5), 441-456.
- (11). Bounid, S., & El Hammouti, M. (2024). Gestion des parties prenantes, un élément décisif au service du déploiement d'une stratégie environnementale proactive au sein d'une entreprise. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5 (2), 585-599.
- (12). Camus, S., Hikkerova, L., & Sahut, J. -M. (2010). Tourisme durable : une approche systémique. *Management et Avenir*, 4 (34), 253-269.
- (13). Cazes, G. (1992). Fondements pour une géographie du tourisme et des loisirs. Rosny-sous-Bois : Bréal, 65.
- (14). Chindris, M. A. (2015). Espace local et acteurs du tourisme dans le développement territorial et touristique : le cas de la région Apuseni, Roumanie Occidentale. Thèse en Géographie, Université d'Angers, Universitatea Alexandru Ioan Cuza (Iasi, Roumanie).
- (15). Delignières, V. (1995). Acteurs du tourisme et espaces de décision en Auxois. Théo Quant, université de Bourgogne, p. 107-115.
- (16). Dione, B. (2024). Gouvernance touristique au Sénégal : rôle des collectivités locales. *Tourisme au Sénégal*, Senegal Insights.
- (17). Dognon, A. Y., Aifa, K. E., Aifa, H. A., & Zinsou, L. (2023). Tourism and inclusive growth in Benin : an analysis based on the synthetic inclusive growth index. *European Scientific Journal*, 19 (31), 171-197.
- (18). Elliot, A. J. (1997). Integrating the classic and contemporary approaches to achievement motivation : a hierachical uodelof approach and avoidance motivation. In M. Machr, P.

- Pintrich (Edit), *Advances in motivation and achievement*, Greenwich, CT, JAI, 10, 143-179.
- (19). Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22 (1), 1-29.
- (20). Favoreu, C., Carassus, D., & Maurel, C. (2016). Strategic management in the public sector : a rational, political or collaborative approach. *International Review of Administrative Sciences*, 82 (3), 435-453.
- (21). Geddes, L. (2012). In search of collaborative public management : the prolific and the other priority offender programme. *Public Management Review*, 14 (7), 947-966.
- (22). Grob, L. (2018). Promouvoir la décentralisation avec succès : le potentiel de l'approche multi-acteurs. *Institut Allemand de Développement*, Briefing Paper, n°3.
- (23). Guibert, C., Lagueux, J., & Montargot, N. (2019). Tourisme et emplois : singularités, permanences, transformations. *Mondes du Tourisme (en ligne)*, 16, éditions touristiques européennes.
- (24). Gumuchian, H., Grasset, E., Lajarge, R., & Roux, E. (2003). Les acteurs, ces oubliés du territoire. Collection Géographie, éd Anthropos, Paris, 186 p.
- (25). Hadach, M., & Tebbaa O., (2015), Les partenariats entre les acteurs de tourisme pour la mise en place de durabilité : le cas de la région Marrakech Tensuft Alhaouz au Maroc. *Revue Gestion et Organisation*, 7 (2), 69-76.
- (26). Hatem, F., Cazes, B., & Roubelat F. (1993). La prospective : pratiques et méthodes. Ed FeniXX, Paris, 385p.
- (27). Henripin, M. (1994). Les pratiques locales du partenariat éducation-travail au Québec. Presses de l'université du Québec.
- (28). Holbrook, M., & Hirschman, E. (1982). The experiential aspects of consumption : consumer fantasy, feelings and fun. *Journal of Consumer Research*, 9 (2), 132-140.
- (29). Kamga Kamga, C. C. (2021). Analyse multi-agents de la politique de développement durable des villes. *Tendances de Management Africaines*, 21 (2), 161-177.
- (30). Knafou R., & Stock M., (2003), Tourisme, dans Jacques Levy et Michel Lussault (dir), *Dictionnaire de la Géographie et de l'Espace des Sociétés*, Paris, Belin.
- (31). Landry, C. (1994). Emergence et développement du partenariat en Amérique du nord, Presses de l'université du Québec.
- (32). Leroux, I. (2006). Gouvernance territoriale et jeux de négociation : pour une grille d'analyse fondée sur le paradigme stratégique. *Négociations*, 2 (6), 83-98.
