

# L'impératif d'une gestion stratégique pour les parcs naturels : l'exemple de Forillon

Michel Zins

Volume 14, numéro 1, printemps 1995

Les parcs : des réseaux en mutation

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1077056ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1077056ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (imprimé)

1923-2705 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Zins, M. (1995). L'impératif d'une gestion stratégique pour les parcs naturels : l'exemple de Forillon. *Téoros*, 14(1), 42–45. <https://doi.org/10.7202/1077056ar>

# L'impératif d'une gestion stratégique pour les parcs naturels : l'exemple de Forillon

Michel Zins\*

Si plusieurs parcs naturels en Amérique du Nord sont centenaires d'autres, dont Forillon, sont encore très jeunes. Et de toute façon, que sont cent ans par rapport aux phénomènes et aux régions naturelles qu'ils ont pour mission de préserver pour la jouissance et l'admiration, mais peut-être surtout la nostalgie, des générations futures. Et surtout qu'elle est minuscule la superficie préservée, tout au plus un échantillon microscopique de ce que fut la nature avant l'agriculture, l'industrialisation et l'urbanisation.

Mais malgré leur jeunesse et leur limitation territoriale, ou à cause de celles-ci, les parcs naturels font encore face à de multiples menaces et ont des enjeux et défis importants à relever. Forillon, jeune, vigoureux, porte-étendard de la Gaspésie où il a presque supplanté le Rocher Percé, et modèle d'une réussite exemplaire, représente au Québec, avec un peu d'avance, les problématiques auxquelles devront faire face la plupart des parcs naturels que ce soit au Québec, au Canada et dans le monde. Plusieurs autres parcs naturels vivent d'ailleurs déjà certaines de ces problématiques: Yellowstone et Yosemite aux États-Unis, Jasper dans l'Ouest canadien, Amboselli et Masai-Mara au Kenya pour n'en nommer que quelques-uns.

## Des enjeux parfois contradictoires

Les parcs naturels font actuellement face à une série d'enjeux nouveaux et parfois contradictoires, qui viennent s'ajouter à l'enjeu traditionnel qui fut le leur, à savoir la conservation d'un milieu naturel menacé de disparition, de banalisation ou de diverses atteintes à son intégrité face aux forces d'un développement économique basé sur l'exploitation de la nature au profit de l'enrichissement individuel ou collectif des individus. Le défi traditionnel pour ces parcs était ainsi de soustraire certains territoires naturels à cette exploitation.

Mais de nouveaux défis se présentent aux parcs dans le contexte social et politique

changeant des années 1990. Et les deux plus importants de ces enjeux portent en eux une forme de contradiction. En effet, tout d'abord, l'état des finances publiques entraîne, dans une mesure sans précédent au Canada et au Québec, une remise en question du financement de ces parcs par des fonds exclusivement publics. Du coup, l'existence même de plusieurs parcs ou leur intégrité pourrait être remise en question. Tarification, recherche de sources de revenus, concession de gestion ou d'exploitation, voire privatisation, deviennent des solutions qui sont avancées de plus en plus fréquemment.

Ensuite l'engouement croissant que l'on peut noter pour la nature, l'écotourisme et les activités de plein air, entraîne une intensification de la demande pour l'expérience offerte par les parcs naturels. Car c'est bien de cela qu'il s'agit: les parcs dans le contexte des années 1990 offrent aux amateurs de la nature une expérience de découverte et de compréhension, mais également de jouissance de la nature par l'immersion dans un environnement qui a été conservé dans la forme qu'il devait avoir à l'origine.

L'accroissement de la demande pour les parcs naturels, et en conséquence l'augmentation de leur fréquentation, est une bonne nouvelle en soi, puisqu'elle prouve que les parcs répondent à un besoin réel de façon adéquate, et cela permet de justifier cet investissement et de récupérer une partie des coûts d'opération par une tarification pertinente. Il porte cependant en lui une menace du fait qu'il impose une pression croissante sur cet espace préservé.

Déjà Forillon n'est plus tout à fait pareil avec 150 000 visites annuelles au lieu de 50 000. Et qu'en sera-t-il avec 500 000 visiteurs? Est-ce souhaitable pour prouver son succès? Doit-on accepter ce niveau de visite?

Devant ce succès, faut-il encore promouvoir un parc? Faut-il en favoriser ou en limiter l'accès?

