



République du Sénégal  
*Un Peuple – Un But – Une Foi*



Ministère du Tourisme et des  
Transports Aériens du Sénégal



# **PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DU TOURISME AU SÉNÉGAL 2014 - 2018**

24 Décembre 2013

## LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS

**AIDB** : Aéroport International Blaise Diagne  
**ANACIM** : Agence Nationale de l'Aviation Civile et de la Météorologie  
**ANPT** : Agence Nationale de Promotion Touristique  
**ANSP** : Agence Nationale de la Sécurité de Proximité  
**AFD** : Agence Française de Développement  
**ALSS** : Aéroport Léopold Sédar Senghor  
**APIX** : Agence pour la Promotion des Grands Travaux  
**APIX** : Agence des Grands Travaux  
**BDE** : Banque de Développement Economique  
**CCI** : Centre du Commerce International  
**CNUCED** : Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement  
**DEP** : Direction des Etudes et de la Planification  
**DRT** : Direction de la Réglementation Touristique  
**EHT** : Etablissement d'Hébergement Touristique  
**ENFHT** : Ecole Nationale de Formation Hôtelière et Touristique  
**FONGIP** : Fonds de Garantie des Investissements Prioritaires  
**FONSIS** : Fonds Souverain d'Investissement Stratégique  
**JICA** : Agence Japonaise de Coopération Internationale  
**LPS** : Lettre de Politique Sectorielle  
**MTL** : Ministère du Tourisme et des Loisirs  
**MTTA** : Ministère du Tourisme et des Transports Aériens  
**OMT** : Organisation Mondiale du Tourisme  
**PDT** : Projet de Développement du Tourisme  
**PCT** : Politique Commune de Tourisme  
**PNKK** : Parc National de Niokolo Koba  
**PPP** : Partenariat Public Privé  
**PRDRTOUR** : Programme Régional de Développement du Tourisme au sein de l'UEMOA  
**PSDT** : Plan Stratégique de Développement Durable du Tourisme  
**SAPCO** : Société d'Aménagement et de Promotion des Côtes et des zones touristiques du Sénégal  
**SAVTS** : Syndicat des Agences de Voyages et de Tourisme du Sénégal  
**SCA** : La Stratégie de Croissance Accélérée  
**SEPO** : Succès, Echecs, Potentialités, Obstacles  
**SES** : Situation Economique et Sociale  
**SIT** : Syndicat d'Initiative et de Tourisme  
**SNDES** : Stratégie Nationale de Développement Economique et Sociale  
**SPIHS** : syndicat patronal de l'industrie hôtelière du Sénégal  
**SWOT**: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats  
**TIC**: Technologies de l'Information et de la Communication  
**TICAA** : Tourisme, Industries Culturelles et Artisanat d'Art  
**T.O** : Tour Opérateur  
**TRI** : Tourisme Rural Intégré  
**UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine  
**VRD** : Voiries et Réseaux Divers

## Sommaire :

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| <b>I.</b>    | <b>Introduction générale</b> .....   | <b>4</b>  |
| <b>II.</b>   | <b>Le tourisme sénégalais : faits et chiffres</b> .....  | <b>5</b>  |
| 1.           | Le dispositif de gouvernance du secteur du tourisme .....  | 5         |
| a)           | Présentation du dispositif de gouvernance.....   | 5         |
| b)           | L'analyse du dispositif de gouvernance.....  | 6         |
| 2.           | L'environnement des affaires au Sénégal .....  | 7         |
| 3.           | L'analyse de la demande.....   | 9         |
| 4.           | L'analyse de l'offre.....  | 14        |
| c)           | L'hébergement touristique.....   | 14        |
| d)           | La restauration touristique .....  | 15        |
| e)           | Les agences de voyages .....   | 15        |
| f)           | Le guidage .....   | 16        |
| g)           | La formation .....   | 16        |
| h)           | Les syndicats d'initiative et de tourisme (SIT) .....  | 16        |
| i)           | Les infrastructures de soutien au tourisme.....  | 17        |
| j)           | Les services de soutien au tourisme.....   | 18        |
| k)           | Les avantages comparatifs des différents pôles touristiques .....  | 18        |
| <b>III.</b>  | <b>Analyse stratégique du tourisme sénégalais</b> .....  | <b>20</b> |
| 1.           | L'offre produit .....  | 20        |
| 2.           | L'accessibilité du produit.....  | 21        |
| 3.           | Le positionnement tarifaire .....  | 22        |
| 4.           | La promotion de la destination.....  | 23        |
| 5.           | L'environnement concurrentiel.....   | 25        |
| <b>IV.</b>   | <b>Vision, orientations stratégiques et scénario de développement durable du tourisme sénégalais</b> ..... | <b>27</b> |
| 1.           | Vision et orientations stratégiques .....  | 27        |
| 2.           | Présentation du scénario de développement du tourisme.....   | 27        |
| a)           | Les atouts et les exigences du scénario.....   | 28        |
| <b>V.</b>    | <b>Stratégie de mise en œuvre</b> .....  | <b>29</b> |
| 1.           | Stratégie de promotion du tourisme .....   | 29        |
| 2.           | Stratégie de réadaptation de l'offre touristique .....   | 33        |
| 3.           | Stratégie d'amélioration de la gouvernance du secteur.....   | 36        |
| <b>VI.</b>   | <b>Cadre mise en œuvre et de suivi évaluation</b> .....  | <b>39</b> |
| <b>1.</b>    | <b>Le cadre de mise en œuvre du PSDT</b> .....   | <b>39</b> |
| 2.           | Le cadre de suivi évaluation.....  | 39        |
| <b>VII.</b>  | <b>Budget et plan de financement</b> .....   | <b>41</b> |
| <b>VIII.</b> | <b>Conclusion</b> .....  | <b>45</b> |
| <b>IX.</b>   | <b>Annexes</b> .....   | <b>46</b> |
| 1.           | Plan d'actions quinquennal (2014-2018).....  | 47        |
| 2.           | Plan d'actions prioritaires (2014-2015).....   | 49        |

## I. Introduction générale

Le secteur du tourisme est devenu la première industrie dans le monde. Avec environ 1,034 milliards de touristes et 1 075 milliards de dollars de recettes en 2012, le tourisme international (voyages et transports de voyageurs) représente environ 30% des exportations des services à l'échelle mondiale et 6% des exportations totales des biens et services (OMT, 2012). Il assure 8% des emplois dans le monde.

En dépit des crises économiques dont les conséquences se font ressentir dans plusieurs secteurs d'activités, réduisant ainsi les performances économiques de beaucoup de pays y compris les pays industrialisés, le tourisme international a su maintenir un taux de croissance de 4% en 2012 aussi bien des arrivées que des recettes touristiques, selon l'OMT.

Pour sa part, l'Afrique a enregistré un taux de croissance des arrivées touristiques de 5% en 2012 (source : OMT, 2012), légèrement au dessus de celui du tourisme mondial. Malgré cette croissance des activités touristiques dans le monde et en Afrique, combinée à la volonté des pouvoirs publics de faire du tourisme un secteur prioritaire dans l'amélioration des conditions de vie des populations sénégalaises, on constate que le tourisme sénégalais est encore loin d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

Le tourisme est un secteur capital pour le développement socioéconomique du Sénégal et représente sa deuxième source de devises. Dès le début des années 1970, les pouvoirs publics ont cherché à développer le tourisme récepteur par la mise en place d'importants investissements publics qui ont permis la construction de plusieurs établissements hôteliers de grand standing.

Au regard de l'importance du secteur touristique réaffirmée dans la SNDES, il est important de doter le secteur d'un outil de pilotage de son développement touristique. Afin d'accompagner le Gouvernement du Sénégal à se doter d'un tel outil, l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA) a contractualisé avec le consortium de cabinets constitué par l'Institut Supérieur de Développement Local (ISDL) et ATTRACT pour accompagner le MTTA dans la réalisation de son plan stratégique pour un développement durable du tourisme (PSDT) pour la période 2014-2018.

Le document de plan stratégique résulte de plusieurs rapports qui ont déjà été produits dans le cadre de la réalisation du PSDT. A titre d'exemples, on peut citer le rapport de synthèse du diagnostic des pôles touristiques, le rapport sur le scénario de développement du tourisme et le rapport de l'étude du PSDT.

Le plan stratégique comprend six chapitres. Le premier chapitre porte sur le cadre de référence du tourisme sénégalais avec un accent sur l'environnement des affaires, les opportunités d'investissement dans le secteur du tourisme, l'analyse de la demande et de l'offre touristiques. Le deuxième chapitre est relatif à l'analyse stratégique du secteur en termes de mix-marketing. La vision et le scénario retenu pour le développement du tourisme sénégalais sont abordés au troisième chapitre suivi du quatrième chapitre qui développe la stratégie de mise en œuvre du scénario préconisé pour le développement du secteur. Les chapitres 5 et 6 portent respectivement sur le cadre de mise en œuvre du plan stratégique et son budget. Enfin, les annexes comprennent le plan d'actions quinquennal 2014-2018, le plan d'actions prioritaires 2014-2015 et les fiches de projets.

## II. Le tourisme sénégalais : faits et chiffres

### 1. Le dispositif de gouvernance du secteur du tourisme

#### a) Présentation du dispositif de gouvernance

Le secteur du tourisme est géré par le MTTA qui a pour missions (i) préparer et appliquer la législation et réglementation relatives aux professions et aux activités touristiques et de loisirs, (ii) promouvoir l'encadrement du tourisme et des loisirs et veiller à leur promotion, leur développement ainsi que leur diversification au niveau national, (iii) assurer à l'étranger la promotion du Sénégal comme destination touristique et des loisirs sur l'étendue du territoire, (iv) promouvoir le tourisme responsable et veiller à ce que le tourisme et les loisirs contribuent efficacement au développement économique et social du Sénégal.

Le MTTA comprend un cabinet et des services rattachés, un secrétariat général, des sociétés sous tutelle comme la SAPCO, cinq directions et autres administrations. Les cinq directions sont les suivantes :

- *La Direction des Etudes et de la Planification ;*
- *La Direction de la Réglementation Touristique ;*
- *La Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement ;*
- *La Direction des Investissements et de la Promotion Touristique ;*
- *La Direction des Transports Aériens.*

Au niveau déconcentré, le Ministère dispose de sept services régionaux de tourisme (SRT). Le SRT de Saint-Louis couvre les régions de Saint-Louis, de Louga et de Matam. Celui de Ziguinchor couvre les régions de Ziguinchor, de Sédhiou et de Kolda. Les régions administratives de Tambacounda et de Kédougou partagent le même SRT. Les SRT de Thiès et de Kaolack couvrent respectivement les régions de Diourbel et de Kaffrine. Enfin, les régions de Dakar et de Fatick disposent chacune de son propre SRT.

Le secteur privé touristique comprend plusieurs organisations faîtières privées qui jouent d'importants rôles dans le développement du tourisme et qui sont des partenaires privilégiés du MTTA. Entre autres, on peut citer :

- *L'Association Patronale des Industries Hôtelières et Touristiques (APITS) ;*
- *Le Syndicat Patronal de l'Industrie Hôtelière au Sénégal (SPIHS) ;*
- *Le Syndicat des Agences de Voyage et de Tourisme du Sénégal (SAVTS) ;*
- *La Fédération Nationale des Offices et Syndicats d'Initiative du Tourisme (FNOSIT) ;*
- *L'Association Nationale des Guides Touristiques ;*
- *Le Syndicat des Travailleurs du Tourisme, des Hôtels, Bars et Restaurants ;*
- *L'Organisation Nationale pour l'Intégration du Tourisme Sénégalais (ONITS).*

Par ailleurs, dans le cadre de la poursuite de sa mission et de son pilotage institutionnel, le secteur s'appuie sur un certain nombre de documents stratégiques de politiques publiques. A titre d'exemples, on peut citer la Stratégie Nationale de Développement Economique et Sociale (SNDES), la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA) dont l'une des grappes porte sur le Tourisme, les Industries Culturelles et l'Artisanat d'Art (TICAA), la Lettre de Politique Sectorielle 2005-2015 (LPS) qui est complétée par un Cadre de Dépenses Sectoriel à Moyen Terme (CDSMT).

En plus, certaines collectivités locales comme les régions de Fatick, de Ziguinchor et la mairie de Saint-Louis sont fortement engagées dans le développement du tourisme en exploitant les opportunités offertes par la coopération décentralisée. L'Acte III de la Décentralisation ouvre d'intéressantes perspectives en matière de développement territorial des différents pôles touristiques du Sénégal.

Par ailleurs, la nouvelle politique d'aménagement du territoire va contribuer à offrir des programmes adaptés à la demande. Des programmes ambitieux d'aménagement touristique sont en cours de réalisation par la SAPCO dans différents sites tels que la zone nord, Joal Finio, Pointe Saréne et le Delta du Saloum.

Enfin, au sein de l'espace communautaire, le tourisme présente un potentiel important et des richesses sur le plan naturel, culturel, historique et architectural. Toutefois, ce potentiel est peu valorisé. Pour toutes ces raisons, les Etats membres de l'UEMOA se sont engagés à faire du tourisme un pilier majeur de l'essor économique et social dans l'espace communautaire. A cet effet, l'UEMOA s'est dotée d'une Politique Commune du Tourisme (PCT) avec comme instrument privilégié de mise en œuvre le Programme Régional de Développement du Tourisme (PRD TOUR).

### **b) L'analyse du dispositif de gouvernance**

Le secteur du tourisme a un dispositif de gouvernance fonctionnel comprenant un ensemble de textes de base, de directions techniques, de services rattachés et d'agences. La mission et les objectifs poursuivis par le MTTA sont clairement énoncés à travers divers documents de politique publique. Au niveau des régions, le MTTA est représenté par sept SRT qui couvrent les quatorze régions administratives du pays. Ces services manquent de moyens, ce qui rend difficile l'atteinte de leur mission.

Le couplage des départements ministériels du tourisme et des transports aériens constitue une opportunité pour le secteur du tourisme en ce sens qu'il permet une mise en cohérence et une synergie des différentes interventions.

Le tourisme est un secteur transversal dont le développement est intrinsèquement lié à celui d'autres départements ministériels tels que le transport, l'artisanat, l'aménagement du territoire, la culture, la santé, la formation professionnelle, la sécurité, l'environnement, etc. Ces départements partagent de nombreuses responsabilités avec celui du tourisme, ce qui est à l'origine de certaines lourdeurs administratives telles que la délivrance de licences d'exploitation touristique. Ainsi, bon nombre de promoteurs et de propriétaires de réceptifs touristiques déplorent les difficultés d'obtention des autorisations de construire et des certificats de conformité qui doivent être délivrés par le Ministère de l'Urbanisme.

Le secteur du tourisme dispose d'un organe consultatif dénommé Conseil National du Tourisme (CNT) qui a été créé par décret en juillet 2003. Composé de 22 membres dont 5 représentants des syndicats professionnels du secteur, 3 représentants des syndicats d'initiative et 14 représentants de l'administration, le CNT doit servir de cadre de concertation, d'échanges et de proposition de solutions aux problèmes que rencontre le secteur.

Toutefois, le CNT est en léthargie depuis sa création. L'une des conséquences de cette léthargie est l'absence d'un cadre formel de dialogue et de concertation entre le secteur public et le secteur privé.

Le tourisme est un secteur transversal et intégrateur. Il évolue dans un environnement dynamique et complexe et doit à chaque fois développer des capacités d'adaptation pour rester performant. C'est pourquoi, l'absence d'un Observatoire du Tourisme se fait de plus en plus sentir.

D'autres difficultés en matière de gouvernance ont été notées du fait notamment de l'instauration du visa, du développement de l'informel au niveau des réceptifs touristiques, des guides touristiques et des agences de voyage, du retard dans le classement des réceptifs touristiques et l'absence statistiques fiables et à jour. etc. Le développement du secteur informel au niveau de tous les maillons du secteur (transport, guidage, hébergement, etc.) constitue une véritable menace pour le secteur du tourisme.

## **2. L'environnement des affaires au Sénégal**

L'environnement des affaires a été amélioré avec la baisse de la TVA pour l'hôtellerie et la restauration d'hôtel qui est passée de 18 % à 10%. Des avantages substantiels sont également prévus dans l'actuel code des investissements.

**Tableau 1 : avantages offerts par le dispositif du nouveau code des investissements**

**Garanties de base, droits, devoirs et libertés :**

Protection contre les nationalisations ;  
Disponibilité des devises ;  
Libre rapatriement de profits et de fonds ;  
Accès aux matières premières ;  
Egalité de traitement entre nationaux et étrangers ;  
Droits et liberté économique des entreprises ;  
Devoirs des entreprises (code de l'environnement)

**Avantages douaniers et fiscaux pour les entreprises nouvelles et les projets d'extension**

• **Entreprise nouvelle**

Il s'agit de toute entité économique nouvellement créée et en phase de réalisation d'un programme d'investissement éligible, en vue du démarrage de ses activités.

**Avantages CI**

*En phase de réalisation :*

- Exonérations douanières (03 ans);
- Suspension de TVA (*pendant la phase de réalisation du projet*).

*En phase d'exploitation :*

- Exonération CFCE = cinq (05) ans et huit (08) ans si création d'au moins 200 emplois ou si 90 % des emplois créés sont hors de la région de Dakar;
- Possibilité de conclure des CDD pendant une période limitée à cinq (5) ans;
- Possibilité de bénéficier de véhicules utilitaires après l'obtention de l'agrément pour la phase d'exploitation;

**Avantages CGI**

- Réduction de 40% du bénéfice imposable pendant 5 ans et jusqu'à hauteur de 50% des investissements agréés (70% des investissements agréés si l'entreprise est hors de Dakar).

• **Projet d'extension**

Il s'agit de tout programme d'investissement agréé, initié par une entreprise existante et qui engendre :  
- un accroissement d'au moins 25% de la capacité de production ou de la valeur d'acquisition des actifs immobilisés;  
- ou un investissement en matériels de production d'au moins 100 millions FCFA.

**Avantages CI**

*En phase de réalisation :*

- Exonérations douanières (3 ans);
- Suspension TVA (3 ans) (*pendant la phase de réalisation du projet*).

