

# L'importance de la planification dans le succès des projets publics : une analyse du secteur touristique au Sénégal à travers la création d'une nouvelle station balnéaire (cas de la station de Pointe Sarène).

Présenté par

**Madia NDIAYE**

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité Gouvernance et management public

Directeur de mémoire : Prénom NOM

le 31 juillet 2021

Devant le jury composé de :

**Pr. Mame Penda BA** Présidente

Professeure agrégée de sciences politiques à  
l'Université Gaston Berger de Saint-Louis (Sénégal)

**Dr. Alioune DRAME** Examineur

Directeur de Département Management de l'Université  
Senghor à Alexandrie

**Pr. Hanane El Zeiny** Examineur

Responsable du Département Français à la Faculté de  
Commerce de l'Université d'Alexandrie (Égypte)

## Remerciements

La rédaction de ce mémoire a été une étape importante pour moi sur le plan académique et professionnel. Cette entreprise périlleuse a été rendue possible grâce à l'aide de personnes remarquables que j'ai rencontré à l'Université Senghor de même qu'à mon lieu de stage.

Mes reconnaissances vont particulièrement à Monsieur Alioune DRAMÉ, Directeur du département management et à son assistante Mme Suzanne YOUSSEF pour la qualité de l'encadrement, les conseils et leur disponibilité sans faille durant ces deux années de formation.

J'exprime ma reconnaissance à Monsieur Ismaila DIONE, Directeur de la Réglementation Touristique au Ministère du Tourisme et des Transports aériens du Sénégal pour l'offre de stage et son soutien indéfectible pour ma réussite professionnelle. Je n'oublie pas aussi les agents de la DRT qui m'ont littéralement adopté dès ma prise de fonction au sein de la structure ; vous avez rendu mon stage exceptionnel. Sans oublier les autres agents du ministère à savoir Monsieur Amadou CISSÉ (Direction des Investissements et des Aménagements Touristiques) pour ses sages conseils et Madame Ndèye Marième Nancy SECK (Direction de la Promotion Touristique) qui n'a eu de cesse de me motiver.

Mes remerciements vont également à l'endroit de Monsieur Mouhamadou Moustapha Malal LY, Directeur des aménagement touristiques à la SAPCO pour son riche apport à la rédaction de ce mémoire.

Enfin, j'adresse toute ma reconnaissance à la famille sénégalaise ainsi qu'à tous mes camarades de la 17<sup>e</sup> promotion de l'Université Senghor pour tous ces bons moments passés ensemble.

Que tous ceux qui n'ont pu être cités se trouvent confondus dans ces remerciements.

## **Dédicace**

À ma mère Jeannette SOW et à Feu mon père Alioune Demba NDIAYE pour l'éducation qu'ils m'ont donné,

À ma chère épouse, Maimouna SENE, pour son amour et son soutien indéfectible,

À tous mes frères et sœurs de tous bords, ainsi que leurs épouses et enfants,

À mes beaux-parents,

À Feu Germain Lindor N. KABOU, ex proviseur du lycée de Sanghé sans qui mon rêve senghorien ne serait pas possible.

## Résumé

Le secteur touristique au Sénégal s'est imposé comme un pilier essentiel de l'économie, au second rang après la pêche. Toutefois, depuis plusieurs décennies, il connaît une diminution régulière de ses arrivées touristiques. Le Plan Sénégal Émergent, référentiel de la politique économique et sociale sur le moyen et long terme se fixe comme objectif, pour la relance du tourisme, d'attirer 3 millions de touristes en 2023.

Pour ce faire, un certain nombre de projets publics ont été ciblés parmi lesquels, le développement des Zones Touristiques Intégrées afin de permettre au Sénégal de développer son potentiel et de renforcer son attractivité touristique. Parmi ces zones touristiques, figure celle de Pointe Sarène avec le projet d'aménagement d'une station balnéaire offrant des produits riches, diversifiés et spécifique aux segments de clientèles ciblés. Celui-ci devra par la suite servir de modèle à l'implantation des autres Zones Touristiques Intégrées. D'où l'importance de veiller à une bonne planification dans la mise en œuvre de ce projet afin d'éviter que d'éventuels dysfonctionnement se répètent à l'avenir.

L'objectif principal de cette présente étude est de voir en quoi l'étape de la planification de l'aménagement touristique est un facteur de succès pour ces zones touristiques intégrées à travers le cas de la station balnéaire de Pointe Sarène. Celle-ci devra aboutir à des recommandations opérationnelles destinées aux autorités en charge de l'aménagement de la station touristique de Pointe Sarène.

L'étude a été réalisée par une exploitation des revues documentaires et des enquêtes réalisées au Ministère du Tourisme et des Transports aériens du Sénégal, à la Société d'Aménagement et de Promotions des Côtes et des Zones Touristiques du Sénégal (SAPCO) ainsi qu'au niveau de la zone du projet.

## Mots-clefs

Aménagement touristique, Plan Sénégal Émergent, Projet public, relance du tourisme, zones touristiques intégrées

## **Abstract**

The tourism sector in Senegal has established itself as an essential pillar of the economy, second only to fishing. However, for several decades, it has been experiencing a steady decline in tourist arrivals. The Emerging Senegal Plan, which is a reference for economic and social policy in the medium and long term, sets the objective of attracting 3 million tourists by 2023.

To achieve this, a number of public projects have been targeted, including the development of Integrated Tourism Zones to enable Senegal to develop its potential and strengthen its tourist appeal. Among these tourist zones is the Pointe Sarène zone, with a project to develop a seaside resort offering rich, diversified products specific to the targeted customer segments. This should subsequently serve as a model for the establishment of other Integrated Tourist Zones. Hence the importance of ensuring good planning in the implementation of this project in order to avoid any possible dysfunction in the future.

The main objective of this study is to see how the planning stage of tourism development is a success factor for these integrated tourist zones through the case of the Pointe Sarène seaside resort. The study should lead to operational recommendations for the authorities in charge of the development of the Pointe Sarène tourist resort.

The study was carried out by using documentary reviews and surveys carried out at the Ministry of Tourism and Air Transport of Senegal, at the Company for the Development and Promotion of the Coast and Tourist areas of Senegal (SAPCO) and in the project area.

## **Key-words**

Emerging Senegal Plan, Integrated Tourism Zones, public project, tourism development, revival of tourism

## Liste des acronymes et abréviations utilisés

- AIBD : Aéroport International Blaise Diagne
- ANAT : Agence Nationale de l'Aménagement du Territoire
- APITS : Association Patronale des Industries Hôtelières et Touristiques
- APIX : Agence nationale chargée de la promotion des investissements et des grands travaux
- BCI : Budget consolidé d'investissement
- BOS : Bureau Opérationnel de Suivi du Plan Sénégal Émergent
- CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
- DPM : Domaine Public Maritime
- FNOSIT : Fédération Nationale des Offices et Syndicats d'Initiative du Tourisme
- FONSI : Fonds Souverain d'investissements Stratégiques
- MEFP : Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan
- MOLOA : Mission d'Observation du Littoral Ouest Africain
- MTTA : Ministère du Tourisme et des Transports aériens
- OMT : Organisation Mondiale du Tourisme
- ONITS : Organisation Nationale pour l'Intégration du Tourisme Sénégalais
- PIB : Produit Intérieur Brut
- PNUE : Programme des Nations Unies pour l'Environnement
- PPP : Partenariat Public-Privé
- PSE : Plan Sénégal Émergent
- SAPCO : Société d'Aménagement et de Promotions des Côtes et des Zones Touristiques du Sénégal
- SAVTS : Syndicat des Agences de Voyage et de Tourisme du Sénégal
- SDLAO : Schéma Directeur du Littoral d'Afrique de l'Ouest
- SPIHS : Syndicat Patronal de l'Industrie Hôtelière au Sénégal
- SRT : Service Régional du Tourisme
- UNESCAP : Commission économique et sociale des Nations Unies pour l'Asie et le Pacifique (United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific)
- ZIT : Zones d'Intérêt Touristique

- ZTI : Zones Touristiques Intégrées

## Tables des matières

Remerciements	i
Dédicace	ii
Résumé	iii
Mots-clefs	iii
Abstract	iv
Key-words	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés	v
Tables des matières	1
Introduction	3
Chapitre 1 : Cadre théorique et institutionnel sur le développement touristique au Sénégal	6
1.1 <i>Cadre théorique sur le développement touristique</i>	6
1.1.1 Le développement touristique : définitions et caractéristiques	6
1.1.2 État des lieux du secteur touristique sénégalais	9
1.1.3 Diagnostic de la région de la Petite Côte	12
1.1.4 Présentation du site de Pointe Sarène	13
Problématique	16
Questions de recherche	16
Objectifs de la recherche	17
Revue de littérature	17
Hypothèses de recherche	31
1.2 <i>Cadre institutionnel</i>	31
1.2.1 Les organisations publics et privées	31
1.2.2 Les partenaires et instruments techniques et financiers	34
Chapitre 2 : Démarches méthodologiques sur la planification du projet d'aménagement de la station touristique de Pointe Sarène	36
2.1 : <i>Approche méthodologique</i>	36
2.1.1 La collecte de données	36
2.2 <i>Analyse des résultats</i>	38
2.2.1 Diagnostic du projet de Pointe Sarène	38

Les facteurs favorables	38
Les facteurs défavorables	39
Chapitre 3 : discussions et recommandations sur les stratégies de valorisation des nouvelles ZTI	45
<i>3.1 : Discussions et perspectives d'amélioration de la planification de l'aménagement touristique de la station de Pointe Sarène</i>	45
3.1.1 : Analyse des causes de la contre-performance	45
3.1.2 Proposition d'amélioration de la planification de l'aménagement de la station touristique de Pointe Sarène	47
A) Intégration du projet sur son territoire	47
B) Méthodologie de gouvernance	49
C) Intégration de la protection de l'environnement	50
<i>3.2 Recommandations pour la valorisation des nouvelles ZTI</i>	51
3.2.1 L'approche intégrée dans la planification touristique	52
3.2.2 Diverses approches pour la planification intégrée du tourisme	53
Conclusion	57
Références bibliographiques	59
Liste des illustrations	62
Liste des tableaux	62
Glossaire	63
Annexes	64
Annexe 1 : guide d'entretien	64
Annexe 2 : guide d'entretien	66
Annexe 3 : Modèles de développement de stations touristiques	68
Annexe 4 : Encadré 1 : Dix principes clés pour le développement du tourisme	69
Annexe 5 : Encadré 2 : Les retombées bénéfiques de la planification du tourisme au niveau national et régional	70

## Introduction

Le tourisme sénégalais, grâce à ses nombreux et divers attraits géographiques, climatiques et humains, bénéficie d'un large potentiel et d'immenses possibilités (Lettre de politique sectorielle de développement du tourisme, MTTA). Sa contribution à l'économie le place en pole position des secteurs clés à structurer, promouvoir, et soutenir pour lui faire jouer pleinement son rôle de levier de croissance durable. Identifié comme moteur de croissance par le Plan Sénégal Émergent (PSE), le secteur du tourisme constitue de ce fait un des secteurs prioritaires du gouvernement.