\* Monsieur Michel Zins est président de Zins Beauséjour et associés

## Mission réaffirmée et vision stratégique

Ainsi, dans un contexte où les parcs n'ont jamais été autant en demande, et où leur raison d'être n'a jamais été aussi justifiée, leur existence est de plus en plus confrontée à des menaces paradoxales: ressources financières coupées d'une part, et débordement par la fréquentation et les demandes des visiteurs pour des services et usages accrus d'autre part.

Y répondre semble représenter un problème plus complexe que la quadrature du cercle pour les gestionnaires de ces parcs ou les dirigeants responsables de l'allocation de leurs ressources.

Cependant, la solution globale ne se retrouve ni dans une facilitation de l'accès à des foules de plus en plus grandes, ni dans un virage vers une gestion commerciale pure et simple, encore moins dans un repli peureux sur un service limité ou une quasi-fermeture face à un défi jugé ingérable.

C'est dans une réaffirmation de la mission, de la raison d'être et des objectifs de chaque parc d'une part, et dans le développement d'une véritable vision stratégique d'autre part que les gestionnaires des parcs doivent rechercher les fondements d'une gestion renouvelée des parcs naturels.

La réaffirmation de la mission doit ainsi s'articuler autour de trois axes (Figure 1):

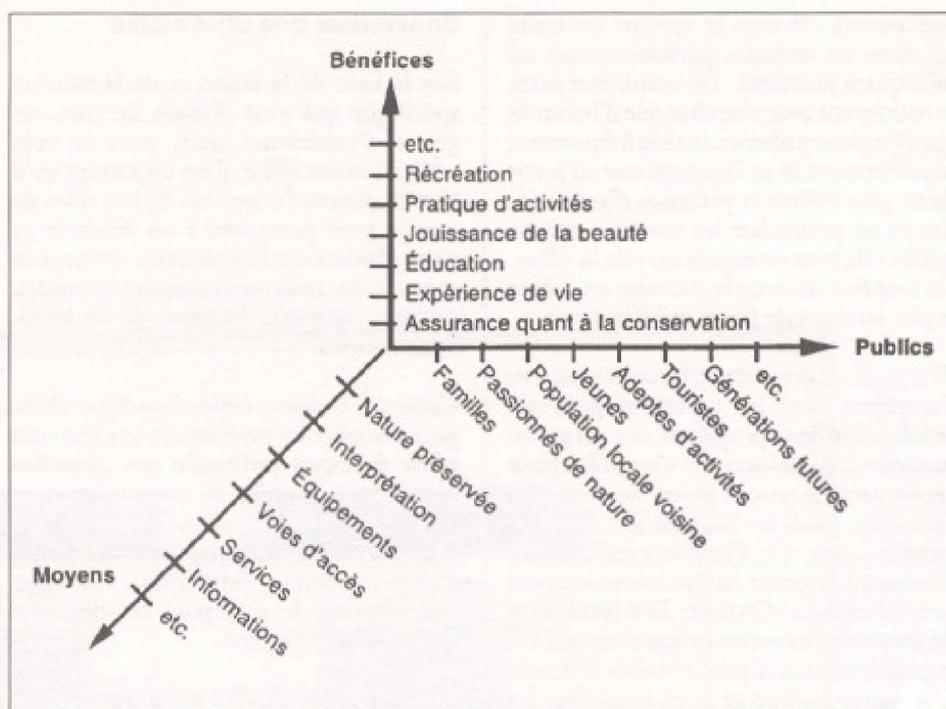
- Quels bénéfices et résultats offrir?
- À quels publics?
- Par quels moyens?

Cependant, chaque parc aura une mission particulière, caractérisée par des bénéfices particuliers fournis à des clientèles peut-être différentes, à travers des moyens qui lui sont propres.

Et c'est autour de cette mission réaffirmée que doit être développée une véritable vision stratégique qui guidera l'ensemble des décisions des responsables d'un parc: expérience, activités et services offerts, accessibilité, promotion et communication.

La vision doit aussi déterminer de façon globale:

- le genre de parc que l'on veut être (en termes d'expériences offertes), son



positionnement et son avantage concurrentiel;

- pour quelles clientèles (parfois différentes);
- par la mise en oeuvre de quels grands moyens (équipements et services).