*En phase d'exploitation :*

- Exonération CFCE = cinq (5) ans et huit (8) ans si création d'au moins 100 emplois ou si 90 % des emplois créés sont hors de la région de Dakar;
- Possibilité de conclure des CDD pendant une période limitée à cinq (5) ans;
- Possibilité de bénéficier de véhicules utilitaires après l'obtention de l'agrément pour la phase d'exploitation;
- Conditions (alternatives)

Accroissement de 25% de la valeur d'acquisition des actifs immobilisés ou de la capacité de production

Investissements en matériels de production d'au moins 100 millions FCFA

**Avantages CGI**

- Réduction de 30% du bénéfice imposable pendant 5 ans et jusqu'à hauteur de 50% des investissements agréés (70% des investissements agréés si l'entreprise est hors de Dakar).

*Source : loi n° 2004-06 du 06 février 2004, modifiée ; loi n°2012-31 du 31 décembre 2012 portant Code général des impôts.*

Pour la SAPCO, il y a dix bonnes raisons pour investir dans le tourisme au Sénégal :

1. *Pays stable et démocratique,*
2. *Pays sain et accueillant,*
3. *Environnement des affaires en amélioration,*
4. *Tourisme considéré comme secteur de croissance,*
5. *Diversité des produits touristiques,*
6. *Potentiel de développement important 1.500.000 touristes en 2010,*
7. *Culture d'accueil : Pays de la Teranga,*
8. *Dispositif d'accompagnement et d'incitation Code des Investissements,*
9. *Proximité avec les marchés émetteurs,*
10. *Engagement des autorités Support stratégique.*

Dans la même mouvance, diverses opportunités d'investissement dans le secteur par des investisseurs privés nationaux et étrangers ont été identifiées par l'APIX, dont notamment l'écotourisme, le tourisme balnéaire, le tourisme d'affaire, le tourisme de santé et le tourisme sénior sans oublier le transport touristique.

Par ailleurs, on constate que le climat des affaires présente encore quelques insuffisances. L'étude réalisée sur les investissements étrangers directs (IED) dans le tourisme par la CNUCED en juin 2011 souligne que 43% des hôteliers étrangers jugent que la pression fiscale est élevée au Sénégal, contre 19% des nationaux. Les étrangers jugent que la délinquance, l'insécurité, la corruption contribuent à créer un climat délétère pour l'investissement.

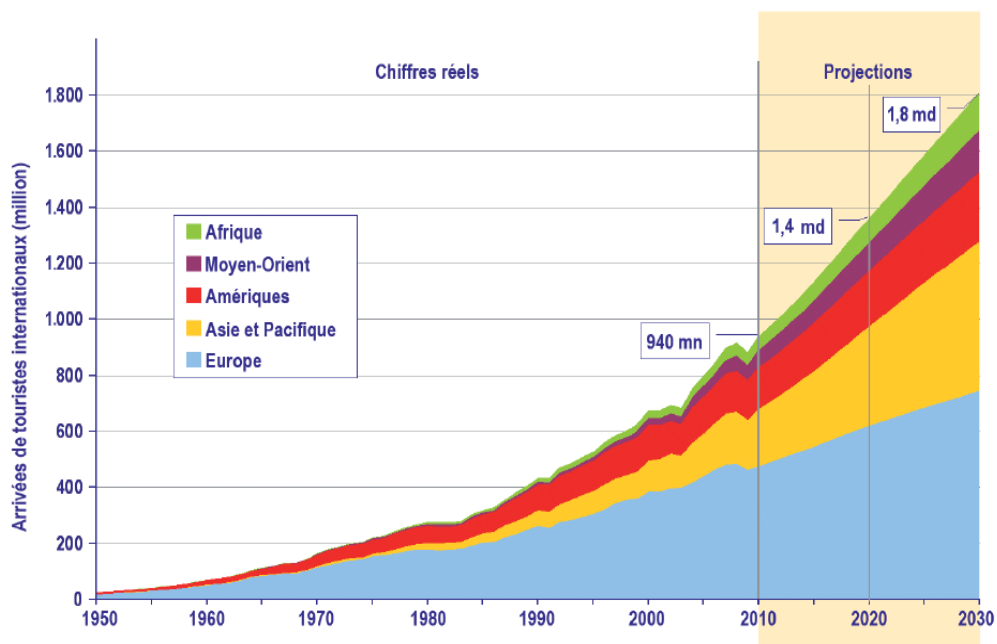
Enfin, de nombreux changements sont en cours pour améliorer l'environnement des affaires. En effet, le Programme de Réformes de l'Environnement des Affaires (PREAC), adopté en décembre 2012 lors du Conseil Présidentiel de l'Investissement (CPI) ambitionne de doter le Sénégal d'un environnement des affaires de classe internationale permettant d'intégrer le cercle des pays les plus compétitifs en Afrique. D'ici la fin de l'année 2015, une cinquantaine de mesures prioritaires seront mises en œuvre afin de permettre au secteur privé de jouer pleinement son rôle de moteur de la croissance et de créateur d'emplois pérennes.

### **3. L'analyse de la demande**

La demande touristique mondiale a connu ces dernières années une croissance continue qui a dépassé toutes les prévisions. En effet, en dépit de chocs passagers et malgré la persistance de la volatilité économique dans le monde, le nombre d'arrivées de touristes internationaux a selon l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) affiché une hausse presque ininterrompue, passant de 25 millions en 1950 à 278 millions en 1980, puis à 528 millions en 1995 pour franchir le seuil du milliard pour la première fois en 2012. Depuis 2010 en effet, jamais la croissance annuelle du tourisme n'a été en volume inférieure à 4% et, pour le premier semestre 2013, son évolution est estimée à 5,2% au niveau mondial. Le potentiel de croissance mondiale reste important à long terme. Le nombre d'arrivées de touristes internationaux à l'échelle mondiale devrait croître en moyenne de 3,3 % par an de 2010 à 2030 pour atteindre 1,4 milliard d'arrivées internationales en 2020 et 1,8 milliard en 2030. Selon toute vraisemblance, ce sont donc au moins 300 millions de touristes internationaux supplémentaires que le monde accueillera chaque année en 2020. Durant cette période, la typologie de pratiques touristiques devrait demeurer stable. Aussi, l'OMT n'anticipe à l'échelle globale aucune évolution notable dans les proportions des différents types de tourisme (loisirs, affaires, motifs familiaux, ...), ni même dans les proportions entre le tourisme intra-régional et le tourisme extrarégional.

**Figure 1 : Tendances actuelles et prévisions 1950-2000**

Le tourisme à l'horizon 2030 : tendance actuelle et prévisions 1950-2030



Source : OMT, 2012

Les marchés d'origine du tourisme international sont traditionnellement très concentrés dans les économies avancées de l'Europe, des Amériques et de l'Asie-Pacifique. Cependant, avec l'augmentation du revenu disponible, beaucoup d'économies émergentes connaissent une croissance accélérée depuis quelques années. La diversification des marchés sources marque l'évolution du secteur : la part des dix premiers marchés émetteurs dans le total des dépenses du tourisme international est passée de 67% en 1990 à 46% aujourd'hui. Malgré des taux de croissance bien plus élevés en provenance des marchés émetteurs d'Asie, d'Afrique, du Moyen-Orient et de l'Amérique ces 7 dernières années, l'Europe reste toujours en volume et en valeur le premier marché émetteur de touristes. Le continent européen génère un peu plus de la moitié des arrivées de touristes internationaux dans le monde ; il est suivi de l'Asie-Pacifique (23 %), des Amériques (17 %), du Moyen-Orient (3 %) et de l'Afrique (3 %). Le continent européen présente aussi la spécificité de concentrer plus de la moitié des départs touristiques internationaux mais également plus de la moitié des arrivées mondiales. L'Europe reste donc la championne incontestable du tourisme émetteur comme récepteur. L'Afrique Occidentale et du Centre pourrait à l'horizon 2020 connaître une croissance annuelle de 6,5% de ses arrivées internationales, soit la plus forte progression après l'Asie du Sud (6,8%) parmi toutes les zones du monde. De 0,7% du tourisme mondial en 2010, l'Afrique Occidentale et du Centre pourrait voir augmenter sa part de marché à hauteur de 0,9% en 2020 puis 1,2% en 2030.

Cette demande s'irrigue au sein d'un environnement concurrentiel de plus en plus ouvert. La plus importante évolution de l'industrie est certainement l'extraordinaire diversification des destinations depuis une vingtaine d'années. En 1950, les 10 premières destinations mondiales captaient 88% des touristes internationaux. Elles n'en attiraient plus que 60% en 1980 et 44% aujourd'hui. L'arène concurrentielle n'a jamais été aussi vive entre pays qui s'efforcent de capter la manne mondiale. Cette évolution à mettre en corolaire avec l'extrême diversification et segmentation des pratiques touristiques et l'évolution qualitative de la demande (Développement des courts séjours au détriment des dépenses sur les longs courriers, vieillissement des populations de touristes, puissance commerciale et d'influence promotionnelle d'internet, digitalisation de l'espace touristique, transparence numérique sur la qualité des produits, exigence d'individualisation des vacances, recherche d'authenticité via le

tourisme d'aventure, ventes et décisions de dernières minutes...) l'internationalisation des revenus des services touristiques et les rapides bouleversements technologiques liés notamment à la commercialisation et promotion (internet) et la mobilité (smart phones) appelle des changements considérables dans la conception des produits, la nature et le volume des investissements et, peut-être de la façon la plus urgente, la politique et les outils de promotion.

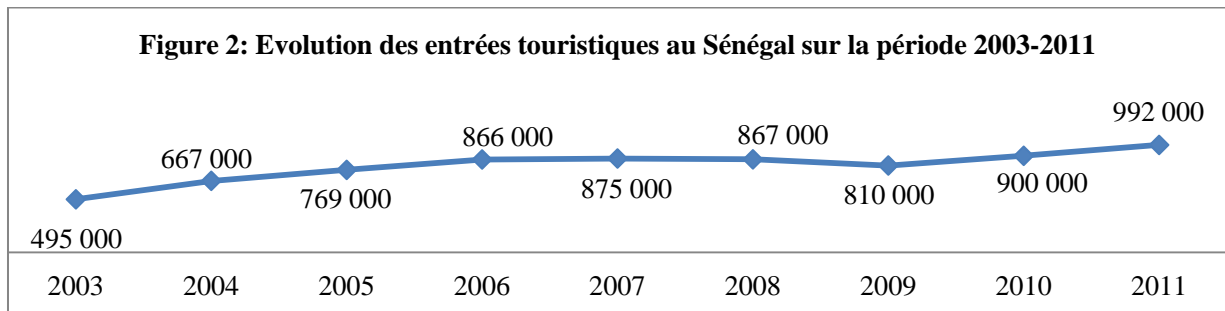
Pour les destinations des 5 continents, le continent européen reste – en volume comme en valeur économique - la première source de touristes internationaux actuels et potentiels. L'Europe doit faire l'objet de toutes les attentions du Sénégal car elle constitue le premier réservoir de clientèles aisément mobilisables pour l'économie touristique de la destination bien que la globalisation récente de l'industrie touristique invite à considérer d'autres marchés extra-européens. Les données Eurostat comptabilisent en effet plus de 283 millions de séjours d'Européens à l'étranger en 2011. L'essentiel du tourisme international européen provient de 5 marchés majeurs : l'Allemagne (29,9%), suivi de la Grande-Bretagne (18%) enfin de l'Europe latine composée de la France pour 8,9%, de l'Italie à hauteur de 4,8% et de l'Espagne à 4,2% - les 25 autres pays européens cumulent ensemble environ 34% des départs internationaux.

Plus précisément, les données disponibles et harmonisées jusqu'en 2010 montrent un volume global d'Européens voyageant en Afrique à hauteur de 13,5 millions. Alors qu'en moyenne 4,8% des séjours internationaux des européens se font en Afrique, cette propension particulière de voyage vers l'Afrique plutôt que dans le reste du monde est bien plus affirmée chez les clientèles françaises et italiennes et accessoirement espagnoles - l'essentiel de ces flux vers l'Afrique étant cependant captés par les destinations d'Afrique du Nord. Concernant plus précisément, l'Afrique sub-saharienne, les marchés suivants semblent drainer chaque année : plus de 1,5 millions de visiteurs pour l'Angleterre comme l'Allemagne, plus de 1 millions de visiteurs pour la France comme l'Italie, plus de 200 000 visiteurs pour l'Espagne.

A l'horizon 2018, l'Europe continuera de compter pour près de 50% du tourisme international. Par ailleurs, quelques données de cadrage sur 4 marchés majeurs extra-européens (USA, Brésil, Russie et Chine) et d'importance dans l'évolution du tourisme international ne devraient pas être ignorées bien Parmi ces 4 marchés, seuls les USA avec plus de 73 millions de départs internationaux en 2011 se rapprochent voire dépassent les volumes des 2 principaux marchés européens. La Chine et la Russie, avec respectivement 37 millions et 28 millions de départs internationaux se rapprochent quant à eux des volumes des marchés émetteurs français (39 millions), italiens (28 millions) ou encore néerlandais (28 millions). Sur ces 4 marchés, une première analyse montre à quel point la zone sub-saharienne est très marginale dans leur pratique de tourisme international. Pour le Sénégal, seule une pratique de tourisme de niche (tourisme d'affaires, de mémoire, de balnéaire de luxe, de circuits panafricains, ...) est apte à drainer quelques volumes.

L'analyse de la demande touristique pour le Sénégal à partir des données fournies par le MTTA concernant les entrées (toutes frontières confondues) sur la période allant de 2003 à 2011 (9 ans) montre que le nombre de touristes est passé de 667 000 touristes à 992 000. On a noté une tendance à la hausse de 2003 à 2007, suivie d'une baisse pendant deux ans et d'une reprise à partir de l'année 2010.

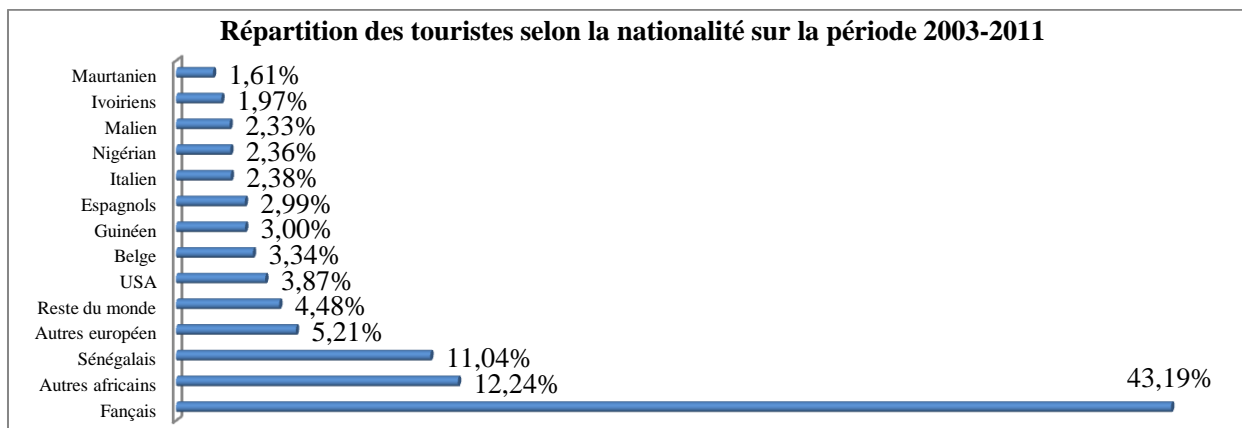
**Figure2 : Evolution des entrées touristiques au Sénégal sur la période 2003-2011**



Source : DEP/MTTA, 2012

Sur la même période, on constate que les Français représentent un peu plus de 43% des arrivées. Ils sont suivis de loin par « Autres Africains » avec 12,24% et des Sénégalais de la diaspora pour un total de 11,04% des effectifs. Toutefois, si on totalise les arrivées des ressortissants de l'Afrique de l'Ouest, on constate qu'ils sont en deuxième position après les Français.

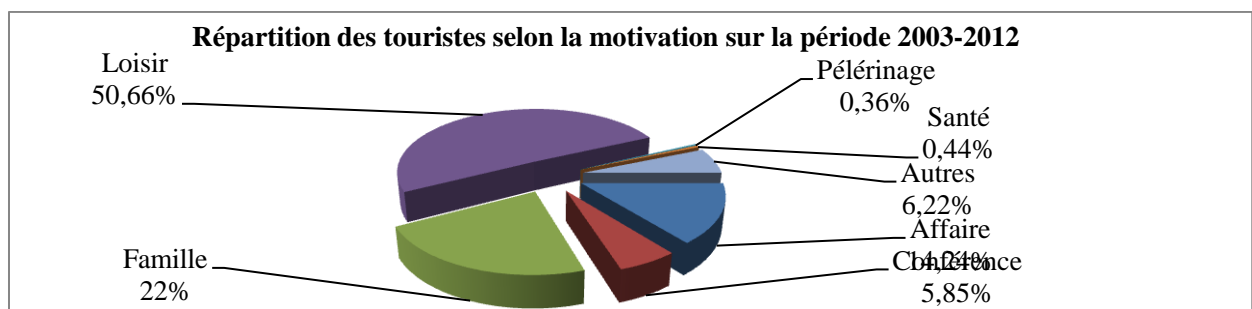
**Figure 3 : Répartition des touristes par nationalité**



Source : DEP/MTTA (2011)

Par rapport aux motivations des touristes, on constate que 50,66% sont intéressés par les loisirs, 22% viennent au Sénégal pour des raisons familiales et 14,24% pour les affaires.

**Figure 4 : Répartition des touristes selon la motivation**



Source : DEP/MTTA (2012)

Les données déclarées à l'OMT laissent pour leur part apparaître une prépondérance des clientèles européennes qui comptent, malgré leur diminution sensible depuis 2007 (-3,5%) pour encore plus de 65% des arrivées internationales au Sénégal.

Parmi les marchés européens, la France génère près de 47% des arrivées de la destination, suivie dans une moindre mesure par l'Italie et l'Espagne (malgré leur diminution en proportion). Proportionnellement à la taille de son marché, la Belgique connaît un poids non négligeable (3,3%). Les deux principaux marchés émetteurs européens que sont l'Allemagne et l'Angleterre sont par contre insignifiants à ce jour (moins de 1,3%). Alors qu'un seul marché, en l'occurrence la France génère presque la moitié du tourisme international sénégalais.