- (33). Levy, I. & Lussault, M. (2003). Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés, Les éditions Belin, Paris, 1034 p.
- (34). Lozato-Giotart, J.-P., Leroux, E., & Balfet, M. (2012). Management du tourisme : territoires, offres et stratégies, 3è édition, PEARSON, 400 p.
- (35). Marival, C. (2011). Interactions entre associations et pouvoirs publics : logique, tensions, diversité-le cas des associations d'action sociale. Thèse de doctorat, Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II.
- (36). Marty, F., Trosa, S., & Voisin, A. (2006). Introduction, Les Partenariats Public-Privé. 3-6.
- (37). Michaux, V., Defélix, C., et Raulet-Croset, N. (2011), Boosting territorial multi-stakeholder cooperation, coordination and collaboration : strategic and managerial issues, *Management et Avenir*, n° 50, pp. 122-136.
- (38). Mirari, S. (2024). Management de destinations touristiques : pratiques et perceptives. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5 (6), 582-602.
- (39). Morin E., (1986), La méthode 3. La connaissance de la connaissance. Paris : Seuil.

- (40). Ndjoubi, N. G. (2016). Offres touristiques de loisirs et retombées sur le développement socio-économique de la commune d'arrondissement de Yaoundé 1^{er}. Mémoire en Géographie, école normale supérieure, université de Yaoundé I, 96 p.
- (41). Ngo Djang, A. G. (2016). Infrastructures touristiques et contribution au développement de l'arrondissement de Yaoundé 1^{er}. Mémoire en Géographie, école normale supérieure, université de Yaoundé I, 124 p.
- (42). OCDE. (2008). Les partenariats public-privé partager les risques et optimiser les ressources. Editions OCDE, Paris.
- (43). OCDE. (2015). Coopération pour le développement : faire des partenariats de véritables coalitions pour l'action. Rapport OCDE, 7 septembre.
- (44). OMT., & OCDE. (2020). Renforcer le soutien et la coordination pour une reprise sûre et durable du tourisme. Secrétaires généraux de l'OMT et de l'OCDE, octobre.
- (45). Petr, C. (2019). Chapitre 1. Qui sont les touristes : définitions et périmètres. La recherche management du tourisme, 27-44.
- (46). Pinna, G. (2013). Vendre du luxe au rabais : une étude de cas dans l'hôtellerie haut de gamme à Paris. *Travail et Emploi*, 136.
- (47). Rosnay, de J. (1975). Le microscope. Paris : Seuil.
- (48). Schumperli Younossian, C., & Dommen, E. (2005). Les partenariats public-privé, enjeux et défis pour la coopération au développement. *Annuaire suisse de politique de développement*, 24(2), 9-19.
- (49). Selin, S. (1999). Developing a typology of sustainable tourism partnerships. *Journal of Sustainable Tourism*, 7 (3), 260-273.
- (50). Suquet, J. -B., Collard, D., & Raulet-Croset, N. (2020). L'organisation d'un management collaboratif entre acteurs publics et acteurs civils : le rôle d'organisation frontière d'une association d'insertion dans l'emploi pour les jeunes diplômés. *Gestion et Management Public*, 8 (1), 9-26.
- (51). Tchouassi, G., et Kamga Kamga, C. C. (2016). L'économie de proximité et la dynamique des activités de microfinance au Cameroun, Chapitre 23 de l'ouvrage Savoirs et Politiques de financement rural en Afrique subsaharienne : Des questionnements à quelques perspectives pour les entrepreneurs ruraux africains, Editions Clé, pp 371-390.
- (52). Tchouassi, G., et Nguétchouo, D. G. (2024). Analyse multi-acteurs de l'industrie touristique au Cameroun. *Tendances de Management Africaines*, septembre.
- (53). Tugcu, C. T. (2014). Tourism and economic growth nexus revisited : a panel causality analysis for the case of the Mediterranean region. *Tourism Management*, 42, 207-212.
- (54). TV5 Monde. (2023). Au Cameroun, voyage mystique dans les chefferies de l'Ouest, *Tourisme Durable*, février.
- (55). UNCSO-United Nations Commission on Sustainable Development. (1999). Comprehensive review of changing consumption and production patterns : report of the secretary-general. Seventh session 19-30 April, New York, United Nations.