Le PSE, porté par les autorités sénégalaises, au plus haut niveau depuis 2014, est « le référentiel de la politique économique et sociale sur le moyen et long terme ». Sa vision est celle d'un « **Sénégal émergent à l'horizon 2035 avec une société solidaire dans un État de droit** ». À travers celui-ci, le Sénégal s'est ainsi doté d'un nouveau modèle de développement pour accélérer sa marche vers l'émergence. Dans le cadre du PSE, le secteur du tourisme a été identifié comme l'un des piliers de la transformation structurelle de l'économie sénégalaise, pour une croissance soutenue et durable. En effet, après un premier plan quinquennal dominé par des investissements publics majeurs et la mise en place d'infrastructures clés, le gouvernement ambitionne notamment, à travers ses secteurs « moteurs de croissance » comme le tourisme, d'impulser une dynamique économique plus solide et plus durable, plus tirée par l'investissement. En effet, le secteur touristique a cette « *capacité de jouer un rôle d'entraînement de développement économique dans tous les secteurs économiques : transport, restauration, pêche, immobilier, artisanat, culture, divers services, etc.* »<sup>1</sup>. Pour ainsi dire, le tourisme représente un facteur structurant du territoire sénégalais, puisqu'il pousse l'État ou les collectivités territoriales à investir dans des infrastructures et dans des travaux d'aménagement pour accueillir les touristes.

Dans une optique de relance du tourisme qui est en train de sortir d'une dizaine d'années de difficultés liées à la lancinante question de la qualité des réceptifs et des produits touristiques, le Sénégal, à travers le PSE, ambitionne de devenir une destination touristique de référence avec l'objectif d'accueillir 3 millions de touristes par an, à travers le développement de nouveaux pôles (2 à 6) intégrés et la requalification des sites existants, ciblés autour des filières balnéaires, d'éco-tourisme, de culture, des sites religieux et d'affaires. Cette stratégie est en phase avec la politique du secteur qui vise à faire du tourisme un moteur de croissance, de génération de devises et d'emplois<sup>2</sup>. En outre, il est ressorti dans la phase I du PSE que, parmi les secteurs identifiés, le tourisme, à l'instar des secteurs des postes et télécommunications et de la pêche, apparaît comme un sous-secteur à croissance faible. Car, malgré une augmentation du nombre de touristes et de recettes touristiques depuis 2013, le Sénégal stagne en ce qui concerne sa compétitivité par rapport à ses concurrents

---

<sup>1</sup> <http://nouvelavenir.com/le-tourisme-au-senegal-un-secteur-economiquement-important-mais-pas-important-pour-les-pouvoirs-publics/>

<sup>2</sup> PSE, Février 2014, page 72

comme la Gambie, la Mauritanie, le Cap-Vert<sup>3</sup>, etc. Ce qui peut empêcher à l'État d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre du PSE notamment, la contribution du tourisme à la transformation structurelle de l'économie. D'où l'urgence de mettre en place de nouvelles stratégies par les autorités sénégalaises dans le cadre de nouvelles politiques touristiques pour relever les défis et régler les problèmes qui ont été soulevés.

Pour ce faire, dans le cadre des projets phares identifiés dans le PSE, en rapport avec le développement du tourisme, le Ministère du Tourisme et des Transports aériens (MTTA), par l'intermédiaire de la Société d'Aménagement et de Promotion des Côtes et des Zones Touristique du Sénégal (SAPCO-SA), développera 3 à 6 zones touristiques intégrées<sup>4</sup>, consistant particulièrement à l'aménagement d'une nouvelle station balnéaire à Pointe Sarène. Celle-ci vise à améliorer la qualité des infrastructures hôtelières, d'accueil, de transports, mais aussi permettre au Sénégal d'avoir la capacité à accueillir un nombre important de touristes. À noter qu'avec le projet phare de Pointe Sarène, il est prévu la construction de cinq (5) blocs hôteliers de quatre à cinq étoiles, ayant chacune une façade minimale sur mer de 250 mètres, pour une capacité maximale de 1 600 chambres ; cent vingt (120) villas de haut standing, alignées de façon sinueuse sur la crête du site offrant un point de vue panoramique sur la mer vers l'ouest ; une piazza commerciale, avec boutiques, restaurants et services touristiques, comprenant un mini-amphithéâtre pour des activités culturelles en plein air ; un parc animalier et un golf de 18 trous<sup>5</sup>.

Plutôt que de reproduire le modèle de développement de la station balnéaire de Saly, en perte de vitesse, la nouvelle station en devenir de Pointe Sarène se doit d'être « *l'illustration de la réinvention du tourisme sénégalais en symbolisant la nouvelle génération d'offres touristiques et la capacité du pays à attirer des clients et des opérateurs du monde entier* »<sup>6</sup>. Et, dans ce nouveau contexte de compétitivité, les aménageurs touristiques doivent réfléchir sur la bonne stratégie (Weaver, 2001) en passant par un usage rationnel du territoire et de la protection des espaces naturels, des cultures et des sociétés (Vlès, 2006 ; Dehoorne, 2007a). Car, vu la stagnation ou même la décadence notée par rapport à la destination Sénégal, miser sur de nouvelles infrastructures ou des offres différentes pourrait permettre de faire rebondir celle-ci. Sinon, on risque de voir la destination décliner davantage si les tentatives de relance échouent.

Il faut noter que le Sénégal s'est résolument tourné vers un tourisme balnéaire qui, comme souligné ci-dessus, est entré dans une ère de déclin progressif avec l'exemple de la station de Saly. Ainsi, afin de favoriser un tourisme rentable ou pour relancer celui-ci, il est aussi impératif d'instaurer des projets d'aménagement touristique innovants qui vont valoriser les sites et en faire des vecteurs de croissance du pays et surtout de création d'emploi puisque,

---

<sup>3</sup> Plan stratégique et opérationnel de développement du tourisme et des transports aériens, 2020-2025

<sup>4</sup> MTTA

<sup>5</sup> <http://www.sapco.sn/les-projets/projet-sarene>

<sup>6</sup> <http://www.sapco.sn/les-projets/projet-sarene>

« le tourisme, métier de service, est gourmand en ressources humaines (d'autant plus quand les projets sont luxueux), ce qui, en soi, constitue une chance à saisir pour des pays qui connaissent des taux de chômage très élevés » selon S. CONDES (2004). Pour ce faire, il importe que ces aménagements soient à mesure de favoriser l'implantation de services proposant des offres spécifiques correspondants aux attentes des touristes en quête à de nouvelles expériences. Car, l'essentiel aujourd'hui n'est plus seulement, comme dans les années 1970-1990, de suivre et satisfaire la demande en programmant localement une offre d'hébergements ou de produits standardisés, mais de maîtriser cette demande. Cet aménagement du territoire réclame des capitaux énormes (attirer les investissements directs étrangers) afin de créer des gisements économiques (VLÈS, 1996), mais aussi de construire des lieux touristiques à l'image du projet d'implémentation de ZTI<sup>7</sup> comme celle de la Pointe de Sarène qui transformera l'image de la destination afin d'offrir aux clients une consommation touristique de qualité. En outre, l'aménagement au Sénégal de ces nouvelles zones touristiques est d'une importance capitale dans la mesure où elles permettront « d'asseoir l'attractivité du territoire national, la compétitivité de l'économie, la création d'emplois décents, mais surtout, la valorisation du potentiel environnemental, artisanal et culturel des localités concernées » (S.E.M. Macky Sall, Conseil des Ministres du 10 février 2021).

Cette étude intitulée : « **L'importance de la planification dans le succès des projets publics : une analyse du secteur touristique au Sénégal à travers la création d'une nouvelle station balnéaire (cas de la station de Pointe Sarène)** », se propose d'analyser le projet d'aménagement de la station touristique en devenir de Pointe Sarène. Celle-ci ne manquera sans doute pas, avec les résultats qui seront obtenus d'inspirer les pouvoirs publics pour les prochains projets similaires prévus à cet effet pour la relance du tourisme sénégalais.

Ce mémoire est organisé en trois chapitres. Le premier chapitre présente le cadre institutionnel et théorique de l'aménagement touristique au Sénégal ; le deuxième présente les démarches méthodologiques adoptées ; enfin, le troisième chapitre s'intéresse aux discussions et recommandations sur les stratégies de valorisation des nouvelles Zones Touristiques Intégrées (ZTI).

---

<sup>7</sup> « Le projet phare « Zones Touristiques Intégrées » a pour objectif de renforcer le tourisme comme moteur de croissance et d'emplois à l'horizon 2023. L'ambition à terme est de placer le Sénégal dans le top 5 des pays touristiques en Afrique avec plus de 3 millions de touristes par an. L'atteinte de cet objectif passe par le développement de trois (3) à six (6) zones touristiques intégrées et ciblées autour de segments clairs avec une offre riche et diversifiée » (<http://www.sapco.sn/les-projets/projet-sarene>).

## **Chapitre 1 : Cadre théorique et institutionnel sur le développement touristique au Sénégal**

### *1.1 Cadre théorique sur le développement touristique*

#### *1.1.1 Le développement touristique : définitions et caractéristiques*

Plusieurs définitions du développement touristique existent si on se fie aux différentes définitions du mot « tourisme » contenues dans la littérature. Les mots « tourisme » et « touriste » sont également quelquefois définis différemment. Le mot tourisme faisant référence au phénomène lui-même, le mot touriste, quant à lui fait référence à une préoccupation de mesure.