Un comparatif plus large entre destinations concurrentes nous montre que si le Sénégal est en volume la 22<sup>ème</sup> destination étrangère préférée des Luxembourgeois, elle n'est que la 35<sup>ème</sup> pour les Français, la 48<sup>ème</sup> pour les Belges, la 59<sup>ème</sup> pour les Espagnols, la 72<sup>ème</sup> pour les Italiens, la 111<sup>ème</sup> pour les Allemands. La meilleure pénétration de la destination Sénégal sur un marché européen concerne le marché français dont 0,5% des départs internationaux se font vers la destination, plaçant le Sénégal globalement au même niveau de volume que le Brésil ou le Mexique (ces destinations ne pouvant par contre pas compter sur un tourisme affinitaire et familial). La part de marché du Sénégal est 5 fois moindre (soit 0,1%) en Italie, en Espagne et également en Belgique. La part de marché de la destination sur les pourtant 2 principaux marchés touristiques européens (Allemagne et Angleterre) est aujourd'hui insignifiante car inexploitée en son grand potentiel.

Les chiffres de fréquentation du Sénégal de ses principaux marchés émetteurs non-africains sur la période 2007-2011 démontrent clairement que la destination :

- n'a su capter une partie de la croissance de certains marchés clés (France et Belgique) pourtant en développement global de leur tourisme international,
- a encore plus fortement décliné que le taux de décroissance du tourisme international des marchés en tassement (Italie, Espagne, Allemagne),
- ne présente une belle performance que sur les USA pourtant en diminution globale (mais poussé par le tourisme d'affaires).

Les marchés africains de proximité - bien que peu analysés - comptent ensuite selon l'OMT pour près de 9% du tourisme sénégalais. Ils sont principalement en provenance de la Guinée, du Mali, Gambie et Mauritanie pour principalement du tourisme d'affaires. Le reste de l'Afrique et l'Afrique du Nord complètent leur contribution aux arrivées internationales pour au total le quart (25%) du tourisme international au Sénégal. Enfin, les Amériques et l'Asie/Moyen-Orient montrent une sensible progression depuis 2007 mais peinent ensemble à compter pour plus de 10% du tourisme international au Sénégal.

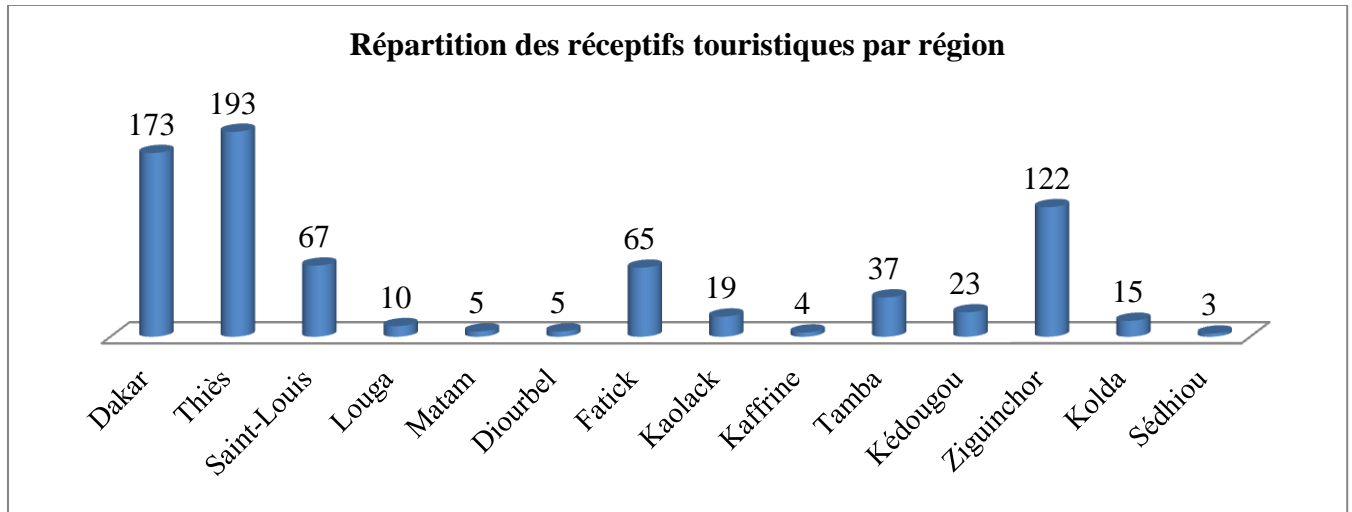
La dépendance de l'industrie touristique sénégalaise aux marchés extérieurs est donc globalement très forte et très concentrée sur la France. Ainsi, les dernières données enregistrées indiquent que le marché intérieur ne concernerait que moins de 15% des nuitées commercialisées dans la destination. Aussi, ces consommations touristiques domestiques se concentrent sur un tourisme d'affaires (séminaires et congrès) laissant peu de place aux pratiques de loisirs. Celles-ci sont peu répandues pour des raisons de coûts et d'affinités de la population mais aussi de défaut d'activation judicieuse de cette demande potentielle. Outre l'intérêt social et identitaire de la pratique touristique par les sénégalais de toutes conditions, cette demande intérieure présente un fort intérêt pour l'atténuation de la saisonnalité et la dépendance aux marchés internationaux possiblement confrontés à toutes sortes de turbulences économiques.

#### 4. L'analyse de l'offre

##### c) L'hébergement touristique

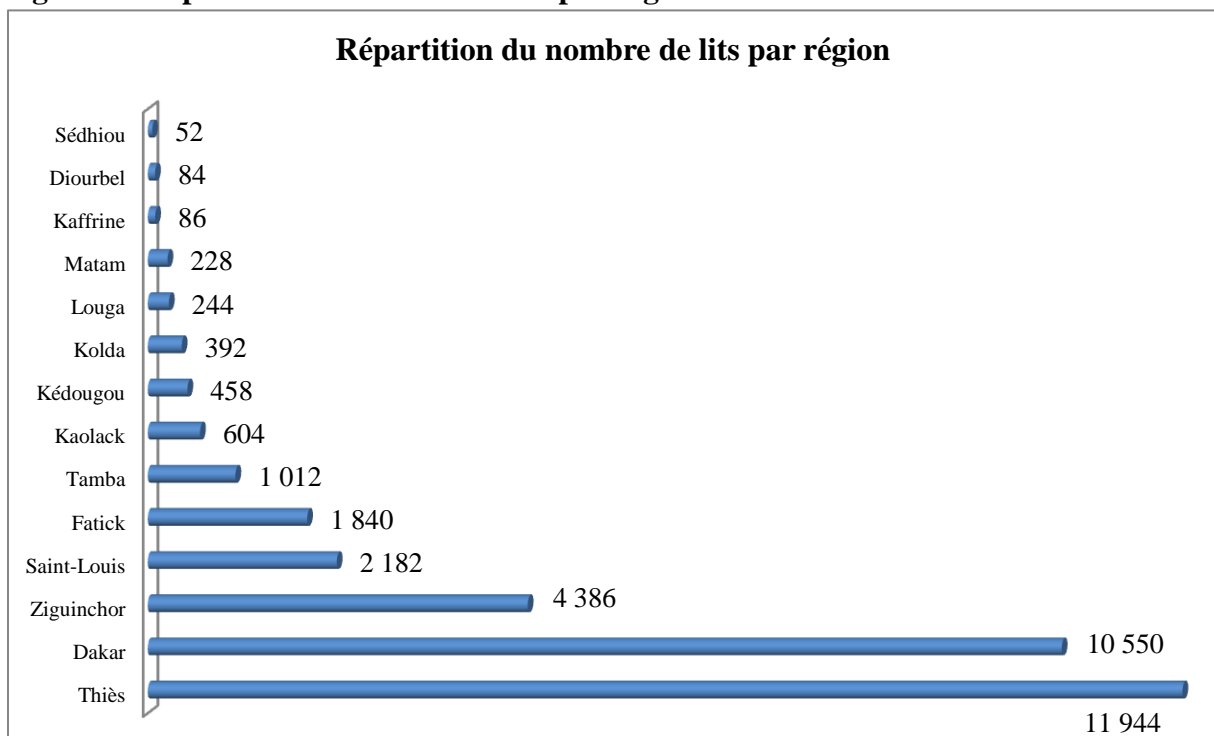
Pour un total de 741 réceptifs en 2013 (source : DRT/MTTA), on constate que les hôtels font 33,60% du parc contre 31,04% d'auberges et 24,43% de campements. Les résidences font 10,93% du parc et se retrouvent essentiellement dans la région de Thiès. Cet effectif ne prend pas en compte les nombreux établissements touristiques non autorisés. Rien que dans la région de Thiès, par exemple, on dénombre 132 réceptifs non autorisés.

**Figure 5 : Répartition des réceptifs touristiques par région**



La répartition des lits par région montre également qu'il y a beaucoup de disparités entre celles-ci.

**Figure 6 : Répartition du nombre de lits par région**



Le parc hôtelier montre des signes de vétusté appelant à des efforts importants de mise à niveau. La station de Saly Portudal constitue, à cet égard, un exemple frappant.

Le parc hôtelier est également menacé dans les régions du littoral par le phénomène de l'érosion côtière qui limite l'essor du tourisme balnéaire. En effet, beaucoup d'hôtels de la station ont perdu une bonne partie de leurs plages et le phénomène touche également le reste du littoral.

L'hôtellerie sénégalaise est confrontée à plusieurs difficultés liées notamment au coût élevé des facteurs de production (foncier, taxes aéroportuaires, crédit, eau, électricité, téléphone), à la saisonnalité de l'activité, à la baisse continue des prix du forfait proposé par les agences de voyages émettrices et à la rareté des clients, du fait de la crise économique.

Depuis la disparition de la Société Financière Sénégalaise pour le Développement de l'Industrie et du Tourisme (SOFISEDIT), le secteur ne dispose plus d'institution dédiée au financement de son développement aussi bien en termes d'immobilisation que d'exploitation.

#### **d) La restauration touristique**

Avec 231 restaurants touristiques<sup>1</sup>, la région de Dakar occupe la position de leader, suivie de la région de Thiès. Le pôle tire profit de sa situation de capitale administrative, politique et économique du Sénégal. Il s'y trouve que le développement du tourisme d'affaires et de congrès contribue significativement à cet essor. Certaines régions comme Sédhiou et Fatick sont dépourvues de restaurants touristiques, ce qui peut contribuer à freiner le développement du tourisme.

Au niveau des restaurants des réceptifs de petite taille et même dans certains hôtels, la qualité des prestations de service est faible en terme d'accueil des clients, de lenteurs dans les services, d'hygiène et de salubrité, etc. Cette situation résulte d'un manque de qualification des agents et de la faiblesse des investissements dans l'entretien et la rénovation des réceptifs.

On note également des difficultés dans l'approvisionnement en matières premières. Bien souvent, l'essentiels des denrées alimentaires proviennent de Dakar (poissons, viande, légumes, lait), ce qui contribue à accroître les coûts de production et à réduire la rentabilité (déficit de compétitivité) des réceptifs touristiques.

#### **e) Les agences de voyages**

Le Sénégal compte au total 335 licences d'agences de voyages et de tourisme (source : DRT/MTTA) dont 256 dans la région de Dakar et 60 dans la région de Thiès. Ces deux régions totalisent 94,32 % du total des licences des agences de voyage du Sénégal. Les régions de Diourbel, de Ziguinchor, de Saint-Louis et de Tambacounda concentrent 05,68% seulement du total des licences. Les autres régions du pays n'ont pas d'agences de voyage.

La plupart des agences de voyage font surtout de la billetterie et de la location de voitures et peu s'activent dans la promotion touristique. Seules les rares agences appartenant à des réseaux internationaux disposent de moyens de promotion de la destination Sénégal.

Les agences de voyages font face à de nombreuses difficultés car elles ne profitent pas encore de la baisse de la TVA qui est passée de 18% à 10% pour les prestations touristiques.

---

<sup>1</sup> Le décret sur les restaurants touristiques existe mais il n'a pas encore été validé

## **f) Le guidage**

Le Sénégal compte au total 531 guides touristiques dont 21 guides titulaires (source : DRT/MTTA) et 510 guides auxiliaires. Les guides sont inégalement répartis sur le territoire national<sup>2</sup>. Près de 47% de ces guides résident dans la région de Dakar.

On constate que la plupart des guides n'ont pas reçu de formations leur permettant d'exercer correctement leur métier, ce qui déteint négativement sur la qualité de leurs prestations. En effet, le métier de guide touristique requiert de nombreuses habiletés techniques et humaines qui font que ces guides doivent toujours suivre des programmes de renforcement de capacités. Or, de tels programmes font souvent défaut. De nombreux guides ne sont pas qualifiés pour faire découvrir aux touristes les charmes des différents sites touristiques qu'ils visitent.

Enfin, le métier de guide touristique est menacé par la prolifération de guides clandestins incompetents et peu soucieux des règles d'éthique qui encadrent le métier.

## **g) La formation**

L'offre de formation publique et privée est assurée par divers établissements dont 22 établissements privés<sup>3</sup> et l'Ecole Nationale de Formation Hôtelière et Touristique (ENFHT), la seule institution publique de formation touristique et hôtelière. L'ENFHT joue un rôle capital dans la formation des agents du secteur mais elle est confrontée à de nombreuses contraintes telles que l'insuffisance du personnel enseignant, l'absence d'hôtel d'application, etc.

L'offre de formation aux métiers de l'hôtellerie et du tourisme est insuffisante et souvent de faible qualité (elle ne répond pas aux normes internationales de qualité). Dans bien des cas, les textes qui organisent la formation sont obsolètes et les curricula ne sont pas toujours adaptés aux besoins du marché de l'emploi. L'offre est surtout concentrée à Dakar, à Saint-Louis, à Thiès et Ziguinchor au détriment des autres pôles touristiques. On note un certain déficit en ressources humaines de niveau supérieur pour assurer un management adéquat des entreprises du secteur. Les employeurs et les employés sont unanimes à reconnaître qu'il y a un déficit en personnel qualifié, ce qui constitue un obstacle majeur au développement du secteur. Force est de reconnaître, également, que très peu de propriétaires de réceptifs touristiques acceptent d'investir dans la formation de leurs agents. Les employés des petits réceptifs reçoivent peu de formations pour les postes de réception, de restauration, d'hébergement et d'administration. En général, ils sont formés sur le tas car l'offre d'allocations de formation diplômante ou continue est quasi inexistante.

En plus, les produits issus des écoles de formation hôtelière et touristique souffrent de problèmes d'employabilité et d'emploi. Une telle situation est regrettable au regard de l'immense potentiel d'emploi du secteur qui peut valablement contribuer à la résorption du chômage des jeunes.

## **h) Les syndicats d'initiative et de tourisme (SIT)**

La mission des syndicats d'initiative et de tourisme est de contribuer au développement et à la promotion du tourisme local.

---

<sup>2</sup> Les données disponibles au niveau de la DRT/MTTA ne font pas état de la répartition des guides par région.

<sup>3</sup> Mamadou DIOMBERA et Papa Ibrahima DIOUF : rapport sur l'identification des besoins de formation dans les métiers de l'hôtellerie, du tourisme et du guidage au pays bassari et au delta du Saloum, juillet-août 2009

Le SIT est un cadre de concertation qui regroupe les acteurs impliqués directement dans la chaîne de valeur touristique tels que les hôteliers, les restaurateurs, les guides et les agents de voyages. Parfois, on peut également retrouver dans le SIT des transporteurs et des commerçants.

Les régions de Saint-Louis, de Dakar, de Ziguinchor, de Tambacounda et de Thiès disposent d'organisations professionnelles qui fonctionnent correctement quand bien même elles sont confrontées à un déficit en ressources humaines et financières. Celles de Louga et de Kolda disposent de SIT mais qui sont en léthargie. Enfin, les régions de Sédhiou, de Kaffrine, de Diourbel et de Kédougou ne disposent pas encore de leurs propres organisations.

En dehors des SIT de Saint-Louis et de Ziguinchor, faute de moyens humains et financiers, les autres participent peu à la promotion du tourisme dans leurs zones respectives tout comme la sensibilisation des populations sur l'importance du secteur. La plupart des SIT fonctionnent de manière irrégulière, la vie associative est faible et les programmes d'animation font souvent défaut. L'appellation « syndicat », le statut d'association et l'absence de véritable cadre de coopération et de travail entre les SIT<sup>4</sup> et le MTTA viennent s'ajouter aux difficultés déjà mentionnées.

### **i) Les infrastructures de soutien au tourisme**

La desserte du Sénégal se fait à plus de 90% par avion, d'où l'importance du trafic aérien pour le développement du secteur du tourisme. Le réseau existant est composé d'un aéroport de classe internationale à Dakar, de quatre aéroports secondaires à Saint-Louis, Ziguinchor, Cap-Skiring et Tambacounda et enfin de douze aérodromes peu fonctionnels.

Le niveau de service de l'aéroport de Dakar est dans l'ensemble satisfaisant. Ce qui n'est pas le cas des autres aéroports comme celui de Cap Skiring qui est incapable d'accueillir de gros porteurs en raison de la mauvaise qualité de sa piste d'atterrissage et de la non fonctionnalité de la cuve à kérosène. La région de Ziguinchor qui est la plus enclavée du pays ne bénéficie que de deux liaisons aériennes Paris-Cap Skiring et deux vols intérieurs Dakar-Ziguinchor-Dakar. Les autres aéroports sont peu desservis de l'international.

Cette situation constitue un sérieux handicap à l'accessibilité de la destination et ne permet pas d'optimiser l'exploitation des potentialités touristiques de la zone. L'enclavement aérien est dû, en partie à l'incapacité du pavillon national, Sénégal Airlines, de desservir convenablement la destination, malgré la détention exclusive des droits de trafic intérieur.

Le réseau routier constitué de routes revêtues et de routes non revêtues est relativement dense avec des interconnexions entre les différentes capitales régionales et la plupart des chefs-lieux de département.

Le réseau ferroviaire ne cesse de se dégrader. Longue de 573 kilomètres, la ligne ferroviaire Dakar-Tambacounda-Kidira contribue faiblement au développement du tourisme.

Par ailleurs, la desserte maritime est insuffisante avec deux rotations par semaine entre Dakar et Ziguinchor du bateau Aline Siteo Diatta. Le Bou El Mogdad assure également quelques rotations entre Saint-Louis et Podor. Des excursions en bateaux et en pirogues à partir du fleuve Sénégal et des points d'eau peuvent être développées dans la région de Saint-Louis.