Mais elle doit également permettre de:

- hiérarchiser les clientèles à viser ou à favoriser;
- déterminer la priorité d'allocation des ressources aux divers équipements à mettre en place et aux services à offrir;
- décider du niveau d'accessibilité qu'il faut permettre et faciliter, et ce, pour quelles clientèles;
- définir les politiques de tarification;
- choisir les thèmes et les moyens communicationnels à utiliser pour joindre les clientèles visées et transmettre le message pertinent.

### Positionnement et avantage différentiel

Tous les parcs ne sont pas pareils, mais surtout tous les parcs ne peuvent pas offrir au visiteur la même expérience. Ceci va dépendre des caractéristiques fondamentales du parc (topographie, faune et flore, phénomènes naturels), des services offerts et de l'accessibilité, mais également de chaque visiteur lui-même en fonction de

son expérience antérieure, ses aptitudes, ses motivations, ses attentes et sa capacité d'appréciation.

Cependant, les divers parcs dans certains cas se concurrencent mais à d'autres points de vue se complètent. Mais chacun doit définir son avantage différentiel et son positionnement. Qu'est-ce qui fait de lui un parc différent, voire un parc unique? Pourquoi un visiteur choisirait-il de venir passer du temps dans ce parc? Pour vivre quelle expérience particulière ou unique? Et quelle position occupe le parc particulier dans la tête des gens par rapport aux autres parcs?

### Choisir ses clientèles

Plusieurs situations extrêmes ont caractérisé traditionnellement la relation d'un parc naturel avec sa clientèle. Et cela peut s'appliquer également aux ZEC, réserves fauniques et autres entités de gestion contrôlées d'espaces naturels.

Durant une longue période, nombre de ces institutions et une partie de leurs gestionnaires ont toléré et géré la présence d'usagers, qu'on souhaitait être le moins nombreux possible. Parfois leur présence était découragée, et en aucun cas leurs besoins n'étaient pris en compte dans la gestion du parc (sauf bien entendu pour les activités prévues par des spécialistes ou des

opérateurs). Parfois le visiteur est traité «comme un enfant», parfois comme un délinquant potentiel. De nombreux parcs se retrouvent avec une clientèle d'habitues qui sont peu nombreux, mais le fréquentent régulièrement et se l'approprient au point de ne plus tolérer la présence d'autres visiteurs en particulier les touristes encore moins s'ils sont étrangers ou «de la ville». En tout état de cause la clientèle est traitée le plus souvent de façon indifférenciée.

Et puis, plus récemment, le mouvement va s'accélérer avec les pressions pour un autofinancement progressif des parcs, un mouvement s'amorce et s'amplifie pour promouvoir le parc et attirer de nouvelles clientèles. Mais encore une fois de façon indifférenciée. Or, Forillon a été le leader incontesté au point de vue investissement promotionnel au Québec. Et si les chiffres de fréquentation et leur croissance ont été impressionnants, le parc a eu de la difficulté à en gérer l'afflux et à en optimiser les retombées. Il se peut même qu'il en ait subi un effet de ressac.

Il ne peut pas, et aucun parc ne le pourrait tout simplement, recevoir une foule importante indifférenciée, concentrée parfois dans le temps et n'importe où sur son territoire. Satisfaire correctement toute cette clientèle? Impossible sans augmenter les ressources et les équipements. Et sans de ce fait même mettre en danger l'intégrité et la beauté du parc d'une part et la qualité de l'expérience offerte d'autre part.

Il devient donc important pour les gestionnaires d'un parc de bien définir, en fonction de la vision de leur parc, et de la demande sur le marché, et en fin de compte de bien choisir les clientèles pour lesquelles le parc est le plus apte à satisfaire les exigences et à offrir l'expérience recherchée.

Il faut cibler ces clientèles-là dans la promotion, mais surtout penser son offre et ses services, ainsi que les exigences d'accessibilité en fonction de la ou des clientèles ainsi choisies.

Les autres clientèles ne sont pas rejetées, mais peuvent être canalisées vers d'autres expériences dans une zone désignée en périphérie ou à l'extérieur du parc. Un bon positionnement permet d'établir cet équilibre face aux clientèles que le parc peut satisfaire.

## Concrétiser une offre ciblée

Sur la base de la vision et de la mission spécifique que s'est donnée un parc, du genre d'expérience qu'il peut et veut adéquatement offrir, il est important qu'il bâtisse ensuite l'ensemble de son offre de service pour permettre à ses visiteurs de vivre pleinement l'expérience recherchée et proposée: aménagements, équipements, services, activités, location de matériel, informations.