Nous essayerons dans les lignes qui suivent de donner quelques définitions usuelles de ces mots ainsi qu'une définition plus complète du mot « tourisme », selon l'approche systémique.

##### a) Définitions des mots « tourisme » et « touriste »

Dans son dictionnaire numérique, Larousse définit le tourisme comme l'action de voyager, de visiter un site pour son plaisir. C'est aussi l'ensemble des activités, des techniques mises en œuvre pour les voyages et les séjours d'agrément ; et le touriste est une « personne qui voyage pour son plaisir ».

Le Robert définit quant à lui le tourisme comme étant « le fait de voyager, de parcourir pour son plaisir un autre lieu que celui où l'on vit habituellement ». C'est aussi l'ensemble des activités liées aux déplacements des touristes. Quant au « touriste », il désigne toute personne qui se déplace, voyage pour son plaisir.

Cependant, la définition la plus usitée est celle de l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT). Selon elle, « le tourisme comprend les activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans des lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année, à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs ». Quant à la notion de « touriste », l'OMT le définit comme : « un visiteur temporaire séjournant au moins 24 heures dans le pays visité et dont les motifs de voyage peuvent être groupés en : 1) loisirs ; 2) affaires, famille, mission, réunion ».

Définir le tourisme semble être une entreprise difficile. En effet, c'est un secteur complexe qui fait qu'il est quasi impossible de l'exprimer en quelques lignes. C'est ainsi que Lainé (1982) propose l'utilisation de l'approche systémique dans l'étude du tourisme pour une meilleure prise en compte de ses différents aspects.

##### b) Le tourisme selon l'approche systémique

Inspirée de la théorie générale des systèmes, l'approche systémique a le mérite d'intégrer dans un tout cohérent ce qui n'apparaît que de façon parcellaire, et permet une compréhension plus complète et plus nuancée de la réalité. C'est une méthode destinée à structurer les éléments d'un ensemble. Selon cette approche, un système est « un ensemble

d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but » (De Rosnay, 1975). Il comporte un aspect structural (composantes ou éléments du système) et un aspect fonctionnel (fonctionnement du système).

Adoptant l'approche systémique, certains auteurs (Mill et Morisson, 1985 ; Demers, 1987 ; Gunn, 1988) considèrent le tourisme comme un système composé de plusieurs éléments. En outre, le tourisme est un système ouvert parce qu'il est en relation permanente avec l'environnement dont il fait partie. Cet environnement, en tant que système, a deux grandes composantes : le milieu naturel combinant les systèmes physiques, les systèmes biologiques et les structures historiques incluses dans le territoire, le milieu humain regroupant les systèmes individus-groupe, les systèmes institutionnels et les aménagements spatiaux (Barabé, 1990).

Le fonctionnement de ce système est le cœur de tout développement touristique et constitue également la base de sa planification (Gunn, 1988).

c) Les caractéristiques du développement touristique : la planification touristique

Comme stipulé précédemment, la planification est un élément essentiel au développement du tourisme. Au sens strict du terme, la planification peut être définie comme un processus qui consiste à fixer les objectifs, déterminer les moyens nécessaires pour la réalisation de ces objectifs et définir les étapes pour les atteindre. Elle nous permet de répondre à ces 4 questions : 1. Quelle est notre situation ? 2. Que voulons-nous accomplir ? 3. Quel écart existe-t-il entre notre position actuelle et celle que nous voulons occuper ? 4. Qui se chargera d'exécuter toutes les activités mises en évidence à l'étape précédente ?<sup>8</sup>

En ce qui concerne la planification touristique, il est essentiel selon Mouasso (1999), de faire la différence entre le plan de développement, le plan d'aménagement et le plan marketing.

D'après le même auteur, le plan de développement implique « l'organisation des actions en vue de développer le tourisme sur un territoire donné ». Il touche l'orientation des actions en général tandis que le plan d'aménagement « implique la construction des équipements » et le plan de marketing « concerne la commercialisation du produit ».

Parmi ces 3 concepts, celui qui nous intéresse le plus dans cette étude est le plan d'aménagement, notamment touristique.

Il faut savoir d'emblée que le plan d'aménagement est l'instrument qui transforme les orientations du schéma directeur d'aménagement, si celui-ci existe, en prescription légale opposable à l'administration et aux tiers. Et, concernant son champ d'application, le plan d'aménagement peut être établi pour, entre autres, les zones à vocation spécifiques, c'est-à-dire tout ou partie du territoire d'une ou plusieurs communes rurales, ayant une vocation spécifique (touristique, industrielle ou minière) et dont le développement urbain prévisible

---

<sup>8</sup> Définition tirée de notre cours sur *planification et suivi opérationnel de projet* (Université Senghor, département Management)

justifie un aménagement contrôlé par l'administration et les zones délimitées par cette dernière.

C'est ainsi qu'au Sénégal, dans le but de relever les défis de l'organisation spatiale, l'Agence Nationale de l'Aménagement du Territoire (ANAT) a adopté une démarche stratégique de partenariat, de mutualisation et de décloisonnement pour élaborer le Plan national d'Aménagement et de Développement territorial (PNADT) du Sénégal.

Cet outil qui projette le territoire sénégalais dans les quinze (15) prochaines années est le résultat d'une combinaison systémique de toutes les intelligences de notre pays. Sa mise en œuvre permettra de répartir de façon intelligente et équitable les infrastructures, les équipements et les services. Elle permettra aussi de bien accueillir les prochaines générations et de garantir à tous l'accès aux services sociaux de base<sup>9</sup>.

C'est sur ce point que, dans le domaine du tourisme, le Sénégal qui ambitionne de devenir une destination touristique de référence a entrepris, dans le cadre du PSE, le développement de nouveaux pôles intégrés et la requalification des sites existants. L'aménagement des pôles touristiques intégrés prend en compte la préservation du littoral et autres sites naturels et culturels de l'arrière-pays.

Cette stratégie qui vise à faire du tourisme un moteur de croissance, de génération de devises et d'emplois s'appuie sur trois axes :

- Développement de 3 à 6 zones touristiques intégrées autour de segments clairs (balnéaire, culturel/religieux, affaire, éco-tourisme) ;
- Développement et redynamisation de l'offre touristique sénégalaise ;
- Relance du tourisme en Casamance<sup>10</sup>.

En ce qui concerne le premier axe (développement de 3 à 6 zones touristiques intégrées), le MTTA, soucieuse de poursuivre les objectifs du PSE a entrepris, par l'entremise de la SAPCO le projet d'érection de la station touristique de Pointe Sarène qui représente la première initiative engagée dans ce cadre. D'ailleurs, le Plan stratégique et opérationnel de développement du Tourisme et des transports aériens 2020-2025 l'intègre dans son Axe 5 relatif aux infrastructures physiques, notamment l'aménagement de nouvelles zones touristiques sur la petite côte. C'est ainsi que, depuis 2016, la SAPCO a commencé les travaux d'aménagement sur le site qui abritera la station touristique. Toutefois, le projet tarde aujourd'hui à aboutir malgré les instructions répétitives du MTTA pour une finition rapide des travaux.

---

<sup>9</sup> Selon Monsieur Mamadou DJIGO, Directeur général de l'Agence nationale de l'Aménagement du Territoire (ANAT).

<sup>10</sup> <http://www.mtta.gouv.sn/fr/content/projet-zones-touristiques-intégrées>

### 1.1.2 État des lieux du secteur touristique sénégalais

Historiquement, l'impulsion touristique du Sénégal date des années 1970. Cette tendance s'est confirmée durant les années 1980-1990. L'organisation de la destination Sénégal s'est alors effectuée à l'initiative de Tour-Opérateurs essentiellement français qui acheminaient en 2000 jusqu'à 80 % des touristes accueillis au Sénégal.

- Une offre touristique multipratique et multithématique

Le tourisme sénégalais est réparti suivant 04 grandes filières couvrant des espaces divers avec des spécificités particulières. Ainsi, on distingue :

- Le tourisme balnéaire : avec la disponibilité de 700 km de littoral, il est concentré sur la Petite Côte (Saly) et en Casamance (Ziguinchor et au Cap Skirring). Le balnéaire est en effet le produit leader au Sénégal. Cependant, depuis quelques années, il est en perte de vitesse en raison de la dégradation et du vieillissement du produit sur Saly notamment. En outre des problèmes liés à l'insécurité qui règne en Casamance avec la survenance de conflits politiques ont fortement limité la fréquentation touristique. Sans oublier l'investissement qui est très limité dans les autres zones.
- Le tourisme des affaires : il est concentré essentiellement sur Dakar et à Saly à travers des réunions et séminaires. C'est un marché dominé par l'hôtellerie et est très attractif pour les investisseurs. On y dénote aussi une montée en gamme de l'offre ainsi qu'une rénovation et structuration de l'hôtellerie économique.
- Le tourisme culturel : le Sénégal dispose d'un large éventail de patrimoines et mémoires sans compter sa richesse artisanale. C'est un tourisme concentré sur Dakar, Gorée, Saint-Louis et le long du fleuve Sénégal. Disposant d'un fort potentiel, c'est toutefois une filière plus en retrait et qui demande à être plus structurée. Elle pourrait en outre permettre un développement du tourisme de découverte.
- Le tourisme de nature : il est très présent au niveau de Saint-Louis, sur le fleuve Sénégal, le Sine-Saloum et au Sénégal Oriental. Son potentiel est énorme et permet de diversifier l'offre touristique sénégalaise en ce qui concerne l'écotourisme, la chasse et la pêche. Cependant, c'est une filière très marginalisée.
- Un potentiel qui se heurte à des contraintes sectorielles importantes

Après une période favorable et malgré un réel potentiel de développement, le pays n'a pas réussi à diversifier son offre, en raison de :

- **Un manque d'investissement** dans le secteur pendant les années 1990 et 2000 sauf sur des projets très spécifiques, avec une faible prise de risque des banques et l'incertitude des bailleurs de fonds, d'où peu de projets nouveaux et une absence de rénovation et de réinvestissement significatifs sur les produits.
- **Le coût de l'aérien** : il est lié à la distance, mais surtout au faible environnement concurrentiel, et au haut niveau de taxes aéroportuaires (46 euros environ). Le coût élevé de l'accessibilité contraste avec le niveau d'offre réelle. La desserte du Sénégal