En perspective, la mise en exploitation de l'Aéroport International Blaise Diagne (AIBD) qui va développer un tourisme d'affaire et des services liés au transit, l'achèvement du projet d'autoroute Dakar-Diamniadio et des routes nationales RN4 (dans la partie Nord), RN6 (dans

<sup>4</sup> En tant qu'associations, les SIT sont sous la tutelle du Ministère de l'Intérieur

la partie Sud) et Linguère-Matam pourraient contribuer au désenclavement de ces différentes zones et améliorer, ainsi, la qualité du service. Enfin, le Port Autonome de Dakar (PAD) qui constitue le principal point d'entrée des croisiéristes a accueilli 4085 croisiéristes en 2007 (source : DEP).

#### **j) Les services de soutien au tourisme**

L'offre de santé est surtout concentrée à Dakar et dans une moindre mesure dans les régions. Toutefois, l'offre est relativement faible, voire inexistante dans la plupart des sites touristiques situés en milieu rural. Par rapport à la sous-région, le Sénégal présente une offre de services de santé fortement sollicitée, au point que le tourisme lié au motif de santé est en nette croissance.

Dans l'ensemble, le Sénégal est considéré comme un pays stable, réputé pour la qualité de sa démocratie et de son hospitalité. Le pays jouit d'une bonne image et la situation sécuritaire est dans l'ensemble satisfaisante. Cependant, il convient de noter que la crise du Mali a terni l'image des pays limitrophes tels que le Sénégal. L'offre en matière de sécurité est concentrée dans les grandes villes comme Dakar qui est la seule à disposer d'une police touristique. Cette dernière est d'ailleurs mal dotée en ressources lui permettant de remplir correctement sa mission.

Cependant, la persistance de la crise casamançaise, vieille de plus de 30 ans, projette une image écornée de la région. On note également des cas d'agressions, de vols et d'harcèlements des touristes aussi bien à Dakar que dans certaines capitales régionales. Enfin, au-delà des agressions physiques et verbales, la sécurité des touristes est tout aussi menacée s'ils évoluent dans un environnement insalubre et pollué et si les routes qu'ils utilisent pour leurs voyages sont en mauvais état.

En matière de télécommunication, le Sénégal dispose d'une bonne couverture téléphonique, d'un réseau Internet haut débit et d'une bonne couverture médiatique en dehors de quelques poches comme la zone de Carabane et certains endroits du PNKK notamment.

#### **k) Les avantages comparatifs des différents pôles touristiques**

La plupart des pôles touristiques du Sénégal ont certains avantages comparatifs qui encouragent le développement de certains produits touristiques plus que d'autres. Le positionnement produit de chaque pôle pourrait être complété par des produits secondaires.

**1. Le pôle touristique de Dakar :** le pôle touristique présente un tourisme aux multiples facettes, en l'occurrence, le tourisme d'affaire et de congrès, le tourisme balnéaire, le tourisme culturel, le tourisme de découverte, la pêche sportive, etc. En raison de son statut de capitale politique, administrative et économique d'une part et de la qualité de ses réceptifs touristiques de classe internationale sans oublier ses infrastructures de transport et de communication, d'autre part, le pôle de Dakar peut être positionné sur le tourisme d'affaires et de congrès. La construction du Centre International de Conférence de Diamniadio ouvre d'intéressantes perspectives en la matière.

**2. Le pôle touristique du nord :** le pôle nord est dominé par la région de Saint-Louis qui dispose d'un avantage comparatif en matière de tourisme culturel et de découverte. En effet, le tourisme culturel est très présent en raison du passé historique de Saint-Louis qui fut la capitale de l'Afrique Occidentale Française (AOF), du Festival de Folklore et de Percussion (FESFOP) de Louga, un festival à dimension internationale sans oublier les nombreuses journées culturelles régulièrement organisées dans la région de Matam.

Le pôle a d'importantes potentialités naturelles telles que des plages et surtout de nombreux parcs et des réserves.

**3. Le pôle Thiès/Diourbel :** ce pôle est fortement dominé par la Petite-Côte où se développent le balnéaire, les loisirs, des activités de pêche sportive, de sport nautique et de tourisme culturel. Le climat, le soleil et les belles plages même si elles sont menacées gravement par l'érosion côtière font de ce pôle une plaque tournante du tourisme sénégalais. Le tourisme balnéaire représente le premier produit touristique du Sénégal. De nombreux projets d'aménagement touristique sont en cours dans cette région (Joal Finio, Mbodiène et Pointe Sarène) sans oublier l'AIBD.

Le tourisme religieux constitue également une opportunité dans ce pôle et dans la région de Kaolack en raison de la présence de nombreux foyers culturels et religieux tels que Touba, Tivaouane, Popenguine, Ndiassane, Kaolack et Porokhane. Une offre de tourisme religieux en direction de l'Afrique et de sa diaspora pourrait y prospérer.

**4. Le pôle touristique du Sine-Saloum :** l'écotourisme peut être développé dans la région de Fatick en raison de son immense patrimoine culturel et naturel. La région a un grand potentiel éco touristique avec la présence de nombreux cours d'eau, de chapelets d'îles, d'îlots et de méandres. En plus, le Delta du Saloum (site Ramsar, classement UNESCO) fait partie de l'Association des Plus Belles Baies au Monde. La forte implication du Conseil Régional avec Programme de développement de l'écotourisme (PRODETOUR) constitue un atout tout comme la proximité de la Gambie qui permet de développer un tourisme sous-régional.

**5. Le pôle du Sénégal Oriental :** la région orientale est un véritable creuset de richesses naturelles, culturelles et artistiques. On y retrouve le PNNK sur une superficie de 913.000 hectares, les chutes de Dindéfelo, divers festivals et événements culturels dont le Festival des Ethnies Minoritaires de Bandafassi, les Journées Culturelles de Bakel, le Festival de Musique et de Danse Traditionnelles de Tambacounda. Le pôle gagnerait à être positionné dans l'écotourisme.

**6. Le pôle de la Casamance :** la zone dispose de produits variés tels que le tourisme culturel, le tourisme balnéaire, le tourisme de découverte et le tourisme rural intégré. Le tourisme rural intégré et le tourisme de découverte peuvent être développés dans la région de Ziguinchor qui est bordée par le fleuve Casamance autour duquel se sont formés un extraordinaire delta, de nombreux *bolongs*, des lagunes et une succession d'îles. Les régions de Sédhiou et de Kolda peuvent être spécialisées en tourisme cynégétique car la faune y est très diversifiée et constitue l'attrait de la zone pour les opérateurs cynégétiques.

Enfin, il est important non seulement de conduire des études spécifiques sur certaines filières mais aussi de structurer ces dernières afin qu'on en tire un meilleur profit. Ces études permettront de mieux connaître le potentiel de chaque filière, ses difficultés et ses perspectives de développement. La structuration des filières comme le tourisme religieux qui est un sous produit du tourisme culturel revêt une importance capitale eu égard à l'intérêt qu'il revêt pour la population du Sénégal et sa diaspora, voire de certaines populations de la région ouest-africaine.

### III. Analyse stratégique du tourisme sénégalais

L'analyse de la destination Sénégal vis-à-vis de son environnement concurrentiel global invite à s'interroger sur l'adéquation de l'offre vis-à-vis de la demande des marchés sources, le niveau de l'accessibilité de ladite offre, son positionnement tarifaire ainsi que les modalités de sa mise en lumière en matière de promotion. Nous reprenons dans cette analyse les fondamentaux du mix-marketing et de l'approche dite des « 4 P » (Product, Placement, Pricing, Promotion).

Les analyses SWOT (forces, faiblesses, opportunités, risques), ci-après, mettent en exergue les points saillants exprimés par les acteurs clés des marchés émetteurs (objet des entretiens TO et experts), principaux leviers du développement de la destination. Ces analyses procèdent d'une vision globale de la position concurrentielle du Sénégal au niveau mondial, sans distinguer de quelques spécificités liées aux marchés sources qui feraient l'objet d'un plan marketing détaillé

Les axes de la stratégie à déployer doivent reposer sur une vision dynamique des forces, faiblesses, opportunités et risques concernant la destination.

**Tableau 2 : Matrice FFOM/SWOT**

|                | ☺  | ☹  |
|----------------|--|--|
| <b>Présent</b> | <b>Forces</b>  | <b>Faiblesses</b>  |
|                | Capitaliser sur celles-ci, les déployer, les mettre en lumière | Les reconnaître, les atténuer voire les résoudre           |
| <b>Avenir</b>  | <b>Opportunités</b>  | <b>Risques</b>   |
|                | Les faire émerger, s'en saisir et les valoriser                | Les identifier et s'en prémunir en anticipant des ripostes |

Source : ISDL/ATTRACT

#### 1. L'offre produit

L'analyse stratégique et dynamique de l'offre globale sénégalaise se singularise dans ses grandes lignes ainsi face aux marchés sources :

**Tableau 3 : L'offre du Sénégal face aux marchés émetteurs**

| Offre produits/Marchés émetteurs | 😊   | ☹️   |
|----------------------------------|---|--|
| <b>Présent</b>                   | <p><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offre globale diversifiée car multi-pratiques (résidentiels, circuits découverte, circuits, urbain, de loisirs et d'affaires,...), multithématiques (balnéaire, nature, culture, tourisme historique et de mémoire...), multi-niches (chasse, pêche, tourisme solidaire, sport...) apte à s'adresser à un panachage de clientèle diversifiées</li> <li>• Paysages et ressources naturelles diversifiées, identités culturelles et culturelles riches</li> <li>• Faible décalage horaire, position géographique centrale, proximité/durée de vols de l'Europe</li> <li>• Qualité de la climatologie</li> <li>• Stabilité politique, état de droit, conditions sanitaires, faibles enjeux de sécurité et de fondamentalisme</li> <li>• Qualité et diversité de la gastronomie, pratiques culturelles, richesse et créativité de l'artisanat</li> <li>• Authenticité de l'accueil (Téranga),...</li> <li>• Francophonie et « French touch » de certaines architectures, ambiances, modes de vie,... qui peut nourrir l'originalité de la destination auprès de public francophiles (notamment sur les USA, Angleterre, Brésil, ...)</li> </ul> | <p><b>Faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadéquation qualitative de certaines offres de produits (hébergement, transports intérieurs) et services (guidage,...) aux standards internationaux.</li> <li>• Professionnalisation des acteurs</li> <li>• Faible niveau de présence et d'engagement des investisseurs étrangers (dont groupes hôteliers internationaux dans l'hôtellerie de loisirs comme d'affaires).</li> <li>• Vieillesse et homogénéité de l'offre d'hébergement - Peu d'établissements nouveaux ou suffisamment distincts de leurs concurrents</li> <li>• Offre d'hébergement haut de gamme insuffisante</li> <li>• Faiblesse de sites emblématiques et d'excellence porteurs d'image haut de gamme (à l'instar de Lamu/Kenya, Zanzibar/Tanzanie)</li> <li>• Erosion de la côte et de l'attrait du balnéaire</li> <li>• Enjeux de sécurité (Casamance, Dakar,...) et de confort de visite</li> </ul> |
| <b>Avenir</b>                    | <p><b>Opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sénégal, hub régional propice aux combinés régionaux pluri-destinations (Gambie, Cap-Vert, ensemble ouest-africain..) pour notamment les marchés lointains (USA, Chine, Russie, Brésil, ...)</li> <li>• Initiatives de tourisme équitable et solidaire</li> <li>• Tourisme événementiel, d'affaires et de congrès et d'incentive</li> <li>• Qualité concurrentielle des filières chasse, pêche, ornithologie, tourisme médical et religieux</li> <li>• Pratiques culturelles et culturelles spécifiques : soufisme, animisme, griots...</li> <li>• Valorisation hôtels de charme profilés pour demandes individuelles</li> <li>• Tourisme de mémoire (Gorée) sur les marchés US et Brésiliens principalement</li> </ul>   | <p><b>Risques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emergence de concurrence régionale et continentale frontale sur le balnéaire (Cap Vert, Gambie, Canaries...), le culturel (Togo, Ethiopie,...). Retour de destinations historiques (Côte d'Ivoire, Mali...)</li> <li>• Réalités, développement et médiatisation de la prostitution</li> </ul>   |

Source : ISDL/ATTRACT

## 2. L'accessibilité du produit

Le tourisme Sénégalais est principalement dépendant de marchés émetteurs lointains géographiquement. Ainsi, facilité des voyageurs à se rendre à destination (formalités,

transports aériens internationaux et domestiques,...), visibilité commerciale sur les marchés sources et canaux de distribution, sont des facteurs de compétitivité clé pour la destination.

**Tableau 4 : Analyse SWOT de l'accessibilité du produit sénégalais**

| Accessibilité et distribution commerciale | ☺   | ☹   |
|---|---|---|
| <b>Présent</b>                            | <p><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importance des flux actuels et potentiels de clientèles réservant en direct hors nécessité d'intermédiation commerciale par des voyagistes</li> <li>• Affinité en France des dirigeants de TO, associations professionnelles et agents de voyages (notamment les plus de 40 ans) vis-à-vis de la destination</li> <li>• Nombre d'acteurs privés sénégalais (hôtels, réceptifs, ...) disposant d'une fine connaissance des marchés extérieurs et riche de relais relationnels et commerciaux</li> <li>• Dakar, hub aérien régional – porte d'entrée de l'Afrique de l'Ouest</li> <li>• Taux de remplissage actuels moyens créant peu de tension sur la disponibilité des produits</li> </ul> | <p><b>Faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraintes techniques et financières (visa) dont souhaitent s'affranchir les agents de voyages (prescripteurs) et clients finaux</li> <li>• Vente de dernières minutes (croissantes) freinées par les contraintes technique de délivrance de visa et impératif de passeport biométrique</li> <li>• Absence de grands rendez-vous réceptifs (type TICAA) pour accélérer le développement et la diversification de la production des voyagistes</li> <li>• Faible présence commerciale directe des réceptifs et hôteliers sur le web francophone et non francophone</li> <li>• Concurrence de la clientèle régionale d'affaires dans hôtels loisirs de qualité souhaités par voyagistes internationaux.</li> </ul> |
| <b>Avenir</b>                             | <p><b>Opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte demande des compagnies aériennes charter et régulières mobilisables au départ des capitales et grandes villes régionales d'Europe en direction de Dakar, Saint-Louis, Cap-Skiring,....</li> <li>• Situation géographique et qualité d'accueil du futur aéroport international</li> <li>• Diaspora Sénégalais – professionnels ou non du tourisme - comme autant de prescripteurs commerciaux et relais de promotion</li> <li>• Présence active du Sénégal sur les grands salons <b>B to B</b> internationaux (Fitur, TTG-Rimini, WTM, ITB,)</li> </ul>  | <p><b>Risques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrivée régulière de nouvelles formes de commercialisation sur le web nécessitant une adaptation constante des pratiques commerciales</li> <li>• Emergence du para (et néo)-commercialisme à destination comme sur les marchés sources</li> <li>• Emergence et turnover de nouvelles générations d'agents de voyages ne connaissant absolument pas la destination et sans affinité particulière avec elle pour une efficace prescription</li> </ul>  |

### 3. Le positionnement tarifaire

En sus de la qualité intrinsèque du produit, sa disponibilité et son accès aisé, c'est bel et bien sa valeur marchande et son prix de commercialisation qui constitue un critère déterminant au choix d'une destination.

Le consommateur final raisonne dans ses arbitrages en fonction du prix global réel ou supposé qui comprend les achats pré-départ (aérien, taxe, packages TO hébergement/activités, préparatifs, ...) ainsi que les dépenses locales non-packagées (restaurants, souvenirs, transports, extras excursions, ...).

De l'avis partagé par la plupart des intermédiaires professionnels (TO, agents de voyages, ...), la destination Sénégal est trop chère pour faire face à la concurrence de destinations balnéaires meilleur marché et souvent de bas et de moyenne gamme (Cap Vert, Canaries, Thaïlande, Mer Rouge, République Dominicaine, Tunisie...) et perçu comme insuffisamment qualitative pour concourir à ce prix à armes égales sur d'autres segments plus haut de gamme (balnéaire qualitatif, circuits culturels, ...). Dans le positionnement tarifaire de la destination, le poste « aérien et taxes » est considéré de l'avis des professionnels comme le plus impactant et contraignant à son développement.

**Tableau 5 : Analyse SWOT du pricing de la destination**

| <b>Pricing de la destination</b> | ☺   | ☹  |
|----------------------------------|---|--|
| <b>Présent</b>                   | <b>Forces</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilité de la parité Euro/Franc CFA</li> <li>• Bon rapport qualité/prix des postes de dépenses locales (restaurants, taxis, artisanat, ...)</li> <li>• Réseau bancaire local (distributeurs, cartes de paiement type Wari, ...)</li> </ul> | <b>Faiblesses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cout structurel de l'aérien élevé (indépendamment des taxes) par la situation hybride de la destination à mi-chemin entre le court et long courrier</li> <li>• Taxes aéroportuaires élevées</li> <li>• Frais de visa mal compris</li> </ul> |
|                                  | <b>Avenir</b>   | <b>Opportunités</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure techniques de réduction et/ou annulation de frais (taxes aéroport, visas) permettant rapidement et mécaniquement de renforcer un avantage compétitif tarifaire</li> </ul>  |

Source : ISDL/ATTRACT

#### **4. La promotion de la destination**

Une destination proposant de bons produits commercialisés via les plus judicieux canaux au juste prix ne peut facilement trouver son public si cette dernière ne fait émerger dans l'esprit du consommateur final et prescripteurs (professionnels du tourisme et relais d'opinion) ses critères différenciant et séduisants par une promotion efficace. Aussi, l'image véhiculée par une destination est une composante intrinsèque du voyage acheté. Une destination valorisée médiatiquement valorise indirectement son visiteur...

Face à bon nombre de destination sub-sahariennes (Afrique du Sud, Kenya, Tanzanie, Namibie, Zambie, Rwanda, Ethiopie, ...) ayant déployé ces dernières années avec efficacité et visibilité de dynamiques programmes de promotion via des relais efficaces (offices du tourisme, bureaux de représentation marketing...), le Sénégal fait office de parent pauvre en matière de promotion, sur son marché principal (la France) et à fortiori sur ses marchés secondaires où son absence interpelle.