Cette offre devra cependant être ciblée pour favoriser les expériences que l'on veut offrir de façon principale aux clientèles visées dans le cadre de cette mission et vision du parc. Les autres équipements et activités devront être abandonnés à moins qu'ils ne soient faits pour favoriser l'accessibilité du parc pour les clientèles visées prioritairement.

## Gérer l'accessibilité et la demande

Devant un accroissement important de la demande et surtout dans le contexte de saisonnalité de cette demande que connaissent la plupart des parcs naturels au Québec, et en particulier si l'on veut accroître la fréquentation, voire les revenus globaux du parc, c'est une véritable gestion stratégique de la demande qu'il faut mettre en oeuvre.

Cette gestion peut emprunter trois voies:

- améliorer l'accessibilité et accroître la capacité (mais ceci peut à terme conduire à une détérioration de l'expérience offerte par un empiètement sur la nature et un accroissement de la foule et des inconvénients liés à l'encombrement);
- étaler la demande sur le territoire du parc afin d'alléger la pression;
- étaler la demande dans le temps, en attirant des clientèles en basse saison (avant ou après la saison principale d'été ou en hiver si le parc le permet).

Lorsque la capacité du parc est atteinte à une période donnée et que celle-ci ne peut être accrue sans risquer de nuire à l'expérience des visiteurs du parc, ce sont les deux mêmes approches qu'il faut mettre en oeuvre.

Mais celles-ci ne peuvent pas être dictées au marché et ne résultent pas forcément et uniquement d'un débordement naturel de

la clientèle vers les zones et les périodes moins achalandées.

Ce sont le plus souvent, et surtout dans l'approche d'étalement saisonnier, de nouveaux types de visiteurs, à la recherche d'un type d'expérience différent qu'il faut cibler et convaincre.

Et pour les attirer il faut non seulement s'adresser à une audience différente avec un message différent, mais également adapter l'offre, le prix, voire les moyens de favoriser l'accessibilité.

De plus, l'accessibilité doit toujours être maniée avec énormément de prudence par n'importe quel parc naturel qui par essence est préservé et offre une nature inviolée, donc en principe quelque peu inaccessible.

Il est bon stratégiquement de moduler également l'accessibilité des différentes zones d'un parc en fonction de l'expérience qu'on veut offrir et en fonction des clientèles qu'on souhaite y voir.

## Une tarification modulée

Mais même en dehors d'une politique d'étalement de la saison, d'autres considérations peuvent pousser les gestionnaires à adopter une tarification modulée dans un parc naturel pour favoriser, par exemple, des clientèles particulières comme des familles, des personnes n'utilisant pas l'auto ou les services, des séjours de courte durée ou encore pour décourager d'autres clientèles sans véritablement leur interdire l'accès: campeurs, automobilistes, etc. On peut aussi favoriser ou décourager certaines pratiques de cette façon. Finalement, on peut et parfois devrait transmettre le coût de certains services à l'utilisateur de ces services par une tarification spéciale (camping, stationnement, location d'équipement, buanderie, logement, piscine, restauration). Cette pratique permet même d'envisager un éventuel transfert de certains services à l'entreprise privée, qui pourrait même les fournir à l'extérieur ou en bordure du parc.

## Le bon message à la bonne cible

La stratégie de communication vient finalement boucler la gestion stratégique d'un parc. Celle-ci ne doit pas avoir pour objectif simplement de faire connaître le parc à l'ensemble de la population mais doit

véritablement s'inscrire dans la stratégie de développement et de marketing du parc.

Elle doit refléter la vision, la mission et le positionnement du parc, mettre en lumière ses caractéristiques particulières bien sûr mais aussi son avantage différentiel en termes d'expériences uniques qu'on peut y vivre. Elle doit ensuite clairement faire ressortir le profil de la clientèle pour laquelle le parc est particulièrement adéquat et attrayant. Finalement, elle doit tenter de rejoindre par le message, le style et les médias choisis, la clientèle privilégiée. La communication peut aussi être ciblée par un message différent sur des clientèles différentes en particulier pour la basse saison.

### **Penser stratégiquement et planifier soûplement**

La conservation de la nature doit rester la priorité des parcs. La bonne gestion, les efforts d'interprétation et l'accessibilité sécuritaire sont des prérequis. Mais la survie des parcs, de chaque parc, et peut-être leur développement va dépendre de la capacité de ses responsables et gestionnaires de penser stratégiquement, de développer une vision à long terme et globale de leur parc et de la mettre en oeuvre par une véritable gestion de l'offre et de la demande qui s'y rencontrent.