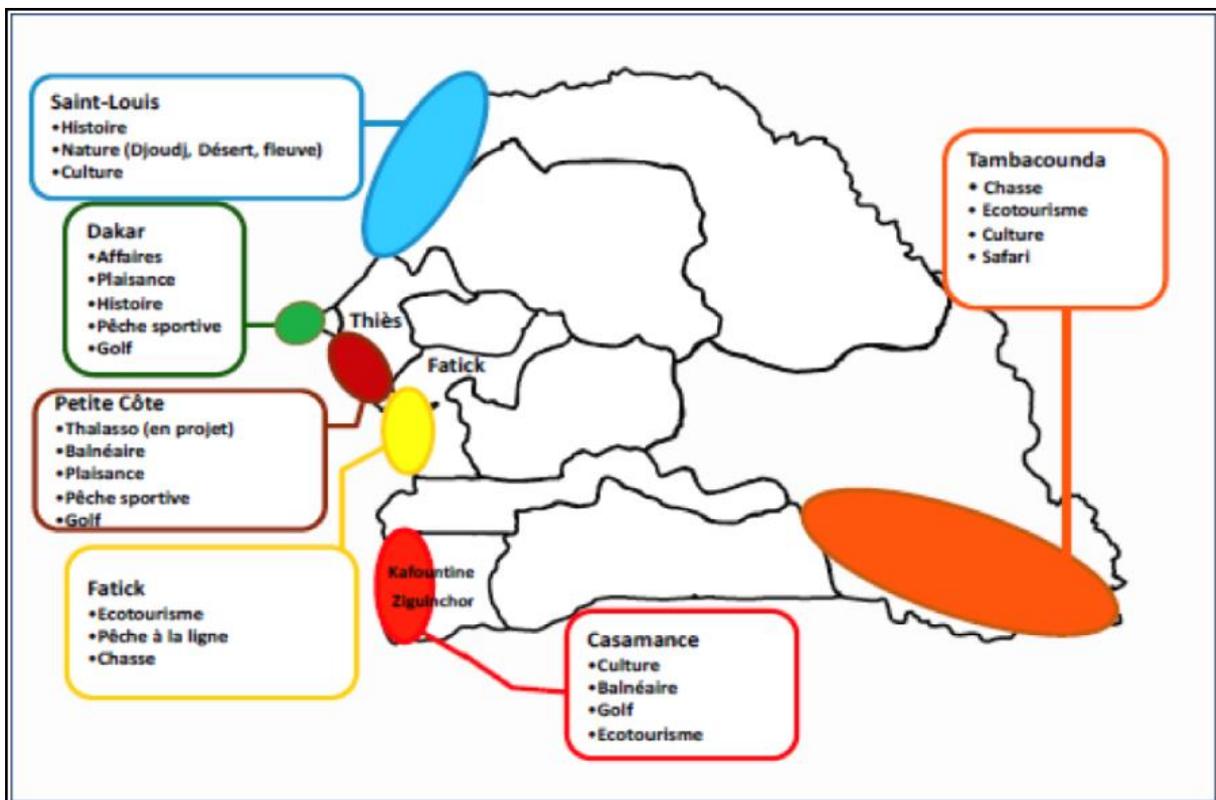
se faisant à plus de 90 % par avion, la question du transport aérien est donc un levier majeur pour le développement touristique.

- **Un manque global de promotion** de la destination, notamment envers les marchés émetteurs.
- Parallèlement, une **montée en puissance de destinations « soleil »** concurrentes bénéficiant d'une véritable politique d'opensky, de la présence de low-cost, à moins de 5 heures de l'Europe.

Néanmoins, malgré ces contraintes, l'attractivité de Dakar qui parvient à attirer des investisseurs grâce à l'hôtellerie d'affaires et le développement progressif de projets de rénovation le long de la Petite Côte font entrevoir une future dynamique pour le secteur.

- Les différents pôles touristiques du Sénégal

Figure 1 : les zones touristiques intégrées du Sénégal



Source : Plan Sénégal Émergent

- Une fréquentation touristique atone

Aujourd'hui, à l'échelle du continent africain, le Sénégal occupe une place relativement marginale, les flux restants dominés par l'Afrique du Sud, le Maroc et l'Afrique de l'Est (Kenya).

Toutefois, il est intéressant de noter qu'à l'échelle de l'Afrique de l'Ouest, le Sénégal bénéficie d'une position unique. Il s'agit d'une des seules destinations à avoir réussi à développer des flux touristiques significatifs, présentant aujourd'hui une des offres les plus structurées.

Cependant, les professionnels du secteur affirment que le tourisme sénégalais est en perte de vitesse depuis quelques années, bien que la région de Dakar soit moins touchée, le tourisme d'affaires lui permettant de résister à la crise. Situation qui s'est accentuée avec la survenance de la COVID-19.

- Positionnement concurrentiel
- ✓ Le Sénégal ne parvient pas à capter la clientèle du foyer émetteur européen : 1<sup>re</sup> source de touristes internationaux

L'Europe constitue le premier réservoir de clientèles, aisément mobilisables pour l'économie touristique de la destination, bien que la globalisation de l'industrie touristique invite à considérer d'autres marchés extra-européens.

L'essentiel du tourisme international européen provient de 5 marchés majeurs :

- L'Allemagne (30 %)
- La Grande-Bretagne (18 %)
- L'Europe Latine soit : France (9 %) – la présence importante de touristes français au Sénégal s'explique principalement par des raisons historiques et linguistiques – Italie (5 %) et Espagne (4 %)<sup>11</sup>.

Si le Sénégal capte déjà une part importante des touristes en provenance de l'Europe Latine et notamment de la France, les marchés allemands, britanniques et des pays scandinaves restent largement sous exploités malgré un potentiel important permis par le positionnement géographique du Sénégal (proximité des marchés sources).

- ✓ Le Sénégal : une localisation attractive pour le foyer émetteur européen qui lui confère un fort potentiel d'attraction

Figure 02 : les destinations touristiques



Source : cabinet Horwath, étude Pointe Sarène – BOS – 22 décembre 2015

<sup>11</sup> Étude Pointe Sarène - analyse de marché, programmation et business plan, cabinet Horwath, 2015

Dans la carte ci-dessus réalisée par le cabinet HORWARTH, se trouvent représentées les destinations situées à maximum 6 heures de vol depuis le foyer émetteur de l'Europe (Paris ou Bruxelles) et avec peu de décalage horaire (3 heures max).

En zone grisée sont représentées les destinations de la mer Méditerranée qui restent pour la plupart des destinations d'été (Espagne, Italie, Turquie, Chypre, Afrique du Nord. Dans le faisceau tracé en jaune, apparaissent l'Égypte, le Sud du Maroc, le Tchad, le Niger, le Mali, la Mauritanie, l'Algérie, la Libye. Cependant, ces pays, hormis la présence de la Covid-19, connaissent pour certains des contextes politiques risqués actuellement (terrorisme) et n'attirent plus beaucoup de touristes.

Ainsi, il apparaît clairement que le Sénégal a peu de destinations concurrentes sur le continent africain. C'est l'un des seuls pays d'Afrique à offrir une destination balnéaire d'hiver, mais aussi potentiellement bien plus riche, avec une certaine sécurité et peu de décalage horaire par rapport à l'Europe.

Le Sénégal est une destination qui bénéficie à la fois de :

- Soleil toute l'année
- Contexte sécurisé
- Localisation proche des marchés sources : à moins de 6 heures d'avion de l'Europe et peu de décalage horaire.

Les destinations disposant des mêmes caractéristiques sont à proximité du Sénégal et apparaissent comme ses concurrents directs. Il s'agit de la Gambie, du Cap-Vert et du Maroc.

### *1.1.3 Diagnostic de la région de la Petite Côte*

La région constitue un important pôle de production agricole grâce à la qualité de ses sols et de pêche artisanale<sup>12</sup>.

Néanmoins, la principale activité reste le tourisme, concentré dans la station balnéaire de Saly Portudal, la plus importante du pays et à la longue tradition de lieu de villégiature. En effet, le littoral de la Petite Côte abrite la première station touristique africaine au sud du Sahara : Saly et d'importants villages de vacances. De ce fait, selon DIOMBERA (2013)<sup>13</sup>, il est concerné par un afflux de promoteurs et de touristes en quête de soleil, d'hospitalité, d'ouverture et de « farniente ». La région, longtemps deuxième zone touristique du Sénégal après la capitale Dakar (Cap-Vert), associe une large typologie de structures touristiques suivant les attentes et les intérêts des acteurs.

---

<sup>12</sup> PSE

<sup>13</sup> Mamadou Diombera, « Tourisme et développement local : vers une redéfinition des relations au niveau de la Petite-Côte sénégalaise ? », Études caribéennes [Online], 26 | Décembre 2013, Online since 15 December 2013, connection on 17 June 2021. URL : <http://journals.openedition.org/etudescaribeennes/6736> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.6736>

Toutefois, la région connaît depuis 2008 une fréquentation touristique en baisse et une crise du secteur avec des fermetures successives d'hôtels, dont le Club Aldiana et plus récemment le Domaine de Nianning, un des fleurons du tourisme sénégalais.

Cette crise qui a débuté bien avant la survenance de la Covid-19 avec à son actif un fort impact négatif sur le secteur du tourisme, s'explique par plusieurs facteurs : la crise financière mondiale, le virus Ébola de 2014 qui a effrayé les touristes, un certain rejet du tourisme balnéaire de masse et de qualité médiocre, la faiblesse des investissements et management de la station qui ont conduit à une détérioration de l'offre et de l'environnement (érosion marine) ...

En effet, la région est soumise à des problèmes d'érosion côtière, en partie liée au non-respect de règles environnementales. Actuellement, la mer avance en moyenne de 2 mètres par an. C'est ainsi que des mesures d'urgence ont été prises en 2011 pour protéger certains établissements hôteliers, mais une solution plus globale et concertée doit être mise au point pour faire face à cette menace. Sur ce, « le plan qui devrait résoudre cette équation serait le projet de consolidation du littoral à Saly et Thiawène. En phase finale d'exécution, ce programme (Fond d'adaptation du ministère de l'Environnement et du Développement durable du Sénégal) a réalisé des brise-lames pour un montant de près de 1 milliard de francs CFA.