**Tableau 6 : Analyse SWOT de la promotion de la destination Sénégal**

| Promotion      | 😊  | ☹️   |
|----------------|--|--|
| <b>Présent</b> | <p><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notoriété internationale des termes « Sénégal » et « Dakar »</li> <li>• Impact promotionnel du label UNESCO de sites culturels et naturels</li> <li>• Talents sportifs, culturels, artistiques, politiques, économiques... de notoriété internationale porteurs de l'identité et de la dynamique sénégalaise. Leaders d'opinion et influenceurs</li> <li>• Forte connaissance de nombreux acteurs de certains marchés source (notamment la France)</li> <li>• Stabilité politique, faible enjeux de terrorisme et d'islamisme radical et autres troubles internes contrairement à d'autres concurrents géographiques et culturels</li> </ul> | <p><b>Faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie marketing non définie et non partagée avec l'industrie émettrice comme réceptrice</li> <li>• Inexistence de plateforme identitaire et d'utilisation de la marque Sénégal</li> <li>• Gouvernance marketing et RP insuffisamment professionnalisée</li> <li>• Absence de relais promotionnels reconnus à l'international pour dialoguer, influencer et aider de manière proactive l'industrie et ses leaders d'opinion</li> <li>• Politique digitale (web, réseaux sociaux, mobilité, portails....) inexistante</li> <li>• Signaux promotionnels faibles et maladroits ces dernières années – effets d'annonce non suivi</li> <li>• Connaissance des marchés émetteurs et appareillage statistique de suivi</li> </ul> |
| <b>Avenir</b>  | <p><b>Opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisation de la diaspora sénégalaise dans le monde en qualité d'ambassadeurs de l'attractivité du Sénégal</li> <li>• Stratégie 2014-2018 : nouvelle dynamique et nouveau cycle permettant une remise à plat des usages marketing</li> <li>• Volonté politique et capacité à mobiliser de nouvelles ressources financières rapidement.</li> </ul>  | <p><b>Risques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Troubles régionaux impactant l'image globale de l'Afrique subsaharienne si absence de réactivité du Sénégal en pilotage de crise</li> <li>• Professionnalisation rapide de concurrents régionaux et extra-africains</li> <li>• Amalgames, incompréhension et distance des clientèles occidentales vis-à-vis de destinations situées en terre d'Islam</li> <li>• Accentuation des préjugés sur une Afrique Australe et orientale « haut de gamme » et une Afrique occidentale « bas de gamme »</li> </ul>  |

Source : ISDL/ATTRACT

## 5. L'environnement concurrentiel

Dans l'esprit des consommateurs, le processus de choix d'une destination pour ses prochaines vacances s'inscrit désormais dans un panorama d'offres en provenance des 5 continents. Dans ce contexte, la situation géographique et zone culturelle et linguistique de la destination choisie au final devient un critère parfois secondaire parmi beaucoup d'autres (accessibilité et distance, décalage horaire, prix, image...). A l'écoute de leur demande de pratiques touristiques, les prescripteurs (agents de voyages) peuvent aisément convertir une demande initialement exprimée par leur client pour une destination A en un circuit de découverte dans la destination B... Dans ce contexte de « zapping » des consommateurs de voyages, la destination Sénégal doit certes pleinement se vivre en concurrence avec ses concurrents africains mais plus globalement surtout avec l'ensemble des destinations mondiales. C'est par la pleine conscience des caractéristiques de ses concurrents que le Sénégal peut s'inspirer des meilleures pratiques de l'industrie du tourisme mondiale. Ci-après quelques éléments caractéristiques de son positionnement concurrentiel par grandes filières.

**Tableau 7 : Typologie des filières-produits**

| Concurrents...                           | Balnéaire pur  | Découverte et de balnéaire                          | Tourisme de nature   | Tourisme de culture                                     |
|--|--|---|--|---|
| ...en frontal                            | Cap Vert, Canaries, Baléares, Antilles françaises, Turquie           | Mexique, Turquie, Egypte, Kenya                     | Madagascar   | Bénin, Togo, Ghana                                      |
| ...avec un meilleur rapport qualité/prix | Tunisie, Mer Rouge, Gambie, Thaïlande, République Dominicaine        | Thaïlande, Tunisie, Turquie, Maroc, Grèce, Jordanie | Kenya, Tanzanie  | Cambodge, Vietnam, Laos                                 |
| ...avec un positionnement supérieur      | Lamu/Kenya, Zanzibar/Tanzanie, Madère, Maldives, Maurice, Seychelles | Brésil, Sri Lanka, Tanzanie, Indonésie, Polynésie   | Afrique du Sud, Botswana, Namibie, Zambie, Rwanda, Zimbabwe, Costa Rica, Chili, Equateur | Afrique du Sud, Pérou, Argentine, Chine, Inde, Malaisie |
| ...émergents                             | Emirats, Kenya, Caraïbes, Cote d'Ivoire, Madagascar/NosyBe,          | Emirats, Cuba, Bulgarie                             | Cameroun, Gabon, Malawi  | Ethiopie, Mali, Birmanie                                |

Source : ISDL/ATTRACT

Les conditions de performance des destinations sur les marchés sources reposent sur le bon panachage de l'un ou plusieurs de ces critères de gouvernance marketing:

1. L'adéquation de leurs offres aux grandes mutations de la demande et leur bon positionnement tarifaire
2. Le niveau, qualité et continuité de leurs investissements marketing et promotionnels sur les marchés sources et capacité à convaincre et mobiliser les acteurs du tourisme émetteur (aérien, tour-operating, ...) et leaders d'opinion,

3. Les facilités d'accès au territoire (ouverture de l'espace aérien, carte d'identité/visa, taxes, vaccins, infrastructures,...)
4. La présence et facilitation d'investissements lourds de groupes internationaux dans l'aérien, l'hébergement, le réceptif...
5. La valorisation judicieuse à des fins de promotion touristique de phénomènes culturels (industrie du cinéma, du show business, de la littérature...), événementiels (grands événements sportifs, culturels, diplomatiques), économiques (marques industrielles fortes), architecturaux (nouveaux monuments emblématiques) ainsi que des relais de la diaspora (restaurants, culture, ...)

Sur ces critères, voici ci-après les forces concurrentielles en présence et leur niveau de performances et d'importances relatives. Forces des destinations en présence sur les marchés extérieurs

**Tableau 8 : Forces des destinations en présence sur les marchés extérieurs**

|                        | <b>Adéquation offre/demande/ pricing</b> | <b>Investissements et présence marketing</b> | <b>Accès à la destination</b> | <b>Investissements extérieurs</b> | <b>Valorisation attractivité générale</b> |
|------------------------|--|--|-------------------------------|-----------------------------------|---|
| Sénégal                | **                                       | *  | *                             | *                                 | **  |
| Cap Vert               | ***                                      | *  | **                            | ***                               | **  |
| Canaries               | ***                                      | **   | ****                          | ***                               | *   |
| Gambie                 | ***                                      | **   | **                            | *                                 | *   |
| Kenya                  | **                                       | ***  | ***                           | **                                | **  |
| Tanzanie               | **                                       | *  | ***                           | **                                | *   |
| Afrique du Sud         | ***                                      | ***  | ***                           | **                                | ****                                      |
| Ethiopie               | **                                       | **   | **                            | *                                 | *   |
| Madagascar             | **                                       | **   | **                            | *                                 | **  |
| Namibie                | **                                       | ***  | *                             | *                                 | *   |
| Tunisie                | ***                                      | ****   | ****                          | ***                               | *   |
| Maroc                  | ****                                     | ****   | ****                          | ****                              | **  |
| Egypte                 | ***                                      | ****   | ***                           | ****                              | ***                                       |
| Turquie                | ****                                     | ****   | ***                           | ***                               | ***                                       |
| Antilles françaises    | *  | ***  | ****                          | **                                | ***                                       |
| République Dominicaine | ***                                      | ***  | **                            | **                                | *   |
| Mexique                | ***                                      | ***  | **                            | ***                               | ***                                       |
| Thaïlande              | ****                                     | ****   | ***                           | ***                               | ***                                       |
| Sri Lanka              | ***                                      | ***  | **                            | **                                | *   |

Source : ISDL/ATTRACT

Sans être pour autant médiocre sur aucun des 5 critères clé de l'attractivité de la destination, le Sénégal ne se distingue aucunement des forces concurrentielles en présence par de quelconques performances. En conséquence, les atouts compétitifs du Sénégal sont dilués et ne permettent pas de convertir aisément et massivement la demande potentielle qui pourrait s'exprimer.

## IV. Vision, orientations stratégiques et scénario de développement durable du tourisme sénégalais

### 1. Vision et orientations stratégiques

Le Sénégal ambitionne de promouvoir un tourisme éthique, responsable, compétitif et contribuant durablement à son émergence économique.

L'objectif global de la politique touristique est de permettre au pays d'atteindre le cap de 2 000 000 de touristes en 2018, avec un objectif intermédiaire de 1 500 000 en 2016.

Pour y arriver, trois axes stratégiques seront privilégiés :

- Axe 1 : Réadaptation de l'offre touristique ;
- Axe 2 : Promotion touristique adaptée ;
- Axe 3 : Réorganisation/réforme de la gouvernance touristique

Les objectifs spécifiques poursuivis par axe sont :

Axe 1 : Développement de l'offre touristique

- Accroître les capacités d'hébergement de 25 000 lits ;
- Renforcer les capacités des acteurs;
- Améliorer l'environnement du produit (accueil, sécurité, salubrité) ;
- Améliorer l'accessibilité des sites touristiques (aérienne, routière et maritime) ;
- Développer des produits innovants (écotourisme);
- Accroître les retombées du tourisme au niveau local ;
- Doter le secteur d'un mécanisme de financement durable ;

Axe 2 : Promotion touristique adaptée

- Doter le secteur de mécanismes et d'outils de gouvernance appropriés ;
- Renforcer considérablement et diversifier les moyens dédiés à la promotion ;
- Accroître l'efficacité des stratégies de promotion touristique

Axe 3 : Réorganisation/réforme de la gouvernance touristique

- Améliorer le dispositif de formation
- Améliorer la compétitivité de la destination;
- Améliorer la gouvernance du secteur.

### 2. Présentation du scénario de développement du tourisme

Les orientations de développement du secteur découlent d'une part des résultats de l'analyse de la demande internationale, sous régionale et interne des produits touristiques du Sénégal et d'autre part de l'offre touristique et du potentiel des différents pôles du Sénégal. Ces orientations sont en congruence avec les priorités des politiques publiques nationales :

- *Le Président de la République du Sénégal veut faire du tourisme le deuxième secteur économique après l'agriculture ;*
- *Le tourisme est considéré comme un des secteurs clés de l'économie nationale dont le développement fait appel aux services et aux produits de divers ;*
- *Le Sénégal et ses professionnels affichent des ambitions claires pour le développement du secteur touristique;*
- *La démarche marketing préconisée amène à mettre l'accent sur la demande qui gouverne l'offre.*

L'esprit du scénario vise à positionner clairement le Sénégal parmi les destinations ambitieuses et rattraper son retard accumulé vis-à-vis d'une concurrence vive. En voici les projections

**Tableau 9: Projections du scénario**

| Année  | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          | 2018          |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Entrées de touristes (en milliers)   | 1 150         | 1 300         | 1 500         | 1 700         | 2 000         |
| Capacité en lits (en milliers)   | 40            | 45            | 50            | 55            | 60            |
| Recettes touristiques (en millions)  | 460 000       | 520 000       | 600 000       | 680 000       | 800 000       |
| Recettes fiscales (en millions)  | 46 000        | 52 000        | 60 000        | 68 000        | 80 000        |
| Emplois générés par la construction l'exploitation des infrastructures structurantes et la régularisation de réceptifs | 15 195        | 20 387        | 26 774        | 13 432        | 15 161        |
| Emplois générés par les projets de développement communautaire   | 1494          | 2838          | 2838          | 1344          | 0             |
| <b>Total emplois</b>   | <b>16 689</b> | <b>23 225</b> | <b>29 612</b> | <b>14 776</b> | <b>15 161</b> |

Source : ISDL/ATTRACT

**a) Les atouts et les exigences du scénario**

**Les atouts :**

- Les recettes touristiques et les recettes fiscales sont significativement accrues ;
- L'offre en lits haut de gamme est sensiblement améliorée ;
- Au total 99 514 emplois sont créés dont 91 000 emplois issus de la construction, de l'exploitation d'infrastructures touristiques structurantes et de la régularisation de réceptifs ainsi que 8 514 emplois générés par les différents projets de développement durable ;
- L'ensemble du potentiel des gros marchés européens est activé;
- Des retombées significatives du tourisme sont notées au niveau local ;
- La gouvernance du secteur est significativement améliorée

**Les exigences :**

- Importance du financement public et privé à mobiliser pour améliorer l'offre en hébergement (208 333 milliards) ;
- Importance des budgets marketing à mobiliser (47,820 milliards sur 5 ans) ;
- Nécessité de professionnaliser la gestion du secteur touristique.

## V. Stratégie de mise en œuvre

### 1. Stratégie de promotion du tourisme

La promotion du tourisme sera réalisée aussi bien au niveau international, sous régional que domestique.

#### La promotion du tourisme international

L'objectif fort ambitieux d'atteindre 2 000 000 de touristes à l'horizon 2018 avec un premier objectif intermédiaire de 1 500 000 dès 2016 exige :

- de déployer urgemment des moyens financiers, humains et institutionnels forts conséquents...
- ...pour la mise en œuvre d'une bonne gouvernance marketing hautement professionnalisée de la destination s'inspirant des meilleures pratiques en matière d'organisation que celle des plus performantes destinations concurrentes...
- ...apte à piloter avec les meilleurs et rapides retours sur investissement possibles les performances de relais marketing à l'étranger à sélectionner judicieusement...
- ...en s'appuyant sur une création d'outils stratégiques et opérationnels collectifs et mutualisés de promotion internationale pour plus d'impact et de mobilisation de l'industrie...
- ...devant permettre de mettre en phase une offre adaptée aux cibles commerciales.

La différence de réactivité et de volumes de clientèles potentiellement mobilisables des marchés émetteurs face aux efforts promotionnels justifie stratégiquement de leur classification en 4 catégories aux stratégies marketing différenciées.

**Tableau 10 : Stratégies marketing en fonction des marchés cibles**

| Stratégie de           | ...consolidation  | ...de conquête   | ...de soutien  | ...d'activation  |
|------------------------|---|--|--|--|
| Marchés                | France, Italie<br>Espagne<br>Belgique, USA<br>(Robben/Gorée)  | Allemagne<br>Grande-Bretagne<br>Pays-Bas<br>Scandinavie  | Autres marchés<br>européens<br>Brésil, Russie<br>Chine   | Marché régional<br>Africain<br>Marché intérieur<br>Sénégalais  |
| Caractéristiques       | Marchés déjà très importants quantitativement pour le Sénégal avec de forts enjeux de renouvellement, de développement quantitatif et de diversification qualitative de clientèle | Marchés potentiellement très importants quantitativement sur l'ensemble de l'offre Sénégal mais à très faible pénétration actuelle, notoriété et image de la destination Sénégal | Marchés potentiellement intéressants quantitativement sur certains segments de clientèles d'affaires ou de loisirs mais à très faible ou inexistante pénétration actuelle du Sénégal | Marchés potentiellement intéressants quantitativement et à forts effets d'entraînement sur la qualité des produits et l'accueil touristique au Sénégal |
| Typologie de marketing | Proactivité avec un marketing global multi-filières   | Proactivité avec un marketing global multi-filières  | Proactivité avec un marketing de niche et réactivité aux autres opportunités   | Marketing de niche et de sensibilisation aux vertus du tourisme  |
| Réactivité des marchés | Rapide (1-3 ans)  | Moyenne (2-4 ans)  | Longue (3-5)   | Moyenne (2-4 ans)  |
| Budgets                | 30%   | 30%  | 10%  | 30%  |

Source : ISDL/ATTRACT

Si seules des mesures urgentes d'ordre technique (taxes aéroportuaires et politique de visa) peuvent permettre à très court terme de générer des effets commerciaux sur les marchés de consolidation (France, Italie, Espagne, Belgique) pour 2014, seul un travail de fond, dense et méthodique à engager impérativement avec célérité dès janvier 2014 pour une première visibilité promotionnelle à l'horizon mars (salon ITB de Berlin) puis mai/juin 2014 (renouvellement d'un salon de type TICAA) pourra garantir des premières performances encourageantes pour la haute saison d'hiver 2014/2015 et les années suivantes.

Il convient dans cet objectif de relever ce défi de court terme avec les impératifs de moyen terme pour la réalisation des objectifs de l'horizon 2018. Il s'agit bien de mettre en œuvre à très court terme une véritable « task force » promotionnelle dans le monde reposant sur une stratégie, des outils, une gouvernance solide à Dakar et son principal relais en Europe. Le modèle traditionnel des offices du tourisme « en propre » sur les marchés sources étant désormais dépassé, une politique de contractualisation auprès de sociétés spécialisées en marketing de destinations et pilotées par une gouvernance marketing forte de la future Agence Nationale de Promotion Touristique à Dakar et relayée si besoin par un appui logistique du réseau diplomatique sénégalais est à privilégier.

L'ensemble des décisions structurelles quant aux équipes « en propre » ou externalisées en charge de la promotion du Sénégal devront être prise l'aune de ces 4 critères fondamentaux et niveau d'expertise classés par ordre d'importance :

1. Une connaissance fine du marché émetteur et de ses mécanismes (ses acteurs industriels et relais d'opinion, sociologie, modes de vie et psychologie des consommateurs et ses pratiques de tourisme, environnement concurrentiel, cadre législatif...)
2. Une pratique avérée des meilleurs techniques de marketing de destinations en mode B to B, (Business to Business), B to C (Business to Consumers), et RP (Relations publiques) et ce dans toutes les disciplines du genre (branding, communication, digital, événements, e-learning, démarchage et animation commerciale, relations publiques avec la presse, blogueurs, réseaux sociaux, ...)
3. Une observation et compréhension fine des concurrents agissant sur le marché tant sur le plan de la qualité de ses produits mis en marché mais également de ses activités promotionnelles
4. Une crédibilité quant à sa fine connaissance des composantes de la destination qui sont en phase avec les attentes du marché cible.