Cette vision et cette façon de gérer vont requérir une planification souple et flexible qui saura intégrer les exigences de la conservation et de l'interprétation, les contraintes de l'autofinancement des opérations et les attentes des visiteurs, ainsi que leur évolution dans le temps.

### **Un virage stratégique pour Forillon**

À cet égard Forillon est l'exemple d'un parc qui doit, et qui est en train, d'amorcer un virage stratégique.

Forillon est un grand parc de petite taille; Forillon est un roc majestueux mais fragile; Forillon connaît le succès, mais ce succès risque de le perdre. Promouvoir encore et accroître sa capacité d'accueil peut le banaliser et le dénaturer. Baisser les bras ou refuser du monde peut engendrer des frustrations et altérer son visage.

La seule voie qui s'offre à Forillon est une approche de gestion stratégique: de la

demande, de l'offre, de l'accessibilité, de la tarification et de la communication.

Il est clair que Forillon n'est pas encore connu de tout le monde. Il mérite pourtant de l'être. Et c'est pour cela qu'il doit continuer à être promu. Un aussi beau parc qui a requis tant d'investissements se doit d'être fréquenté.

Mais Forillon ne peut pas et ne doit pas répondre à toutes les demandes. Cependant, dans une certaine vision stratégique, Forillon peut être quelque chose de différent pour des clientèles différentes.

Le tourisme de masse, il ne peut pas s'ouvrir à lui complètement, car Forillon n'est pas un produit de masse: mais il peut lui offrir un coup d'oeil par un centre d'interprétation, des services, une vue sur la mer, et une photo sur un cap rocheux. Et c'est en peu de temps pour le touriste (tel qu'il le souhaite) et avec peu d'impact sur le parc et ses autres visiteurs. Concentrons ces visiteurs peu exigeants, ayant peu de temps dans un espace donné. Et donnons leur ce qu'ils veulent: connaître, voir et photographier, peut-être acheter un souvenir, en l'espace d'une ou deux heures.

Forillon n'est pas non plus un camping ou un circuit automobile. Forillon peut et doit être visité à pied ou avec un impact limité. Ceux qui le désirent peuvent le faire: une navette peut les conduire à des départs de sentiers et des attraits dans le parc. Les plus chanceux pourront rester (limitons-le à quelques nuitées) dans le parc pour faire du camping. Les autres devraient pouvoir s'installer en périphérie dans des campings privés au bord de la mer avec accès facile au Parc.

Une étude menée par Zins Beuchesne et associés a démontré que pour la plupart des campeurs c'était une option préférable à celle de voir Forillon devenir un grand terrain de camping. Pour d'autres cependant c'est un acquis de s'installer pour un mois à Forillon et qu'on ne leur parle pas de céder la place.

Finalement, Forillon n'a pas à être un centre récréatif familial ou une plage publique, voire commerciale pour la région: ce n'est ni sa mission, ni sa vocation. Mais il peut accommoder les familles de la région dans le respect de l'environnement. Et tant mieux pour ces gens chanceux qui habitent si près du parc.

Forillon n'est cependant pas un parc pour du trekking ou de l'aventure dure: il n'en a pas le potentiel. Il ne faut donc pas créer de fausses attentes.

Mais Forillon peut accueillir encore de nombreuses personnes qui désirent y marcher, y respirer, découvrir une nature particulière et comprendre une certaine histoire du Québec. Il faut le dire à tous ces amateurs. Mais cette place on la trouve non pas en juillet bien sûr, mais en juin et en septembre voire octobre. Des jeunes, des sportifs, des romantiques, des hermites, des curieux... des Européens, des Japonais, des Américains s'en régaleront! Même avec des services limités. Ils ne cherchent que Forillon à l'état pur. Il faut le leur dire et les accueillir adéquatement. Et les gens de la région seront heureux de faire commerce avec eux.

Forillon s'engage doucement dans cette voie. La seule possible. Mais cette voie consiste à faire des choix que tout parc doit faire: savoir ce qu'on peut offrir, à qui et quand? S'y tenir et ensuite mettre tout en oeuvre pour rejoindre les clientèles choisies et répondre à leurs attentes dans le cadre de ce qu'est le parc et ce qu'il veut être. **f**