En complément, il est prévu la création d'un espace paysager de 350 000 arbres composés de filaos, eucalyptus, acacias et de mettre en place une station d'épuration et un système de collecte et de traitement des ordures »<sup>14</sup>.

En somme, on peut dire que la destination Sénégal bénéficie de facteurs attractifs fortes en raison de sa stabilité politique, l'ensoleillement, ses plages, la diversité de l'offre, la tradition d'accueil du pays, la proximité de l'Europe, entre autres avec un enjeu de renouvellement de l'offre et des produits.

#### *1.1.4 Présentation du site de Pointe Sarène*

Le village de Pointe Sarène est situé en bordure de mer au cœur de la Petite Côte du Sénégal. Il appartient à la région de Thiès, département de Mbour, arrondissement de Sindia, communauté rurale de Malicounda. Le village est accessible par une piste goudronnée de 2 km après un trajet de 100 km depuis Dakar, et 15 km à partir de Mbour, sur l'axe Mbour-Joal.

Pointe Sarène est limité au Nord par le village de Nianing, au sud par le village de Mbodiène, à l'est par une forêt classée et à l'ouest par l'océan Atlantique. Majoritairement peuplé de sérères, le village compte 10 000 habitants selon le chef du village. Les jeunes sont estimés à environ 46 % de la population totale et la pêche artisanale est l'activité principale du village.

---

<sup>14</sup> <https://www.au-senegal.com/erosion-cotiere-saly-sauvee-des-eaux.6764.html>

Le site qui hébergera la zone touristique a une superficie de 110 ha et englobe littéralement la Pointe Sarène.

Le plan d'aménagement de l'Unité d'Aménagement Touristique de Pointe Sarène prévoit les éléments suivants :

- La construction de cinq (5) blocs hôteliers de quatre à cinq étoiles, ayant chacune une façade minimale sur mer de 250 mètres, pour une capacité maximale de 1 600 chambres ;
- Cent vingt (120) villas de haut standing, alignées de façon sinueuse sur la crête du site offrant un point de vue panoramique sur la mer vers l'ouest ;
- Une plaza commerciale, avec boutiques, restaurants et services touristiques, comprenant un mini-amphithéâtre pour des activités culturelles en plein air ;
- Une base nautique/marina qui pourrait desservir les zones touristiques de Pointe Sarène et Mbodiène ainsi qu'un parc aquatique ;
- Un golf de 18 trous ;
- Des infrastructures publiques (gendarmerie, police, pompiers) ;
- Une aire de plage de 2 km de long constituant le domaine public maritime.

L'ensemble de cette nouvelle zone touristique de Pointe Sarène sera ceinturé d'après la SAPCO (chef de projet) par une zone tampon boisée et clôturée dans le prolongement naturel de la forêt existante de Pointe Sarène. Cette forêt classée, d'une superficie de 2 500 ha, constitue une extension possible du projet pour la réalisation d'un parc à thèmes.

D'après la SAPCO, l'État sénégalais et le secteur privé devraient mobiliser respectivement 11 et 130 milliards de F CFA pour l'aménagement de base du site de Pointe Sarène, qui devrait permettre la création de 9000 emplois et devenir le nouveau pôle touristique balnéaire sur la Petite Côte, vitrine du développement touristique au Sénégal en termes de qualité de l'expérience qui sera offerte aux visiteurs.

<https://youtu.be/i44D8X1oH3Q> (vidéo de présentation en 3D de la station de Pointe Sarène).

L'aménagement du site de Pointe Sarène a commencé par la création des axes routiers principaux (pistes en latérite) et la plupart des terrains ont été libérés. Ces axes routiers sont considérés comme définitifs. Ces axes routiers permettent ainsi de relier la future station aux axes principaux (route départementale qui va de Saly à Joal) notamment l'AIBD de Diass inaugurée depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2016.

Figure 03 : environnement immédiat du projet de station touristique de Pointe Sarène



Source : cabinet Horwath, étude Pointe Sarène – BOS – 22 décembre 2015

Figure 04 : Vue du site de Pointe Sarène



Source : [https://i1.wp.com/www.senegalblackrainbow.org/wp-content/uploads/2019/09/pointe\\_sarene\\_s.jpg?resize=1024%2C683&ssl=1](https://i1.wp.com/www.senegalblackrainbow.org/wp-content/uploads/2019/09/pointe_sarene_s.jpg?resize=1024%2C683&ssl=1)

## *Problématique*

Suite à la crise économique de 2008, le secteur touristique sénégalais traverse une crise importante, en raison de plusieurs facteurs dont le virus Ébola en 2014, les infrastructures vieillissantes, le coût élevé de l'aérien, le manque de compétitivité, sans oublier la pandémie à coronavirus qui est venu amoindrir toutes les tentatives de relance de ce secteur.

Compte tenu de l'importance capitale du tourisme pour la croissance inclusive du Sénégal, il importe de réfléchir à des perspectives nouvelles en termes d'attraction des marchés émetteurs internationaux.

C'est ainsi que, depuis quelques années, l'État du Sénégal et les professionnels du tourisme sont dans une dynamique consistant à mettre en place une politique de relance du tourisme. Pour la réussite de celle-ci, il est crucial d'accorder à l'aménagement touristique un rôle central et stratégique dans la planification du développement. Pour ce faire, de grands projets ont été déclinés dans le cadre du PSE comme celui des ZTI dont fait partie la future station de Pointe Sarène, qui laissent entrevoir un accroissement des segments affaires et loisirs sur la destination Sénégal.

Malheureusement, comme on l'a vu par le passé avec l'aménagement de la station balnéaire de Saly, beaucoup de projets publics ont été mis en œuvre sur la base de plans et de programmes pilotés à vue sans une réelle planification stratégique. De plus, trop souvent les projets publics de développement - comme celui de l'aménagement de la station de Pointe Sarène - n'ont pas encore donné les résultats escomptés vu les retards répétitifs constatés dans la livraison des travaux d'aménagement devant laisser la place à la phase d'installation des premiers réceptifs hôteliers. Des sommes importantes sont injectées dans ceux-ci et, avant même que les activités prévues n'aient franchi le seuil opérationnel, beaucoup d'irrégularités apparaissent faute d'une planification inappropriée.

## *Questions de recherche*

- *Question générale*

Quelle stratégie de planification pour l'aménagement de la station touristique de Pointe Sarène ?

- *Questions spécifiques*

Quelle planification faut-il mettre en place pour assurer un aménagement durable et créateur de valeur à Pointe Sarène ? Comment cette planification devrait-elle permettre d'atteindre les objectifs de croissance, de génération de devises et d'emplois ?

## *Objectifs de la recherche*

- *Objectif général*

Notre étude vise à analyser la planification de l'aménagement touristique et aboutir à des recommandations opérationnelles destinées aux autorités en charge de l'aménagement de la station touristique de Pointe Sarène.

- *Objectifs spécifiques*

- Faire l'état des lieux de l'aménagement touristique au Sénégal et à Pointe Sarène ;
- Analyser la planification de l'aménagement de la station de Pointe Sarène ;
- Dégager des perspectives d'amélioration de la planification de l'aménagement de la station de Pointe Sarène et pour les autres projets à venir.

## *Revue de littérature*

- La notion de projet public et ses principales limites

Contrairement à la notion de *politique publique* avec ses nombreuses définitions du fait de sa complexité, celle de *projet public* semble elle ne pas souffrir de cette difficulté. En effet, plusieurs auteurs s'accordent sur la définition suivante : « *un projet public est un projet financé par un gouvernement et destiné à être possédé ou exploité par ce gouvernement* ».

Toutefois, les agences gouvernementales peuvent participer à un certain nombre d'autres projets par le biais de prêts ou d'autres moyens d'aide financière, mais elles ne sont pas considérées comme des projets publics, même si le public y a un intérêt. La plupart des projets publics se rapportent à un travail accompli par un gouvernement pour atteindre un objectif public. Ils comprennent généralement des travaux tels que la réparation et la construction de routes, la construction de bâtiments publics, les écoles et même les parcs publics<sup>15</sup>.

Malheureusement, bon nombre de projets public, particulièrement dans les pays en voie de développement, souffrent de nombreuses limites, notamment du fait de difficultés organisationnelles. On a noté que, d'une part, les projets publics souffrent des relations qui existent entre les administrés et les phénomènes bureaucratiques. En effet, certains projets sont reconduits d'année en année, de réévaluation en réajustement, jusqu'à épuisement des crédits et après avoir atteint une faible part de leurs objectifs. Ceux-ci, relégués au rang des fins ultimes, doivent trop souvent céder la place à la préoccupation plus immédiate du fonctionnement de la machinerie bureaucratique avec son cortège de documents, de mémoires, de protocoles et de textes réglementaires. De ce fait, Huppert (1981), estime que le management des projets publics de développement doit être encouragé, de sorte que les vrais besoins et les priorités urgents ne soient pas délaissés par les administrations, obnubilées par les règlements, mais au contraire, remis à leur vraie place.

---

<sup>15</sup> <https://www.netinbag.com/fr/business/what-is-a-public-project.html>

En outre, l'expérience acquise dans de nombreux pays du Tiers Monde, suggère que la réalisation des objectifs du développement par les projets publics est entravée à presque tous les stades soit en raison du jugement erroné des administrateurs, soit parfois en raison d'une suradministration.

D'autre part, une autre limite et non des moindres réside dans la coupure qui peut exister entre administration et administrés dans le cadre d'un projet public. En effet, faute de temps, on omet trop souvent d'interroger les agents économiques sur la façon dont ils vivent réellement leurs besoins et perçoivent les moyens de nature à les satisfaire. L'analyse des situations se réduit trop souvent à l'utilisation d'un outillage statistique embryonnaire ou peu fiable, à des sondages auprès d'échantillons sans réelle représentativité : ainsi, une analyse défectueuse par exemple du milieu devant accueillir le projet de station touristique de Pointe Sarène peut conduire à des incompréhensions et/ou conflits avec les populations autochtones. Ce qui peut même conduire à un rejet du projet faute d'un manque de concertation approfondie.