En matière de contenu des programmes de promotion, les couples produits/marché à privilégier sur les marchés lointains compte tenu de leur potentiel sont les suivants :

**Tableau 11 : Couples produits/marchés à privilégier**

| Marchés de                     | Consolidation |     |        |         |          | Conquête  |            |          | Activation |       |       |         |                     |
|--------------------------------|---------------|-----|--------|---------|----------|-----------|------------|----------|------------|-------|-------|---------|---------------------|
|                                | France        | USA | Italie | Espagne | Belgique | Allemagne | Angleterre | Pays-Bas | Russie     | Chine | Bésil | Sénégal | Région<br>Africaine |
| <b>Filières</b>                |               |     |        |         |          |           |            |          |            |       |       |         |                     |
| Balnéaire pur                  | ****          | *   | ****   | ****    | ****     | ****      | ****       | ****     | ****       | *     | *     | *       | *                   |
| Mix balnéaire /découverte      | ***           | *   | ***    | ***     | ***      | ***       | **         | **       | ***        | **    | *     | *       | *                   |
| Circuit découverte             | ***           | *** | ***    | ***     | ***      | **        | ***        | *        | *          | ***   | ***   | **      | **                  |
| Tourisme actif                 | **            | *   | **     | **      | **       | **        | *          | **       |            |       |       | *       | *                   |
| <i>dont Golf</i>               | **            | **  | *      | *       | *        | *         | ***        | *        | *          |       |       |         |                     |
| <i>dont Plongée</i>            | **            |     | ***    | *       | *        | *         | *          | *        |            |       |       |         |                     |
| Eco-tourisme                   | **            | **  | **     | **      | **       | ***       | ***        | ***      | *          | *     | *     | *       | *                   |
| <i>dont ornithologie</i>       | *             | **  | *      | *       | *        | **        | ***        | **       |            |       |       |         |                     |
| <i>dont chasse et pêche</i>    | **            |     | **     | **      | *        | *         | **         | *        | **         |       |       |         |                     |
| Tourisme culturel              | ***           | **  | ***    | **      | ***      | **        | **         | *        | *          | ***   | **    | **      | ***                 |
| <i>dont de mémoire</i>         | *             | *** |        |         |          |           |            |          |            |       | ***   | **      | ***                 |
| Tourisme solidaire             | ***           |     | **     | **      | *        | *         | *          | **       |            |       |       |         |                     |
| Tourisme de santé              | *             |     |        |         | *        |           |            |          |            |       |       | **      | ***                 |
| Tourisme religieux             | *             |     | *      |         | *        |           |            |          |            |       |       | **      | ***                 |
| Tourisme d'affaires            | ***           | **  | **     | *       | **       | *         | *          |          | *          | *     | *     | **      | ***                 |
| Tourisme événementiel          | **            |     | *      |         | *        |           |            |          |            |       |       | **      | **                  |
| Multi-destinations Afrique     | *             | *** | *      | *       | *        | *         | *          | *        | *          | ***   | ***   |         | *                   |
| Shopping/artisanat             | **            | *   | **     |         | *        |           |            |          | ***        |       |       |         | *                   |
| Tourisme affinitaire           | ***           | *   | *      | *       | *        |           |            |          |            |       |       |         | *                   |
| Tourisme résidentiel retraités | **            |     | *      | *       | **       |           |            |          |            |       |       |         |                     |

Source : ISDL/ATTRACT

Les préconisations stratégiques et structurelles ci-avant et opérationnelles (fiches projets ci-jointes) visent à ce que le salon incontournable ITB de Berlin (1<sup>er</sup> salon touristique mondial) de début mars 2014 soit la première caisse de résonance promotionnelle des nouvelles ambitions du Sénégal par le dévoilement de son plan marketing, de ses équipes relais à l'international, de sa plateforme de marque. Un second temps fort en mai/juin 2014 sous forme d'évènement professionnel international à Dakar (à vocation annuelle) mettra en lumière auprès des publics professionnels sénégalais comme étrangers le grand retour de la destination dans l'arène compétitive internationale.

Ces deux temps forts de mars et mai 2014, véritables signaux de crédibilité regagnée par la destination poseront les jalons des efforts à déployer jusqu'en 2018. Avant même que les équipes en charge de la promotion du Sénégal soient opérationnellement en « vitesse de croisière » pour les années 2014/2018 avec tous les outils (plan marketing, plateforme de marque, portail internet multilingue, film promotionnel...) et événements (salon type TICAA) appropriés, il est important et urgent de conduire certaines actions phares durant les semaines qui suivent l'adoption de ce plan stratégique. Il s'agit, entre autres, du choix de la structure conseil et d'accompagnement en marketing du MTTA/ANPT, la promotion du PSDT et la planification opérationnelle des activités de marketing de la destination.

### La promotion du tourisme sous régional

La promotion sous régionale vise à atteindre un objectif de 25% de la demande en 2018. Il s'agira ainsi d'élaborer une stratégie de promotion du tourisme sous régional, de mettre à contribution la diplomatie sénégalaise dans la promotion de la destination tout comme les acteurs culturels et sportifs. L'appui de l'UEMOA et de la CEDEAO pourrait être sollicité dans l'élaboration et la mise en œuvre de programmes promotionnels du tourisme.

La stratégie de promotion du tourisme sous-régional pourrait également s'appuyer sur :

- La promotion du tourisme de santé au regard de la qualité du plateau technique du Sénégal ;
- Les stratégies d'alliance de produits dans un contexte sous-régional qui permettent d'atteindre des objectifs communs relativement ambitieux en encourageant la mutualisation des ressources. De telles stratégies pourraient être soutenues par l'UEMOA dans le cadre du PRD TOUR.
- L'organisation de circuits conjoints avec des pays de la sous-région comme la Gambie, la Guinée Bissau et le Mali ;
- La mise à profit du réseau diplomatique sénégalais ;
- L'organisation de rencontres sous régionales des pays limitrophes du Sénégal. A cet effet, la Semaine de l'Amitié et de la Fraternité (SAFRA) entre le Sénégal (région de Tamba), le Mali (Kayes), la Gambie (Gadou) et la Guinée (Boké) constitue un puissant moyen de promotion du tourisme sous régional.

### La promotion du tourisme domestique

Le développement du tourisme domestique revêt une importance capitale car il permet d'atténuer les effets de la saisonnalité du tourisme international sur la rentabilité des entreprises touristiques par le maintien des emplois et des services connexes comme le transport, le guidage, etc. A la différence du tourisme international, le tourisme domestique est peu sujet à des problèmes de visa, de contrôles policiers, de longs déplacements, etc.

Au regard de ses spécificités et de l'ampleur des activités à mener, la promotion du tourisme interne requiert une stratégie appropriée, adaptée aux réalités socioéconomiques de la cible. Les stratégies de promotion du tourisme international qui ciblent des touristes étrangers à la recherche d'exotisme et de dépaysement gagneraient à être révisées pour suffisamment prendre en compte les besoins des nationaux.

La fréquentation domestique devrait passer de 19% à 25% à l'horizon 2018, ce qui suppose des mesures hardies de sensibilisation des populations sénégalaises et la baisse des coûts d'accès aux réceptifs pour les nationaux. Les chefs d'entreprise et les décideurs politiques seront invités à fréquenter et à encourager la fréquentation des réceptifs au Sénégal. Des journées portes ouvertes seront organisées tout comme des concours entre jeunes sur le tourisme sénégalais.

La promotion du tourisme domestique passe également par l'organisation de campagnes promotionnelles par les professionnels du secteur du tourisme, à savoir les propriétaires de

réceptifs touristiques, les responsables d'organisations de transports, les agences de voyages, les associations de guides touristiques, etc. Les opérations promotionnelles peuvent porter sur l'organisation de forfaits à prix réduits et de packages pour les nationaux lors des week-ends et pendant la basse saison.

En plus de l'hébergement, il est important de proposer aux touristes nationaux qui séjournent dans les réceptifs une offre culturelle et gastronomique adaptée. En effet, les programmes d'animation culturelle et récréative devraient être au goût de ces touristes tout comme les propositions de menu qui devraient privilégier des mets et des jus locaux plutôt que des « menus occidentaux ». Les séjours touristiques pourraient aussi être agrémentés d'une part par des visites du patrimoine naturel et culturel (parcs, forêts et réserves, aires protégées, monuments, sites historiques, etc.), et, d'autre part, par des activités sportives (randonnées pédestres,).

Les événements promotionnels de type TICAA prévus dans le cadre de la promotion de la destination Sénégal seront mis à profit pour faire une large part à la promotion du tourisme interne. Ces événements constituent un moyen privilégié pour sensibiliser le public en général et le public sénégalais en particulier sur les potentialités touristiques, artistiques et culturelles du pays.

Afin de cibler un maximum de Sénégalais, la promotion du tourisme interne devrait s'appuyer également sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) dont notamment le portail web innovant qui sera créé pour la promotion et la commercialisation des produits touristiques sénégalais. L'usage des réseaux sociaux qui sont très prisés par les jeunes peut également contribuer à la promotion du tourisme domestique. L'organisation d'éductours, de concours et de journées portes ouvertes peuvent être des leviers importants de promotion du tourisme interne.

La promotion du tourisme domestique suppose un dialogue permanent entre les secteurs public et privé qui sont appelés à apporter des solutions durables à des problèmes tels que la mise en place d'infrastructures adéquates pour le déplacement des populations, la réalisation d'infrastructures d'accueil de type social compatibles avec les valeurs des Sénégalais en tenant compte des contraintes sociales telles que les familles nombreuses, la faiblesse des revenus et l'impérieuse nécessité de préserver l'environnement.

Enfin, sur le plan de la promotion en général, il est important d'accroître le taux de fréquentation des réceptifs touristiques. Le taux qui est actuellement de 43% sera porté à 47% en 2014, 50% en 2015, 53% en 2016, 55% en 2017 et 60% en 2018. Pour ce faire l'accent sera mis sur la promotion touristique et la sensibilisation des acteurs du secteur.

## **2. Stratégie de réadaptation de l'offre touristique**

La satisfaction des besoins du marché, en général, les exigences du client, en particulier doivent être prises en compte par les acteurs du tourisme, publics, comme privés. Pour ce faire, les dispositions précises doivent être prises afin de développer une offre touristique adaptée à la demande cible qui intègre les principes de développement durable.

### **La politique d'aménagement**

La politique d'aménagements touristique sera poursuivie avec la mise en œuvre des d'aménagements de la Zone Nord, du Delta du Saloum, de Joal Finio, de Mbodjène, de Pointe Sarène et la réalisation des études du projet d'aménagement de Kafountine et Abéné. L'Etat aura en charge la réalisation des aménagements structurants (voiries et réseaux divers) et le secteur privé prendra en charge la construction et l'exploitation des réceptifs touristiques.

### **L'offre d'hébergement**

En vue d'accueillir les flux de touristes attendus, le secteur devra disposer de capacités d'hébergement suffisantes et répondant aux normes et standards internationaux. Il faudra, dans un premier temps, assainir le segment hôtelier en régularisant d'ici à la fin 2016, 15 000 lits, à raison de 5 000 lits par an.

En deuxième période, c'est-à-dire à partir de 2016, la stratégie consistera à exploiter une nouvelle offre de réceptifs touristiques (10 000 lits) issus de la mise en œuvre des programmes d'aménagement touristique des sites de Pointe Sarène, de Mbodiène et Saint-Louis tout en poursuivant les programmes sur les autres pôles.

### **La requalification des stations de Saly et de Cap Skiring**

A la suite d'une étude sur la requalification de ces deux stations, il s'agira de rénover leurs offres par le rehaussement du niveau de standing de certains hôtels, la réfection de la voirie, l'éclairage public, l'environnement paysager, la gestion des ordures, la sécurité, la mise en place d'infrastructures de bases au bénéfice des populations locales, la préservation des plages, etc. La station de Saly sera repositionnée dans du tourisme balnéaire et d'affaire avec du moyen-haut de gamme. Les travaux de requalification de la station de Saly Portudal pourraient démarrer en 2014.

### **La restauration**

L'offre de restauration devra être améliorée au regard du déficit noté dans la qualité des prestations fournies. Il s'agira à ce niveau de renforcer la capacité du personnel exerçant et de faciliter l'accès à l'investissement pour renouveler les équipements.

### **La formation**

Afin de faire jouer à l'ENFHT son véritable rôle dans la formation des ressources humaines aux métiers de hôtellerie et du tourisme au profit du Sénégal et de certains pays de la sous-région, sa restructuration en Institut Supérieur de Formation en Tourisme et Hôtellerie (ISFHT) de dimension sous régionale devrait être entreprise.

Pour la prise en charge des besoins en formations des acteurs touristiques évoluant hors de la région de Dakar, les pôles touristiques seront dotés chacun d'un centre régional de formation performant. Ces centres vont accompagner le développement du tourisme dans le développement du tourisme dans les différents pôles, contribuer à la décentralisation de l'activité de formation, à la valorisation des potentialités touristiques locales, à la création d'emplois et à la fixation des jeunes dans leurs terroirs.

Enfin, le volet formation va également intéresser les différentes organisations professionnelles privées et les personnels des réceptifs en général et ceux des petits réceptifs en particulier. Il s'agira d'organiser des ateliers de renforcement des capacités sur des thèmes comme l'accueil, la restauration, la gestion hôtelière, le marketing, la gestion de la qualité, les langues étrangères, l'élaboration de projet, la recherche de financements, etc.

### **Les services de soutien au tourisme**

La stratégie consistera à améliorer l'accessibilité du Sénégal, en tenant compte des performances des concurrents. Il s'agira, pour le secteur du transport aérien, d'arriver à une réduction considérable des taxes, de mettre à niveau les aéroports desservant les sites

touristiques, de faciliter le trafic aérien intérieur et de favoriser un partenariat dynamique et une assistance aux opérateurs souhaitant améliorer l'accès aux différents pôles touristiques. Afin de développer l'exploitation des pôles touristiques qui disposent d'aérodromes, l'Etat gagnerait à renoncer à certaines taxes afin de rendre ces destinations plus compétitives d'une part et contribuer ainsi au désenclavement de ces pôles d'autre part.

De façon plus générale, la politique d'impulsion et d'incitation pour le développement de la place aéroportuaire de Dakar s'orienterait vers :

- *Une baisse du prix du billet par la promotion de la concurrence ;*
- *Une meilleure répartition des créneaux horaires ;*
- *Un accroissement des fréquences ;*
- *Une augmentation des modules et des capacités des avions ;*
- *Un encouragement des vols charters et low cost ;*
- *Une diversification des provenances et destinations ;*
- *Une meilleure qualité de service ;*
- *Une concertation permanente entre acteurs du tourisme et ceux du transport aérien»<sup>5</sup>.*

S'agissant du transport terrestre et maritime, en rapport avec les opérateurs privés et des partenaires au développement, un projet d'équipement et de modernisation du transport pourrait être mis en place en plus de l'autoroute à péage Dakar-Diomniadio, de l'exploitation de l'AIBD et des routes nationales réhabilitées dans le cadre du MCA.

Un programme prioritaire de développement de voiries et de voies maritimes et fluviales visant les sites et zones d'aménagement touristique devrait être élaboré et transmis aux administrations concernées pour sa mise en œuvre. On pourrait ainsi développer des liaisons maritimes Dakar-Gorée-Saly ou encore dans les Iles Carabane.

#### **L'hygiène, la salubrité et l'assainissement**

Dans les sites touristiques, en rapport avec les collectivités locales, des mesures devront être prises pour une gestion durable des ressources touristiques. Le traitement des ordures dans ces sites devra être conforme aux pratiques admises. Il s'agira de mettre en place un programme visant, à terme, la certification des sites touristiques ou l'éco- labellisation.

#### **Le développement de l'écotourisme dans les régions de Saint-Louis, de Fatick, de Tambacounda et Ziguinchor**

La stratégie de développement de l'écotourisme repose sur l'exploitation rationnelle et durable des aires marines communautaires protégées (DAMCP), des parcs nationaux ainsi que les forêts et réserves naturelles. Les populations riveraines des sites qui abritent les projets sélectionnés seront mises à contribution dans la gestion des ressources de leurs milieux.

#### **Le développement des projets de tourisme communautaire dans les régions de Matam, de Tambacounda et Kaffrine**

Les 3 régions ciblées pour abriter des projets de tourisme communautaire sont les régions de Matam, Tambacounda et de Kaffrine. Pour mettre en œuvre ces projets, l'accent sera mis sur la construction de réceptifs de type campements, le renforcement des capacités des acteurs, la contractualisation entre producteurs locaux et propriétaires de réceptifs touristiques. Les réceptifs doivent être de bon standing et offrir des prestations de services de qualité.

<sup>5</sup> ANACIM : Note portant taxes d'aéroport sur le tourisme aérien, page 4

### **✚ Le développement du tourisme rural intégré (TRI) dans la région de Ziguinchor**

La stratégie de mise en œuvre du projet va porter sur l'accroissement de l'offre par la construction de 4 campements touristiques villageois, l'amélioration de l'offre existante par la réfection de 5 campements villageois, le renforcement des capacités des personnels et enfin la promotion du tourisme rural intégré.

### **✚ Le développement du tourisme culturel et religieux dans les régions de Diourbel, Thiès, Louga et Kaolack**

La stratégie de développement du tourisme culturel et religieux contribue à la diversification des produits touristiques sénégalais. Cette stratégie va reposer d'une part sur la valorisation des nombreux foyers religieux et le patrimoine culturel que compte le pays et d'autre part sur la promotion de ce patrimoine pour en faire un levier de développement du tourisme interne, sous-régional et international. Il est important pour le Sénégal de renforcer les politiques et les pratiques allant dans le sens de la sauvegarde, de la promotion et de la mise en valeur du patrimoine tangible et intangible. Ce développement du tourisme culturel et religieux passe par la mise en place d'un agenda culturel et la construction de réceptifs touristiques adaptés dans les régions ciblées.

### **✚ Le développement du tourisme cynégétique dans les régions de Sédhiou et de Kolda**

Il s'agira, à travers ce projet, de réorganiser et renforcer les structures de gestion des ressources touristiques, fauniques et florales de la zone, d'assainir le secteur de l'amodiation en clarifiant les missions, rôles et limites de chaque administration (Environnement, Tourisme, Intérieur), d'inciter les agences de voyages et autres T.O à s'intéresser à programmer et organiser des circuits en direction de ces régions qui regorgent d'attraits culturels et historiques parfois méconnus.

Entre autres éléments de promotion spécifique de ce type de tourisme, on peut citer l'accroissement des moyens des services compétents chargés de la gestion de la faune, la réalisation d'aménagements cynégétiques dans les zones amodiées, l'amélioration du partenariat entre les amodiataires et les responsables des collectivités locales et enfin la promotion d'investissements à caractère socio-économique au profit des populations locales dans le respect des dispositions des cahiers de charges des amodiataires.

### **✚ Les propositions de fiches de synthèse de projets**

Afin d'opérationnaliser les actions prioritaires du plan d'actions, 24 de projets prioritaires ont été élaborées dont 11 fiches pour le développement de l'offre, 5 fiches pour la promotion touristique et enfin 8 fiches pour la gouvernance du secteur. Chaque fiche met l'accent sur le contexte et la justification du projet, les objectifs poursuivis, les résultats attendus et les bénéficiaires, la stratégie de mise en œuvre, le planning de réalisation et le budget estimatif. Les actions préconisées pour la mise en œuvre du PSDT y compris certaines mesures administratives en matière de gouvernance du secteur sont reprises dans un plan d'actions quinquennal 2014-2018.

## **3. Stratégie d'amélioration de la gouvernance du secteur**

### **✚ Le renforcement des capacités institutionnelles du MTTA**

La stratégie consiste à renforcer les capacités des agents du MTTA et à doter les SRT en ressources humaines et en logistique pour leur permettre de mieux remplir leur mission. A cet effet, le MTTA gagnerait à privilégier la conduite d'un audit organisationnel. Cet audit va analyser la mission du MTTA en lien avec ses responsabilités, ses rôles et ses moyens, étudier son fonctionnement et identifier ses besoins en vue de proposer des améliorations.

Le renforcement des capacités peut porter sur des formations diplômantes et des formations certifiantes axées sur des domaines précis. Ces domaines de formation pourraient être identifiés à la suite d'une étude des besoins et du profil des participants.

#### **+ L'amélioration du dispositif réglementaire**

La législation nationale gagnerait à être complétée pour une prise en charge de certaines formes de tourisme qui ont vu le jour récemment comme le concept novateur d' « accueil paysan » qui est en expérimentation dans la région de Fatick dans le cadre du Projet de développement de l'écotourisme (PRODETOUR) mis en œuvre par le Conseil Régional de Fatick.

#### **+ La mise en place d'un compte satellite du tourisme**

Compte tenu de la priorité accordée au tourisme par les pouvoirs publics, il importe de le doter d'un système statistique apte à mesurer son apport réel afin d'en faire un outil de pilotage du secteur et d'aide à la décision. Pour ce faire, le compte satellite du tourisme est l'outil le plus indiqué et le plus exhaustif pour jouer ce rôle. Le compte sera mis en partenariat avec tous les utilisateurs de données statistiques telles que l'ANSD, les entreprises touristiques, les entreprises privées, les investisseurs, les étudiants et chercheurs et les autres administrations.

#### **+ La mise en place d'un Observatoire de Veille**

L'observatoire est appelé à jouer une fonction de veille du secteur, à identifier les opportunités et les menaces de l'environnement et à faire des alertes précoces afin que des solutions appropriées soient apportées aux problèmes identifiés. Pour ce faire, la collecte des données doit être réalisée de manière systématique. Des efforts de benchmarking pourraient également permettre au secteur de faire face à la concurrence.

#### **+ Le classement des réceptifs touristiques**

La politique de régularisation devra être accompagnée par la stratégie de mise aux normes des établissements d'hébergement touristique, ce qui suppose, en amont, la révision des textes sur le classement des EHT. Bien qu'il existe un programme de classement des établissements d'hébergement touristique qui est entrain d'être mis en œuvre sur la base des normes de la CEDEAO, l'offre sénégalaise devra être modernisée pour répondre aux besoins de la demande et aux principes de développement durable. Ainsi, des efforts devront être consentis pour faire des économies d'énergie dans les réceptifs touristiques par l'utilisation d'énergies renouvelables et des matériaux favorisant l'éclairage diurne, une meilleure gestion des déchets et l'approvisionnement en produits et services issus de l'économie locale.

#### **+ L'amélioration de la qualité des réceptifs touristiques**

La stratégie pour la mise en qualité du tourisme sénégalais va consister à établir un plan qualité pour apporter une nouvelle visibilité aux professionnels qui offrent des prestations de qualité et œuvrent quotidiennement à l'amélioration de celle-ci. Il s'agira également de sensibiliser les acteurs du tourisme sur l'importance de la qualité et son caractère indispensable pour la pérennité des activités touristiques. Le fait d'impulser le développement de la culture de la création de la qualité au sein des entreprises touristiques permet d'avoir des gains de productivité et de fidéliser la clientèle.

### **Le renforcement de la question sécuritaire**

Afin de faire jouer au Commissariat Spécial du Tourisme sa véritable mission, la stratégie préconisée consiste à recruter 32 nouveaux agents de police en plus des 13 en activité et des 1000 agents qui lui seront affectés par l'Agence Nationale de Sécurité de Proximité (ANSP), à former les nouvelles recrues et à doter le CST en moyens logistiques (véhicules tout-terrain pour les patrouilles, matériel informatique, etc.). Ainsi, pendant l'année 2014, le Commissariat sera déployé sur tout le territoire national avec un total de 45 policiers et 1000 agents de l'ANSP.

### **La sensibilisation des acteurs du tourisme**

Afin de pousser les populations sénégalaises à fréquenter les réceptifs touristiques, il est capital de développer une politique de communication appropriée aux réalités socioculturelles, aux habitudes de consommation et aux besoins de divers ordres de ces populations. A cet effet, des campagnes d'information de masse seront organisées avec à l'appui des actions d'information et de sensibilisation qui doivent cibler les décideurs politiques, les leaders d'opinion, les communicateurs traditionnels, les journalistes, les forces de l'ordre, etc. Comme supports, on pourrait utiliser la presse écrite et radiophonique nationale, les télévisions publiques et privées, les radios communautaires, etc.

Les chefs d'entreprise et les décideurs politiques seront invités à encourager la fréquentation des réceptifs au Sénégal. L'organisation de colonies de vacances au profit des jeunes constitue également un puissant moyen de promotion du tourisme interne

Enfin, d'importantes rencontres culturelles organisées dans la sous-région pourraient être mises à profit pour sensibiliser les participants et les encourager à fréquenter des réceptifs sénégalais.

### **La conduite d'une recherche action sur la Nouvelle Gouvernance Verte**

Le projet pilote sur la Nouvelle Gouvernance Verte va privilégier les régions qui abritent le PNKK avant d'être étendu à l'ensemble des actions dans les aires protégées, les parcs et les réserves. Afin de mieux appréhender la problématique de la Nouvelle Gouvernance Verte dans le PNKK, il faudra mettre en place une équipe de recherche-action pour conduire des recherches sur le terrain, développer des outils et des modèles appropriés de gouvernance. Ces modèles devraient être vulgarisés dans le cadre d'ateliers de partage des résultats de recherche avec les parties prenantes du projet.

## **VI. Cadre mise en œuvre et de suivi évaluation**

### **1. Le cadre de mise en œuvre du PSDT**

La mise en œuvre du PSDT implique une participation active et une synergie des acteurs du public et du privé à tous les niveaux. En effet, les différents acteurs tels que l'Etat à travers ses différents départements ministériels (Tourisme, Culture, Environnement, Artisanat, Intérieur, etc.), les organisations professionnelles, le secteur privé, les partenaires au développement, etc. seront appelés à mutualiser leurs ressources et à développer des partenariats forts. Le MTTA cherchera également à établir des partenariats stratégiques avec un certain nombre d'institutions clés telles que la SCA et l'APIX impliquant un engagement à long terme pour réaliser des objectifs communs.

Pour les besoins du pilotage du PSDT, les acteurs du secteur du tourisme pourraient opportunément redynamiser le Conseil National du Tourisme (CNT), un cadre paritaire de réflexions, d'échanges et de dialogue entre professionnels du secteur et des pouvoirs publics.

Pour le niveau opérationnel qui correspond à la mise en œuvre certaines actions programmées dans le PSDT, le MTTA peut s'appuyer sur ses directions techniques et services déconcentrés pour exécuter les composantes « offre touristique » et « gouvernance du secteur ». Certaines mesures administratives préconisées dans le plan d'actions relèvent de la compétence du MTTA et des autres ministères techniques. D'autres mesures et actions telles que la construction de nouveaux lits et le renforcement des capacités peuvent être mises en œuvre respectivement et en priorité par des structures comme la SAPCO et l'ENFHT.

Pour la mise en œuvre des projets de développement durable (écotourisme, tourisme rural intégré, etc.), la stratégie va reposer sur la mise en place d'unités légères et opérationnelles de mise en œuvre. Une telle stratégie permettra de gérer les projets dans la célérité, de manière plus autonome avec de réelles chances d'accroître l'atteinte des objectifs poursuivis.

Pour la composante « promotion touristique », l'Agence Nationale de Promotion Touristique pourrait s'appuyer sur des bureaux de promotion touristique du Sénégal à l'étranger et encourager la politique de contractualisation avec des structures privées spécialisées en marketing touristique et en communication et ayant une excellente connaissance des marchés émetteurs et de l'offre touristique du Sénégal.

### **2. Le cadre de suivi évaluation**

Le suivi sera assuré de manière régulière par les différentes équipes de mise en œuvre des projets et actions du PSDT. A cet effet, il est important de mettre en place pour chaque projet un dispositif de suivi évaluation et de capitalisation des expériences afin d'améliorer la stratégie globale de mise en œuvre des projets. Le suivi devrait porter à la fois sur les activités menées, les ressources consommées, l'évolution de l'environnement et surtout les résultats obtenus. Des rapports trimestriels devront être produits pour rendre compte de l'état d'avancement de chaque projet.

Le PSDT pourrait faire l'objet de deux évaluations, à savoir une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale. Des revues annuelles à mi-parcours en vue de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs seront organisées. Cela permettra de rendre compte de son acceptabilité et d'apprécier les principaux changements induits par sa mise en œuvre, d'autre part.

**Tableau 12: les indicateurs de suivi des axes du PSDT**

| Axe stratégique                                      | Objectifs Spécifique  | Indicateurs  |
|--|---|--|
| Développement de l'offre touristique                 | Accroître les capacités d'hébergement de 25 000 lits                              | Nombre de lits construits ou régularisés   |
|  | Renforcer les capacités des acteurs   | Nombre de sessions de formations, Nombre de personnes formées, Nombre de modules de formation dispensés  |
|  | Améliorer l'environnement du produit (accueil, sécurité, salubrité)               | Le temps d'attente des formalités à l'aéroport, le nombre de postes de police fonctionnels, le degré de satisfaction des touristes   |
|  | Améliorer l'accessibilité des sites touristiques (aérienne, routière et maritime) | Le nombre de nouveaux vols par semaine, le nombre de nouvelles routes desservant les sites touristiques construites ou réfectionnées, le nombre de liaisons maritimes en vers les sites touristiques mises en exploitation |
|  | Développer des produits innovants (écotourisme)                                   | Les investissements annuels mobilisés, le nombre de sites touristiques construits, le nombre de nouveaux circuits créés  |
|  | Accroître les retombées du tourisme au niveau local                               | Le nombre d'emplois créés, le niveau de revenus directs et indirects distribués, les recettes fiscales des collectivités locales tirées du tourisme  |
|  | Doter le secteur d'un mécanisme de financement durable                            | Le nombre de structures de financement adapté au tourisme existant<br>Les montants de crédits mobilisés  |
| Promotion touristique adaptée                        | Renforcer considérablement et diversifier les moyens de la promotion              | Le budget de la structure en charge de la promotion, le nombre de sources de financement de la promotion touristique   |
|  | Accroître l'efficacité des stratégies de promotion touristique                    | Le nombre de nouvelles arrivées, l'augmentation des parts de marché du tourisme  |
| Réorganisation/réforme de la gouvernance touristique | Améliorer le dispositif de formation  | Le nombre de structures publiques de formation construites, de types de diplômes délivrés, le nombre de domaine de formation disponible, l'adéquation formation/emplois  |
|  | Améliorer la compétitivité de la destination                                      | Le nombre de mesures d'allégement fiscales prise, le rapport prix/Km, le rapport prix d'un voyage forfait du Sénégal par rapport aux destinations similaires   |
|  | Améliorer la gouvernance du secteur   | le nombre d'outils mis en place, le nombre de réceptifs classés, l'existence d'un référentiel de qualité, la performance des mécanismes de contrôles et de suivi, la réduction du développement de l'informel              |

## VII. Budget et plan de financement

Le coût de la mise en œuvre du PSDT sur la période 2014-2018 est de 472 250 000 000 FCFA dont 63,76% par l'Etat et ses partenaires au développement et 36,24% par le secteur privé.

**Tableau 13 : Coûts des projets/actions**

| Axes stratégiques   | Projets/actions  | Coût (millions) | Etat           | Privé          |
|---------------------|--|-----------------|----------------|----------------|
| Offre               | 1.1. Développement d'infrastructures structurantes de tourisme   | 75 997          | 75 997         | -              |
|                     | 1.2 Construction et équipement de 10 000 nouveaux lits   | 208 333         | 52 083         | 156 250        |
|                     | 1.3. Requalification des stations de Saly et Cap Skirring  | 6 000           | 3 000          | 3 000          |
|                     | 1.4. Développement du tourisme communautaire   | 2 000           | 2 000          | -              |
|                     | 1.5. Développement de l'écotourisme  | 10 000          | 10 000         | -              |
|                     | 1.6. Développement du tourisme rural intégré   | 2 000           | 2 000          | -              |
|                     | 1.7. Appui au tourisme cynégétique   | 2 000           | 1 600          | 400            |
|                     | 1.8. Promotion du tourisme culturel et religieux   | 3 000           | 2 700          | 300            |
|                     | 1.9. Mise en place d'un instrument de financement du secteur touristique (le Crédit Touristique)           | 100 000         | 100 000        | -              |
|                     | 1.10. Mise en place d'un agenda culturel et touristique  | 400             | 400            | -              |
|                     | 1.11. Renforcement des capacités des organisations professionnelles et des réceptifs                       | 2 000           | 1 800          | 200            |
|                     | 3.12. Création d'un institut supérieur de formation en tourisme et hôtellerie (ISFTH)                      | 1 500           | 1 500          | -              |
|                     | 3.13. Création de centres régionaux de formation en hôtellerie et tourisme                                 | 3 000           | 3 000          | -              |
|                     | <b>Sous-total 1</b>  |                 | <b>416 230</b> | <b>256 080</b> |
| 2. Promotion        | 2.1. Structuration gouvernance marketing et activation programmes de promotion internationale              | 30 000          | 24 000         | 6 000          |
|                     | 2.2. Elaboration outils stratégiques et opérationnels collectifs et mutualisés de promotion internationale | 3 820           | 2 865          | 955            |
|                     | 2.3. Organisation d'un grand événement de promotion et de mobilisation de type TICAA                       | 4 000           | 3 000          | 1 000          |
|                     | 2.4. Promotion le tourisme sous-régional   | 5 000           | 3 750          | 1 250          |
|                     | 2.5. Promotion le tourisme domestique  | 5 000           | 3 750          | 1 250          |
|                     | <b>Sous-total</b>  |                 | <b>47 820</b>  | <b>37 365</b>  |
| 3. Gouvernance      | 3.1. Mesures administratives   | -               | -              | -              |
|                     | 3.2. Renforcement des capacités institutionnelles du MTTA  | 1 200           | 1 200          | -              |
|                     | 3.3. Mise en place d'un compte satellite du tourisme   | 400             | 400            | -              |
|                     | 3.4. Classement des réceptifs touristiques/mise aux normes   | 1 500           | 1 000          | 500            |
|                     | 3.5. Mise en place de l'observatoire et de veille stratégique  | 500             | 500            | -              |
|                     | 3.6. Renforcement du Commissariat du Tourisme  | 600             | 600            | -              |
|                     | 3.7. Sensibilisation des acteurs du tourisme   | 500             | 500            | -              |
|                     | 3.8. Amélioration de la qualité des services touristiques  | 3 000           | 3 000          | -              |
|                     | 3.9. Recherche-action sur la Nouvelle Gouvernance Verte  | 500             | 500            | -              |
|                     | <b>Sous-total 3</b>  |                 | <b>8 200</b>   | <b>7 700</b>   |
| <b>TOTAL GLOBAL</b> |  | <b>472 250</b>  | <b>301 145</b> | <b>171 105</b> |

Le tableau ci-dessous fait état de l'importance des ressources à mobiliser pour la composante offre (88,14%) du total des ressources, suivie de la composante promotion avec 10,13 et enfin la gouvernance pour 1,74%.

**Tableau 14: récapitulatif des besoins en ressources par axe et par sources de financement**

| Axes           | Total (en millions de F CFA) |                | Répartition    |               |                |               |
|----------------|------------------------------|----------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
|                | montant                      | Proportion     | Public         |               | Privé          |               |
| 1. Offre       | 416 230                      | 88,14%         | 256 080        | 61,52%        | 160 150        | 38,48%        |
| 2. Promotion   | 47 820                       | 10,13%         | 37 365         | 78,14%        | 10 455         | 21,86%        |
| 3. Gouvernance | 8 200                        | 1,74%          | 7 700          | 93,90%        | 500            | 6,10%         |
| <b>Total</b>   | <b>472 250</b>               | <b>100,00%</b> | <b>301 145</b> | <b>63,77%</b> | <b>171 105</b> | <b>36,23%</b> |

Source : ISDL/ATTRACT

En termes de stratégies de financement du PSDT, l'Etat devrait mettre en place une forte dotation pour les actions prioritaires prévues durant l'année 2014. En plus de cette mobilisation de ressources financières publiques pour faire aux actions urgentes et prioritaires, on pourrait envisager d'autres mécanismes de financement tels que le développement de partenariats publics privés pour financer certaines actions comme la promotion et la construction des réceptifs, l'organisation dans le courant de l'année 2014 d'une table ronde des bailleurs de fonds du secteur. D'ores et déjà, certains bailleurs comme la JICA, la BAD, la Banque Mondiale et l'AFD portent un certain intérêt au développement du secteur.

Pour le financement de l'offre, la réalisation de nouvelles infrastructures structurantes telles que les stations balnéaires, les zones touristiques et les unités hôtelières se fera à travers le développement d'un partenariat constructif entre les professionnels du tourisme et le gouvernement (PPP). L'Etat aura en charge les aménagements structurants tandis que l'IDE et les privés vont mobiliser les ressources pour la construction, l'équipement et l'exploitation des réceptifs touristiques.