- Le tourisme au Sénégal (particulièrement sur la Petite Côte)

Dans le cadre du projet relatif à l'élaboration du schéma directeur d'aménagement et de développement territorial de la zone Dakar-Thiès-Mbour (rapport provisoire, janvier 2015<sup>16</sup>), l'analyse du tissu économique s'est focalisée sur les secteurs d'activité à grands potentiels de développement parmi lesquels le tourisme.

D'après le rapport en question, le tourisme est très développé dans la zone du triangle grâce aux conditions très favorables liées à l'existence de belles plages, à la proximité de l'agglomération dakaroise, à la douceur du climat et à des aménagements adéquats. Au niveau national, le département de Mbour représente le second pôle touristique avec 23,4 % de la capacité touristique derrière Dakar qui concentre 35% de l'offre touristique. De nouveaux aménagements sont envisagés par la SAPCO dans la zone d'influence directe du triangle à Mbodiène et Pointe Sarène.

Malgré le dynamisme du tourisme observé dans la zone, des difficultés subsistent. Il s'agit de :

- L'enclavement ou l'inaccessibilité de certains sites caractérisés par le mauvais état des voies d'accès ;
- La faible connectivité entre les sites touristiques le long de la Petite Côte ;
- L'insalubrité des plages ;
- La faible diversification de l'offre touristique ;
- Le déficit d'aménagement pour les sites de moyenne envergure ;
- La cohabitation entre le tourisme et les activités de nuisance ;

---

<sup>16</sup> ANAT, Schéma Directeur d'Aménagement et de Développement Territorial de la zone Dakar-Thiès-Mbour, Rapport provisoire, Janvier 2015, 163 pages.

- L'exposition de certains sites touristiques à l'érosion côtière et la disparition des plages.

Les principaux enjeux pour le développement et l'exploitation du potentiel touristique du triangle sont :

- La diversification des produits touristiques ;
- Le renforcement de la desserte et de la connectivité des sites touristiques ;
- L'exploitation du potentiel touristique de la Petite côte entre Bargny et Saly ;
- L'amélioration de la politique de promotion du tourisme ;
- Le renforcement des capacités des acteurs en charge du développement touristique ;
- La protection des côtes contre l'érosion marine et la restauration des plages ;
- L'aménagement d'espaces dédiés pour les activités de nuisance<sup>17</sup>.

C'est ainsi que, dans le cadre du PSE, l'État sénégalais est « *déterminé à faire du tourisme un levier de développement durable, profitable aux populations et créateur d'emplois* » (S.E. Le Président Macky Sall). Et, le Ministère du Tourisme et des Transports aériens, résolu à répondre à l'appel du chef de l'État a entrepris la rédaction d'un Plan d'Orientation stratégique 2020-2025 afin de poser les jalons devant permettre au Sénégal d'atteindre les objectifs assignés au secteur du tourisme qui se doit d'être un vecteur de transformation économique et de croissance redistributive. À travers le PSE, stratégie décennale sur la période 2014-2023 adossée à une vision, celle d'un Sénégal émergent à l'horizon 2035, le Sénégal ambitionne de devenir « une destination touristique de référence » et de « faire du tourisme un vecteur de développement social et territorial à travers le relèvement de la qualité et de la diversité de son offre et la promotion de micros entreprises pour le développement d'un tourisme intégré ». Ainsi, le Sénégal s'est fixé pour objectif d'atteindre en 2024, un taux de croissance de 7 à 8 % par an et une contribution du tourisme au PIB d'au moins 569 milliards de Francs CFA.

Étant une des épines dorsales du développement économique du pays, le secteur touristique représente la seconde source de devise et compte pour 6,8 % du PIB. Il contribue également à 75000 emplois directs et 25000 emplois indirects (MTTA, 2021).

Avec à son actif, un passé touristique « glorieux », le Sénégal n'a pas su s'adapter efficacement aux nouvelles tendances mondiales du tourisme. Après des années de succès éclatant, le secteur est entré dans une ère de déclin progressif. Cela s'explique par l'inadéquation progressive de l'offre touristique sénégalaise, centrée sur le balnéaire et la France comme principale marché émetteur de voyageurs, avec les nouvelles tendances du secteur, notamment des voyageurs en quête d'un tourisme plus expérientiel, un outil digital désormais au cœur de l'expérience de voyage et l'émergence de nouveaux profils de voyageurs (touristes sud-sud, Chinois...). C'est ainsi que, la nouvelle stratégie déclinée dans le Plan

---

<sup>17</sup> Schéma Directeur d'Aménagement et de Développement Territorial de la zone Dakar-Thiès-Mbour, Rapport provisoire, Janvier 2015.

d'Orientation 2020-2021, permet de mieux aligner le secteur du tourisme en particulier au Plan Sénégal Émergent. Cette stratégie est en effet en phase avec les projets phares du PSE comme celui relatif aux ZTI.

- Tourisme littoral : tendances et problématiques

Une revue de quelques publications de l'OMT nous ont permis d'avoir quelques connaissances sur quelques tendances et problématiques observées depuis quelques années et intéressants le secteur du tourisme. Parmi celles-ci, figure le rapport intitulé *Gouvernance et gestion pour un tourisme durable dans les zones côtières d'Afrique (OMT, 2013)*.

À la lecture de cette dernière, l'on nous fait savoir que, le secteur du tourisme a fait preuve d'une forte capacité à se remettre de reculs passagers. Après le déclin des arrivées mondiales de 2009 dû à la récession économique, l'année 2010 a connu une croissance considérable. Malgré de possibles fluctuations futures, l'OMT a maintenu ses prévisions pour une croissance moyenne des arrivées de 3,3% par an jusqu'à 2030, avec une prévision encore plus élevée pour l'Afrique (5%).

Il n'existe pas de nombre concernant la proportion ou la croissance du tourisme côtier mondial, mais il n'y a aucune raison de croire que celui-ci ne soit pas, de manière générale, soumis aux mêmes tendances de croissance que celles observées et prévues pour le tourisme au sens large. Certaines études de la demande ont indiqué que le bord de mer reste une destination de choix pour les vacances.

Certains changements se sont fait connaître dans la nature de la demande dans le secteur du tourisme littoral. Bien que le repos et la relaxation grâce au soleil, à la mer et au sable restent un facteur attractif important, on observe une multiplication significative du type d'expériences recherchées par les touristes. Certaines tendances apparaissent ainsi :

- Une plus grande connaissance de la qualité de l'environnement et une demande pour des lieux propres et préservés ;
- Une demande pour des commodités de meilleure qualité, y compris celles concernant l'alimentation et la restauration ;
- Un plus grand intérêt pour l'observation de la nature et de la vie sauvage ;
- Un plus grand intérêt pour les caractéristiques culturelles ;
- Un plus grand intérêt pour mêler les activités côtières avec d'autres expériences grâce aux excursions ou vacances à objectifs variés, etc.

L'importance relative du tourisme littoral ne fait pas de doute. Dans de nombreux pays, les zones côtières, dans lesquelles se concentrent le plus grand nombre d'investissement et de commodités associées au tourisme, représentent l'attraction touristique principale.

Le tourisme littoral apporte certains bénéfices à l'économie, la société et l'environnement, qui sont décrits comme ce qui suit :

- Apport financier et rentrées de devises internationales

Le tourisme côtier représente une source considérable de revenus pour les pays et les localités qu'il concerne. Dans les pays développés, il peut constituer une source primaire de rentrées d'espèces.

- Emplois locaux et prospérité

De nombreuses zones côtières ont des économies fragiles, en raison parfois de leur situation excentrée. Les entreprises touristiques peuvent représenter une source directe importante d'emplois qualifiés et non-qualifiés. Les dépenses des touristes dans divers petits achats et le développement de chaînes logistiques locales peuvent générer une quantité encore plus importante d'emplois et de revenus dans la zone, et aider au développement d'autres secteurs économiques.

- Infrastructures et équipements pour la communauté

Les investissements touristiques peuvent fournir des infrastructures, dans le transport, les télécommunications, l'énergie et l'approvisionnement en eau, qui, dans certaines zones côtières ou communautés ne seraient pas disponibles autrement. Les équipements ou aménagements de loisirs construits pour les touristes peuvent aussi être mis à la disposition des populations locales.

- Sensibilisation au besoin de conserver l'environnement

Le tourisme étant dépendant de l'environnement et de la culture des côtes, il peut aider à sensibiliser les communautés locales, les gouvernements et autres personnes concernées sur leur valeur considérable, ce qui peut conduire à un engagement et un soutien plus sérieux dans leur conservation. En règle générale, il peut créer de la motivation à garder les lieux propres et maintenus.

- Moyen de subsistance durable pour la communauté

Le tourisme peut représenter une source de revenus alternative pour les communautés locales, peut-être plus stable que leurs activités précédentes.

Néanmoins, la littérature traitant des sujets du tourisme et de l'environnement a aussi identifié de nombreux problèmes créés par le tourisme côtier, dont les principaux sont résumés ci-dessous :

- Destruction des lieux et perte des cadres naturels

Les nouveaux développements situés aux mauvais endroits et l'urbanisation tentaculaire peuvent détruire la beauté et le cadre naturels. Les processus de construction d'hôtels et de stations balnéaires peuvent être destructifs s'ils ne sont pas gérés de manière adéquate, et provoquer l'érosion, l'envasement des eaux marines et autres dégâts.

- Pollution

L'écoulement des égouts, les émissions de gaz, les déchets, le bruit, la lumière, entre autres, provoqués par les opérations des entreprises et les activités touristiques, sont des sources importantes de pollution. Ceci peut avoir des conséquences sociales et environnementales, à la fois sur la terre et sur la mer.

- Gaspillage des ressources naturelles et envahissement des lieux

Le tourisme côtier peut provoquer une consommation importante des ressources naturelles non renouvelables, dont l'eau, les terres, les minéraux et les espèces vivantes, comme les poissons et les crustacés. Certains développements sont d'importants consommateurs d'énergie. Étant également à l'origine de l'épuisement des ressources, la concurrence pour le peu de ressources disponibles peut affecter les vies et le bien-être de la communauté. Le tourisme peut aussi empêcher l'accès aux côtes pour les populations locales et avoir un impact négatif sur les ressources culturelles.