La création d'un Crédit Hôtelier d'un montant de 100 milliards FCFA grâce à une dotation initiale de l'Etat complétée par des actionnaires privés et éventuellement la contribution des partenaires au développement permettra au secteur de disposer d'un instrument pérenne pour la prise en charge de ses besoins spécifiques en financement.

Enfin, les nouveaux outils de financement du développement économique national comme le Fonds de Garantie des Investissements Prioritaires (FONGIP), le Fonds Souverain d'Investissement Stratégique, (FONSIS) et la Banque Nationale de Développement Economique (BNDE) présentent autant d'opportunités que les privés nationaux peuvent exploiter pour financer leurs projets touristiques.

Entre autres stratégies pour financer la promotion du tourisme sénégalais, on peut citer :

- *Le renforcement par l'Etat des fonds de promotion touristique avec l'appui de la coopération bilatérale et multilatérale;*
- *La diversification des sources de financement de la part de l'ANPT par la recherche de soutiens financiers auprès de certains donateurs ;*
- *Le développement de partenariats publics privés entre l'Etat et les T.O pour faire la promotion de la destination Sénégal ;*

- *L'alimentation du Fonds de Promotion Touristique par la contribution des acteurs qui tirent profit de l'activité touristique. A titre d'exemples, on peut citer les grands restaurants, les grandes discothèques, le Grand Théâtre, les aéroports, etc. doivent contribuer aussi au financement de l'activité touristique ;*
- *Les ressources générées par la vente de panneaux aux réceptifs touristiques ayant fait l'objet de classement. Ces panneaux peuvent constituer de véritables supports pour la visibilité et la publicité de ces réceptifs.*

Enfin, il appartiendra à l'Etat de prendre en charge les coûts liés à la mise en œuvre de l'axe d'amélioration de la gouvernance du secteur. Au besoin, l'Etat pourrait se faire accompagner par quelques partenaires techniques et financiers.

**Tableau 15 : Etat des ressources budgétisées et des ressources à mobiliser**

| <b>Axes stratégiques</b> | <b>Projets/actions</b>   | <b>Coût (millions)</b> | <b>Ressources budgétisées</b> | <b>Ressources à mobiliser</b> |
|--------------------------|--|------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| <b>Offre</b>             | 1.1. Développement d'infrastructures structurantes de tourisme   | 75 997                 | 1 104                         | 74 893                        |
|                          | 1.2 Construction et équipement de 10 000 nouveaux lits   | 208 333                | -                             | 208 333                       |
|                          | 1.3. Requalification des stations touristiques de Saly et du Cap Skirring                                  | 6 000                  | 350                           | 5 650                         |
|                          | 1.4. Développement du tourisme communautaire au Sénégal  | 2 000                  | 100                           | 1 900                         |
|                          | 1.5. Développement de l'écotourisme  | 10 000                 | -                             | 10 000                        |
|                          | 1.6. Développement du tourisme rural intégré   | 2 000                  | 80                            | 1 920                         |
|                          | 1.7. Appui au tourisme cynégétique   | 2 000                  |                               | 2 000                         |
|                          | 1.8. Promotion du tourisme culturel et religieux   | 3 000                  |                               | 3 000                         |
|                          | 1.9. Mise en place d'un instrument de financement du secteur touristique (le Crédit Touristique)           | 100 000                | 300                           | 99 700                        |
|                          | 1.10. Mise en place d'un agenda culturel et touristique  | 400                    | -                             | 400                           |
|                          | 1.11. Renforcement des capacités des organisations professionnelles et des réceptifs                       | 2 000                  | -                             | 2 000                         |
|                          | 3.12. Création d'un institut supérieur de formation en tourisme et hôtellerie (ISFTH)                      | 1 500                  | 198                           | 1 302                         |
|                          | 3.13. Création de centres régionaux de formation en hôtellerie et tourisme                                 | 3 000                  | -                             | 3 000                         |
|                          | <b>Sous-total 1</b>  | <b>416 230</b>         | <b>2 132</b>                  | <b>414 098</b>                |
| <b>2. Promotion</b>      | 2.1. Structuration gouvernance marketing et activation programmes de promotion internationale              | 30 000                 | 660                           | 29 340                        |
|                          | 2.2. Elaboration outils stratégiques et opérationnels collectifs et mutualisés de promotion internationale | 3 820                  | 270                           | 3 550                         |
|                          | 2.3. Organisation d'un grand événement de promotion et de mobilisation de type TICAA                       | 4 000                  |                               | 4 000                         |
|                          | 2.4. Promotion le tourisme sous-régional   | 5 000                  |                               | 5 000                         |
|                          | 2.5. Promotion le tourisme domestique  | 5 000                  |                               | 5 000                         |
|                          | <b>Sous-total</b>  | <b>47 820</b>          | <b>930</b>                    | <b>46 890</b>                 |
| <b>3. Gouvernance</b>    | 3.1. Mesures administratives   | -                      |                               | -                             |
|                          | 3.2. Renforcement des capacités institutionnelles du MTTA  | 1 200                  | 450                           | 750                           |
|                          | 3.3. Mise en place d'un compte satellite du tourisme   | 400                    | 48                            | 352                           |
|                          | 3.4. Classement des réceptifs touristiques/mise aux normes   | 1 500                  | 100                           | 1 400                         |
|                          | 3.5. Mise en place de l'observatoire et de veille stratégique  | 500                    |                               | 500                           |
|                          | 3.6. Renforcement du Commissariat du Tourisme  | 600                    | 40                            | 560                           |
|                          | 3.7. Sensibilisation des acteurs du tourisme   | 500                    |                               | 500                           |
|                          | 3.8. Amélioration de la qualité des services touristiques  | 3 000                  | 75                            | 2 925                         |
|                          | 3.9. Conduite d'une recherche-action sur la Nouvelle Gouvernance Verte                                     | 500                    |                               | 500                           |
|                          | <b>Sous-total 3</b>  | <b>8 200</b>           | <b>713</b>                    | <b>7 487</b>                  |
| <b>TOTAL GLOBAL</b>      |  | <b>472 250</b>         | <b>3 775</b>                  | <b>468 475</b>                |

Source : ISDL/ATTRACT

## VIII. Conclusion

Bien que le tourisme figure dans la SCA comme l'un des cinq secteurs prioritaires, on constate qu'il a reçu peu de soutien politique et financier au cours des cinq dernières années, raison pour laquelle ses performances sont mitigées. L'objectif de 1,5 millions de touristes à l'horizon 2010 tel que fixé dans la LPS n'a pas été atteint. Plutôt que de progresser, le tourisme sénégalais stagne comme l'attestent des indicateurs clés tels que la capacité d'accueil des réceptifs touristiques, le taux d'occupation, les flux touristiques, le chiffre d'affaire des réceptifs, etc. Le tourisme sénégalais tire mal parti des actifs naturels et culturels du pays.

Par rapport à la demande, on constate que la demande nationale et la demande sous régionales sont encore faibles pour des raisons économiques, sociologiques et sécuritaires. L'analyse de la demande touristique à partir des données fournies par le MTTA concernant les arrivées à l'aéroport international de Dakar sur la période allant de 2003 à 2011 (9 ans) montre que le nombre de touristes est passé de 667 000 touristes à 992 000 en 2012.

Les régions de Dakar et de Thiès concentrent l'essentiel des réceptifs touristiques, des agences de voyage, des restaurants touristiques et des guides. En termes d'avantages comparatifs, le pôle de Dakar est bien positionné pour le tourisme des affaires et des congrès alors que celui de Thiès/Diourbel constitue par excellence la zone de prédilection du tourisme balnéaire et dispose d'un grand potentiel en matière de tourisme religieux. Dominé par la région de Saint-Louis, le pôle touristique du nord a un avantage comparatif en matière de tourisme culturel et de découverte. Le pôle du Sine-Saloum peut devenir le bastion de l'écotourisme et celui du Sénégal Oriental peut valablement développer le tourisme de découverte et le tourisme cynégétique. Le pôle de la Casamance dispose de produits variés tels que le tourisme culturel, le tourisme balnéaire, le tourisme cynégétique, le tourisme de découverte et le tourisme rural intégré.

L'analyse de la destination Sénégal vis-à-vis de son environnement concurrentiel global montre qu'il y a encore inadéquation entre l'offre touristique du Sénégal et les besoins des marchés émetteurs. La destination Sénégal est réputée chère, son image est assez floue, faute de budgets promotionnels conséquents.

Enfin, pour la vision, «Le Sénégal ambitionne de promouvoir un tourisme éthique, responsable, compétitif et contribuant durablement à son émergence économique ». L'objectif global de la politique touristique est de permettre au pays d'atteindre le cap de 2 000 000 de touristes en 2018 avec un objectif intermédiaire de 1 500 000 en 2016. Cet objectif est celui du scénario de forte ambition.

Le coût de la mise en œuvre du PSDT sur la période 2014-2018 est de 472 250 000 000 FCFA dont 63,76% par l'Etat et ses partenaires au développement et 36,24% par le secteur privé. Le tableau ci-dessous fait état de l'importance des ressources à mobiliser pour la composante offre (88,14%) du total des ressources, suivie de la composante promotion avec 10,13 et enfin la gouvernance pour 1,74%.

## IX. Annexes

## 1. Plan d'actions quinquennal (2014-2018)

| Axes stratégiques | Projets/actions   | Résultats attendus                      | Indicateurs                                   | Coût<br>(millions) | Calendrier    |      |      |      |      |
|-------------------|---|---|---|--------------------|---------------|------|------|------|------|
|                   |   |   |   |                    | 2014          | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Offre             | Développement d'infrastructures structurantes                           | Infrastructures structurantes réalisées | 5 aménagements réalisés                       | 75 997             |               |      |      |      |      |
|                   | Construction et équipement de 10 000 nouveaux lits                      | Capacité en lits accrue                 | 10 000 lits disponibles                       | 208 333            |               |      |      |      |      |
|                   | Requalification des stations de Saly et du Cap Skirring                 | Les stations sont requalifiées          | Les stations sont plus fonctionnelles         | 6 000              |               |      |      |      |      |
|                   | Développement du tourisme communautaire                                 | Projet mis en œuvre                     | Retombées locales du tourisme                 | 2 000              |               |      |      |      |      |
|                   | Développement de l'écotourisme  | Projet mis en œuvre                     | Retombées locales, préservation environnement | 10 000             |               |      |      |      |      |
|                   | Développement du tourisme rural intégré                                 | Projet mis en œuvre                     | Retombées locales                             | 2 000              |               |      |      |      |      |
|                   | Mise en place d'un Crédit Hôtelier                                      | Fonds disponible                        | Fonds opérationnel                            | 100 000            |               |      |      |      |      |
|                   | Mise en place d'un agenda culturel et touristique                       | Agenda élaboré                          | Agenda national disponible                    | 400                |               |      |      |      |      |
|                   | Création d'un Institut Supérieur de Formation en Hôtellerie et Tourisme | Capacités renforcées                    | Nombre de sessions de formation               | 1500               |               |      |      |      |      |
|                   | Création de centres régionaux de formation en hôtellerie et tourisme    | Centres construits                      | Nombre de centres fonctionnels                | 3000               |               |      |      |      |      |
|                   | Renforcement des capacités des organisations professionnelles           | Capacités renforcées                    | Nombre d'organisations formées                | 2 000              |               |      |      |      |      |
|                   | Appui au tourisme cynégétique   | Projet mis en œuvre                     | Retombées locales                             | 2 000              |               |      |      |      |      |
|                   | Promotion du tourisme culturel et religieux                             | Projet mis en œuvre                     | Retombées locales                             | 3 000              |               |      |      |      |      |
|                   | <b>Sous-total 1</b>   |   |   |                    | <b>416230</b> |      |      |      |      |

| Axes stratégiques            | Projets/actions  | Résultats attendus  | Indicateurs                            | Coût (millions) | Calendrier |      |      |      |      |
|------------------------------|--|---|--|-----------------|------------|------|------|------|------|
|                              |  |   |  |                 | 2014       | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| 2. Promotion                 | Restauration de l'agence nationale de promotion du tourisme, mise en place relais promotionnels et activation des programmes de promotion internationale | Agence Promotion Touristique et équipes d'experts disponibles | Nouvelle gouvernance disponible        | 30 000          |            |      |      |      |      |
|                              | Elaboration des outils stratégiques et opérationnels collectifs et mutualisés de promotion internationale  | Plan marketing, plateforme de marque, site web multilingue,   | Nouveaux outils marketing              | 3 820           |            |      |      |      |      |
|                              | Organisation d'un grand événement de promotion et de mobilisation de type TICAA  | Événement organisé annuellement                               | Destination promue                     | 4 000           |            |      |      |      |      |
|                              | Promotion du tourisme sous-régional  | Tourisme sous régional promu                                  | Taux fréquentation destination         | 5 000           |            |      |      |      |      |
|                              | Promotion du tourisme domestique   | Tourisme domestique promu                                     | Taux fréquentation destination         | 5 000           |            |      |      |      |      |
|                              | <b>Sous-total 2</b>  |   |  | <b>47 820</b>   |            |      |      |      |      |
| 3. Gouvernance               | Mesures administratives (visa, TVA, )  | Mesures adoptées  | Actes décisions                        | 0 -             |            |      |      |      |      |
|                              | Amélioration de la qualité des services touristiques   | Services touristiques améliorés                               | Nombre de nouveaux services de qualité | 3 000           |            |      |      |      |      |
|                              | Renforcement des capacités institutionnelles du MTTA   | Les capacités sont améliorées                                 | Performances du MTTA                   | 1200            |            |      |      |      |      |
|                              | Mise en place d'un compte satellite du tourisme  | Compte disponible   | Compte fonctionnel                     | 400             |            |      |      |      |      |
|                              | Mise en place de l'observatoire et de veille stratégique   | Observatoire disponible                                       | Observatoire fonctionnel               | 500             |            |      |      |      |      |
|                              | Renforcement du Commissariat Spécial du Tourisme   | CST fonctionnel   | Meilleure sécurisation                 | 600             |            |      |      |      |      |
|                              | Classement des réceptifs touristiques  | Réceptifs classés   | Liste classement                       | 1 500           |            |      |      |      |      |
|                              | Sensibilisation des acteurs sur le tourisme  | Acteurs sensibilisés  | Meilleure perception du tourisme       | 500             |            |      |      |      |      |
|                              | Recherche-action sur la Nouvelle Gouvernance Verte   | Résultats disponibles   | Concept développé                      | 500             |            |      |      |      |      |
|                              | <b>Sous-total 3</b>  |   |  | <b>8200</b>     |            |      |      |      |      |
| <b>TOTAL GLOBAL (1+2+3=)</b> |  |   |  | <b>472 250</b>  |            |      |      |      |      |

## 2. Plan d'actions prioritaires (2014-2015)

| Axes                 | Projets   | Résultats                      | Indicateurs                            | Coûts (millions) |
|----------------------|---|--------------------------------|--|------------------|
| <b>Offre</b>         | Développement d'infrastructures structurantes           | Infrastructures réalisées      | Nombre sites aménagés                  | 30 000           |
|                      | Construction et équipement de nouveaux lits             | Capacités en lits accrue       | 2 000 nouveaux lits disponibles        | 40 000           |
|                      | Requalification des stations de Cap skirring et de Saly | Les stations sont requalifiées | Les stations sont plus fonctionnelles  | 4 000            |
|                      | Développement tourisme communautaire                    | Projet élaboré et mis en œuvre | Retombées touristiques                 | 2000             |
|                      | Développement de l'écotourisme (Tamba)                  | Projet élaboré et mis en œuvre | Retombées touristiques                 | 6 000            |
|                      | Développement du tourisme rural intégré (Ziguinchor)    | Projet élaboré et mis en œuvre | retombées touristiques                 | 1 500            |
|                      | Développement du tourisme cynégétique (Kolda)           | Projet élaboré et mis en œuvre | Retombées touristiques                 | 1 500            |
|                      | Construction d'un centre de formation (Mbour)           | Un centre est construit        | Centre fonctionnel                     | 1 000            |
|                      | Mise en place Crédit Hôtelier                           | Fonds disponible               | Fonds opérationnel                     | 50 000           |
|                      | Mise en place d'un agenda culturel                      | Agenda élaboré                 | Agenda disponible                      | 200              |
|                      | <b>Sous-total</b>                                       |                                |  | <b>136 200</b>   |
| <b>Promotion</b>     | Restauration ANPT et promotion internationale           | Gouvernance mise en place      | Gouvernance fonctionnelle              | 10 000           |
|                      | Elaboration outils stratégiques                         | Outils élaborés                | Outils disponibles                     | 1 200            |
|                      | Organisation salon TICAA                                | Salon est organisé             | Meilleure connaissance du tourisme s   | 1 600            |
|                      | Promotion tourisme domestique                           | Tourisme domestique promu      | Taux fréquentation destination         | 1000             |
|                      | Promotion tourisme sous-régional                        | Tourisme sous-régional promu   | Taux fréquentation destination         | 1000             |
|                      |   | <b>Sous-total</b>              |  |                  |
| <b>Gouvernance</b>   | Mesures administratives (TVA, visa)                     | Nouvelles mesures adoptées     | Actes décisions/ mesures               | 0                |
|                      | Renforcement capacités institutionnelles                | Les capacités sont améliorées  | Performances du MTTA                   | 800              |
|                      | Mise en place compte satellite                          | Compte mis en place            | Compte fonctionnel                     | 400              |
|                      | Classement des réceptifs                                | Réceptifs classés              | Liste classement                       | 1 000            |
|                      | Mise en place Observatoire                              | Observatoire mis en place      | Observatoire fonctionnel               | 250              |
|                      | Renforcement des capacités du Commissariat du Tourisme  | CST fonctionnel                | Meilleure sécurisation                 | 400              |
|                      | Sensibilisation des acteurs                             | Les acteurs sont sensibilisés  | Meilleure perception tourisme          | 500              |
|                      | Amélioration de la qualité                              | La qualité est améliorée       | Nombre de nouveaux services de qualité | 1 000            |
|                      | Recherche sur la Nouvelle Gouvernance Verte             | Résultat disponible            | Concept développé                      | 250              |
|                      |   | <b>Sous-total</b>              |  |                  |
| <b>Total Général</b> |   |                                |  | <b>155 600</b>   |