- Changement climatique

Les zones côtières sont très sensibles à l'impact du changement climatique, comme l'augmentation du niveau de la mer, l'imprévisibilité du climat, les ondes de tempêtes, les changements de température et les inondations. Ceci peut affecter les qualités physiques des côtes et accélérer l'érosion, mais aussi endommager les propriétés et influencer les types de demandes. Ceci a des implications particulières sur l'emplacement et la création de développements futurs.

- Engagement limité de la communauté et bénéfice minimal pour la population

Dans certaines zones côtières, les communautés locales ne sont pas beaucoup prises en compte dans la planification du développement touristique, et l'impact sur leur vie n'est pas suffisamment considéré. Bien que quelques personnes profitent parfois de certains avantages économiques, les occasions d'étendre les avantages locaux au maximum ne sont pas souvent mises en priorité.

- Styles et motifs de développement des propriétés

Dans de nombreuses zones, la nature de l'investissement touristique a changé. La tendance est aux projets qui développent des propriétés résidentielles, sous forme de résidences secondaires. Ceci a une incidence sur le prix et la disponibilité de la terre, et sur la mesure dans laquelle les populations locales profitent du tourisme. Certains développements sont fondés en partie sur la spéculation foncière, et leurs agents s'engagent rarement sur le long terme dans la zone donnée.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Organisation mondiale du tourisme (2013), *Gouvernance et gestion pour un tourisme durable dans les zones côtières d'Afrique*, OMT, Madrid.

- Tourisme et développement durable

Il est admis depuis plusieurs décennies que nos projets ou politiques quelconques doivent tenir en comptes dans leurs contenus le respect des principes du développement durable. Le tourisme, n'ayant pas échappé à cette règle, le concept de tourisme durable est de rigueur aujourd'hui dans bon nombre de politiques publiques nationales en lien avec ce secteur avec la prise en compte des impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs. En effet, L'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) définit le tourisme durable ou responsable comme : un tourisme qui tient pleinement compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs, en répondant aux besoins des visiteurs, des professionnels, de l'environnement et des communautés d'accueil. Il s'agit, **« sur le long terme, de conjuguer les dimensions sociales, économiques et environnementales avec le tourisme, qui, lorsqu'il n'est pas maîtrisé, devient facteur de dégradation des milieux naturels et de désorganisation des sociétés »**<sup>19</sup>. C'est pour ainsi dire que le tourisme durable est un concept qui doit guider la qualité et l'esprit des projets ou activités touristiques qui, pour aujourd'hui et pour demain, doivent transformer nos séjours en actes bénéfiques pour l'environnement et les populations locales.

En outre, les aménagements touristiques constituent le laboratoire de ce que l'on appelle aujourd'hui le « tourisme durable ». En effet, ceux-ci ne constituent pas des sanctuaires naturels, mais des zones dans lesquelles les acteurs vont s'approprier les notions de restriction de l'offre, d'adaptation de modes de tourisme à des milieux fragiles, aux relations – et tensions – entre développement économique touristique et sauvegarde de l'environnement (Frédéric Rolin, *Tourisme et planification spatiale*).

Et, pour en venir à notre zone d'étude, en l'occurrence la future station de Pointe Sarène, il a été décidé, afin d'éviter les erreurs commises dans le passé avec des tracasseries qui ont miné la gestion de la station de Saly, de partir sur une gestion plus innovante et inclusive. C'est ainsi que, dès l'adoption du projet d'érection de la nouvelle station, des défenseurs de l'environnement ont soulevé des préoccupations, notamment après la sortie d'un rapport environnemental qui mettait en garde. Sur ce, les autorités de la SAPCO à qui l'État a confié la gestion et l'aménagement de ladite station ont tenu à apporter quelques éclaircissements par rapport à ces interrogations avec des recommandations à la clé en ces termes : *« Si un plan de développement du tourisme est envisagé, il doit impérativement éviter les erreurs commises dans d'autres zones comme Saly où la situation est grave pour certains segments de côte. Il faudra prévoir un plan d'aménagement d'ensemble dans lequel on identifie bien les parties de la zone dédiée aux installations touristiques et celles laissant un accès libre à la plage, dans le respect des dispositions légales relatives au domaine public maritime.*

---

<sup>19</sup> Vincent VLÈS, *L'aménagement touristique durable du territoire*, Université de Pau et des Pays de l'Adour - U.M.R. C.N.R.S. n° 5603 « Société, Environnement, Territoire » - octobre 2005

*Il est important de maintenir des servitudes régulières et éviter une privatisation généralisée. Il faudra également maintenir des coupures vertes, en préservant les petits estuaires, mangroves, formations dunaires et couverts végétaux, etc. pour conserver une valeur paysagère et éviter d'amplifier les phénomènes érosifs.*

*Il faudra éviter toute installation en dur à moins de 50 m du trait de côte et encourager la couverture végétale sur la partie en arrière de la plage. Il est indispensable d'interdire tout prélèvement de sédiments côtiers et exclure toute construction d'une digue obstruant les transits sédimentaires.*

*Il faudra aussi éviter la construction d'esplanades en dur ou de murs de protection à la côte, dont les effets seraient d'accroître l'effet de ressac lié à l'énergie des vagues, qui contribuerait au départ des sédiments, à la dégradation du profil de la plage et à l'accélération des phénomènes d'érosion.*

*Toute solution contre l'érosion devra être envisagée dans une approche intégrée sur la zone et surtout pas à l'échelle micro-locale, au risque là aussi de provoquer une accélération du recul du trait de côte.*

*Le SDLAO et la MOLOA<sup>20</sup> ont recommandé la mise en place d'un comité de secteur côtier rassemblant TOUTES les parties intéressées autour de la Mairie et des promoteurs de projets (SAPCO en l'occurrence) afin que les décisions d'aménagement soient prises de manière concertée et compte tenu des risques correctement documentés et expliqués aux différentes parties. »<sup>21</sup>*

À noter que ces recommandations, si elles sont bien respectées, permettront la mise sur pied d'une station touristique à Pointe Sarène qui respectera les normes environnementales sans mettre en danger le site et les populations résidentes et alentours.

- Les enjeux de l'aménagement touristique

L'aménagement joue un rôle fondamental dans le développement touristique, puisque ses effets sur l'attractivité des territoires sont directs et ses impacts sont réels sur la qualité de vie des populations locales. Toutefois, une action visant à développer le tourisme dans une localité donnée peut se transformer en désavantage pour les résidents de celle-ci. Par conséquent, en aménageant une zone, divers paramètres sont à prendre en compte, notamment : assurer une mise en valeur et un accès équitable aux lieux, tant pour les touristes que pour les résidents ; veiller à la préservation de l'authenticité et la vitalité des lieux ; rendre les lieux attractifs, rares, en veillant à contenir les flux et surtout préserver ceux-ci d'une

---

<sup>20</sup> À l'issue de l'étude (réalisée par l'UICN et financée par l'UEMOA) portant sur le suivi du trait de côte et l'élaboration du Schéma Directeur du Littoral d'Afrique de l'Ouest (SDLAO), qui a concerné 11 pays (de la Mauritanie au Bénin), la décision a été prise de mettre sur pied la MISSION DOBSERVATION DU LITTORAL OUEST AFRICAIN (MOLOA), pour un meilleur suivi de la zone côtière à l'échelle régionale.

<sup>21</sup> <https://www.au-senegal.com/nouvelle-station-touristique-pointe-sarene-les-promoteurs-s-activent,15612.html>

consommation dévastatrice. Pour ce faire, l'aménagement touristique doit concilier des intérêts issus d'acteurs et de nombreuses échelles territoriales, des intérêts parfois contradictoires. En somme, l'aménagement doit définir les facteurs et les agencer de façon à contribuer au développement économique des territoires, tout en réduisant les inégalités socioéconomiques et en protégeant les ressources naturelles ou patrimoniales.<sup>22</sup> D'autant plus que, comme souligné par DIOMBERA (2017)<sup>23</sup>, dans le prolongement de la ville touristique de Saly Portudal, des stations balnéaires de troisième génération se sont multipliées à la Somone, à Mbodiène et à Pointe Sarène. Mais l'accaparement de ce milieu littoral, devenu « désirable », s'est très rapidement traduit par une véritable « colonisation » ou ghettoïsation (Cazes, 1984), articulée autour de ces nouveaux quartiers résidentiels clos (Le Goix, 2003). Cette nouvelle forme de marquage et d'appropriation de l'espace côtier et de ses ressources se traduit formellement par l'adoption quasi systématique d'un plan répétitif de quadrillage fermé, centré sur l'intérêt exclusif que les promoteurs portent aux relations entre station et plage et, corrélativement, en fin de compte, un total désintérêt pour l'arrière-pays et ses populations.

- Les objectifs de la planification et de l'aménagement touristique dans le cadre du développement durable

Définir les objectifs de la planification et de l'aménagement touristique revient à se poser des questions fondamentales telles que *pourquoi* et surtout *pour qui* planifier et aménager. Aussi, selon Georges Cazes et Robert Lanquar (2001), les objectifs sont simplement des règles de décision pour guider un développement et rendre un processus de transformation des ressources le plus efficace possible. Et, comme tout projet qui se veut viable, il est en effet nécessaire que des objectifs de planification et d'aménagement touristique soient mesurables, accessibles et accompagnés de dates limites pour ne pas dire SMART (Spécifique – Mesurable – Atteignable – Réalisable – Temporellement défini). De ce fait, ces objectifs vont permettre de fournir quelques valeurs opérationnelles telles que :

- Ils offrent une base en regard de laquelle on peut mesurer les réalisations ;
- Ils fournissent un stimulant à l'association, la commune, la région, l'État ou le groupe d'États qui les poussent à accroître leurs réalisations ;
- Ils assurent une direction ;
- Ils aident à la coordination ;
- Ils sont en principe un instrument pour l'amélioration du processus de prise de décision.

---

<sup>22</sup> SICART, Catherine (2017) L'aménagement touristique et ses nouveaux enjeux. Paris, L'Harmattan, 190 p. (ISBN 978-2-34310-820-9)

<sup>23</sup> Mamadou Diombera, « Le développement touristique et l'occupation des espaces littoraux : quelles enjeux pour les territoires de la Petite Côte sénégalaise ? », Études caribéennes [Online], 36 | Avril 2017, Online since 15 April 2017, connection on 17 June 2021. URL : <http://journals.openedition.org/etudescaribeennes/10778> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.10778>

- Techniques de la planification et de l'aménagement touristique

Ces techniques sont trop nombreuses pour pouvoir être décrites dans leur ensemble. Il reste tout de même la possibilité d'en dégager quelques principes et procédures. De nouveaux instruments sont constamment mis au point grâce aux nouvelles technologies de communication jusqu'aux techniques de *benchmarking* qui font leur apparition en planification et aménagement du territoire. Le *benchmarking* est le processus d'identification et de connaissance des meilleurs exemples, pratiques ou situations du secteur ou de la branche d'activité, mais il permet aussi de voir ce qui est particulièrement bien fait – qualité – ou porteur de potentialité et d'efficacité dans son entreprise ou organisation (*benchmarking* externe et interne). Cet instrument facilite l'élaboration de politiques et stratégies qui permettront d'améliorer les produits offerts et de réaliser des avancées innovatrices significatives. C'est un élément essentiel de la dynamique de définition des objectifs et des politiques. Toutefois, le plus important c'est de faire en sorte de le systématiser et de l'organiser.

C'est ainsi que, concernant les étapes à suivre pour une planification touristique réussie, du fait de la diversité des approches, C. Gunn (1974)<sup>24</sup> en propose dix principales :

- Compréhension globale des caractéristiques des ressources naturelles ;
- Étude des marchés et du transport ;
- Analyse des points précédents pour en dégager les domaines primordiaux ;
- Développement des entités régionales ;
- Division des régions en trois parties : les complexes d'attractions touristiques, les corridors de circulation, l'arrière-pays qui n'attire pas le touriste ;
- Étude plus détaillée des communautés stratégiques ;
- Identification des complexes d'attractions possibles ;
- Analyse des possibilités totales et attributions des priorités en vue de nouvelles études de praticabilité ;
- Modifications du transport et création d'aménagements et de services (ou remaniement des installations plus anciennes) ;
- Prise de décision pour la mise en application.

De son côté, M. Baud-Bovy (1978), conçoit quatre phases dans son approche PASOLP (Product Analysis Sequence for Outdoor Leisure Planning) :

- Phase A : enquête et analyse ; en particulier les structures, les politiques et les priorités du pays sont analysées de manière à pouvoir identifier les objectifs prioritaires du développement touristique ;
- Phase B : politiques touristiques et flux prioritaires ; imaginer des produits touristiques éventuels pour les segments possibles de clientèle en collaboration avec toutes les

---

<sup>24</sup> C. Gunn, in *Colloque sur la planification et l'expansion de l'industrie touristique, Ottawa, 19-22 mars 1974*, Document de l'office du Tourisme du Canada, Ottawa.

parties intéressées (État, collectivités territoriales, promoteurs, intermédiaires...) qui contrôlent les problèmes posés par leur mise en œuvre éventuelle ;

- Phase C : plan directeur et mise en œuvre avec des études préliminaires sur les équipements supplémentaires nécessaires, sur la meilleure affectation envisageable pour les sites recensés et les destinations préférentielles des touristes. On établit ensuite la stratégie nécessaire à sa mise en œuvre du plan ;
- Phase D : impacts socio-économiques et sur l'environnement ; l'attention est portée sur les problèmes des ressources et du contrôle foncier<sup>25</sup>.
- Aménagement et attractivité touristique

En premier lieu, nous allons définir les aménagements et l'attractivité touristique. Ensuite, on va établir les liens qui peuvent être faits entre les deux concepts.

« *L'aménagement est la pratique de disposer l'espace, les hommes et leurs activités* » (Lapointe, D. et Gagnon C., 2006). L'aménagement a donc une place déterminante dans l'univers du tourisme puisqu'il est un facteur décisif dans l'emplacement ou encore la disposition des lieux d'une activité ou destination touristique.

L'attractivité des territoires nous est définie « comme la capacité d'un territoire à être choisi par un acteur comme zone de localisation (temporaire ou durable) pour tout ou partie de ses activités ; cette attractivité est une attractivité perçue qui n'implique que des personnes physiques, des individus, des ménages ou des équipes » (Gérardin, H., Poirot, J. 2010)<sup>26</sup>.

L'aménagement joue un rôle dans l'attractivité touristique. Sans un bon aménagement, les activités touristiques seraient beaucoup moins attrayantes. Serge Gagnon (2007)<sup>27</sup> nous informe que « les types d'attraits touristiques sont rapportés à des conditions de possibilité voire à des contextes ..., aménagement, planification, capacité de support. Ce qui fonde l'attractivité du produit est alors lié à l'organisation de l'espace, à ce qui permet la mise en valeur d'un contenu préalablement évalué comme potentiel ». Cet énoncé nous prouve l'importance de bien aménager les espaces touristiques afin de les rendre le plus attrayants possible non seulement au touriste, mais aussi aux gens de la communauté locale. De plus si une attraction est mal située, il sera moins attrayant pour les touristes puisque la difficulté d'accès ou le manque d'originalité ou encore de « beauté » dans certains cas pourrait faire penser les touristes deux fois avant d'y aller.

Gérardin et Poirot disent aussi que selon les études, l'attractivité de nos jours provient de la question du développement durable et « respecter le patrimoine naturel » (2010)<sup>28</sup>. En outre,

---

<sup>25</sup> M. Baud-Bovy, La mise en œuvre des plans directeurs de développement touristique, in *Bulletin d'études touristiques*, Madrid, OMT, 1978/1.

<sup>26</sup> Gérardin, H., Poirot, J. (2010). « L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel ». Monde et développement. Numéro 149. Éditeur : De Boek Supérieur.

<sup>27</sup> Gagnon, S. (2007) « L'attractivité touristique des territoires » Téoros édition 26-2.

<sup>28</sup> Gérardin, H., Poirot, J. (2010). « L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel ». Monde et développement. Numéro 149. Éditeur : De Boek Supérieur.

la localisation d'un attrait touristique est très importante, les types de service que nous voulons rendre ainsi que l'expérience en dépendent. Il est difficile de rendre attrayante une activité de nature en plein centre-ville urbain.

La notion de localisation nous mène à regarder la question du rôle de la position d'une attraction, Serge Gagnon mentionne que « les positions attractives jouent un rôle de premier plan dans l'organisation spatiale des territoires ». Cet extrait du texte de M. Gagnon nous démontre l'importance de bien choisir ou l'on veut qu'une activité touristique soit pratiquée.

Il est primordial que les lieux touristiques soient aménagés de manière à ce que les touristes puissent les visiter facilement. Le lieu doit être accessible pour plusieurs personnes sans qu'ils deviennent « over crowded » (surpeuplé). Un exemple de ceci nous est donné par BARAN (2015)<sup>29</sup>, elle dit que « l'inévitable impasse des voyageurs pendant les périodes de pointe engendre une myriade de problèmes de logistique et de sécurité pour les entreprises, les villes et les institutions qui gèrent ces attractions touristiques. Au mieux, les voyageurs sont souvent forcés de visiter des endroits comme le Grand Bazar d'Istanbul et la Place du Temps de New York entassés parmi des hordes de touristes qui se tiennent debout ».

Un aménagement réfléchi des lieux par le gouvernement ou les autorités responsables est donc indispensable pour maintenir l'attractivité de ceux-ci.

Par exemple les chutes du Niagara attirent plusieurs gens de partout, cette attraction touristique a beaucoup de succès grâce à son aménagement. Les gens responsables du site touristique se sont assurés de garder la beauté naturelle tout en créant des activités pour attirer les clients. Serge Gagnon (2007) nous dit que « *L'attractivité touristique d'un territoire dépend certes des qualités naturelles et spectaculaires d'un site comme les chutes du Niagara. Cependant l'agrément d'un territoire réputé pour ses charmes doit davantage à une ambiance qui motive le touriste à conjoindre à ces lieux. Plusieurs choses rendent les chutes attrayantes comme les suites d'hôtels qui donnent une vue sur les chutes, les lumières qui illuminent les chutes le soir, les multiples petits belvédères pour prendre des photos ainsi que les tunnels aménagés sous les chutes pour donner une autre perspective et expérience. De plus l'espace a été aménagé pour attirer des touristes de partout dans le monde une variété d'offres de produit non seulement sur place, mais aussi dans la région* ». Selon l'article écrit par Sylvie Berthiaume (2013)<sup>30</sup> « *le Parc des chutes est toujours une destination très touristique, mais la qualité des aménagements et des services fait en sorte qu'on s'y sent et qu'on y circule très à l'aise, lentement ou rapidement, selon notre désir* ». Tous ces aspects qui rendent les chutes attrayantes sont rendus possibles grâce à l'aménagement des lieux.

---

<sup>29</sup> Baran, M. (2015) « Jammed: overcrowding at the world's most popular tourism sites ». Travel weekly: the travel industry's trusted voice. Récupéré le 15 juin 2021 sur : <http://www.travelweekly.com/Travel-News/Tour-Operators/Jammed-Overcrowding-at-the-worlds-most-popular-tourism-sites>

<sup>30</sup> Berthiaume, S. (2013) « Niagara » L'euphorie Magazine. Récupéré le 13 juin 2021 sur : [http://euphoriomagazinevoyage.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=900%3Aeuphorie-du-mois-niagara&catid=1%3Aeuphorie-du-mois&Itemid=13&lang=fr](http://euphoriomagazinevoyage.com/index.php?option=com_content&view=article&id=900%3Aeuphorie-du-mois-niagara&catid=1%3Aeuphorie-du-mois&Itemid=13&lang=fr)

- Aménagement touristique et planification : une dimension touristique en retrait dans la planification de l'aménagement du littoral

Le tourisme est une activité par nature transversale qui s'inscrit sur un territoire et a un impact sur celui-ci, mais est rarement appréhendé comme un secteur à part entière et fait l'objet d'une relative dispersion dans les différentes thématiques traditionnelles de la planification territoriale, notamment le paysage et la protection de l'environnement, les activités économiques, les mobilités et les déplacements, la protection du patrimoine bâti, etc. (HATT, 2020). De nos jours, les schémas d'aménagement, en tant qu'outils privilégiés pour articuler tourisme et planification, intègrent encore peu les problématiques touristiques et ceci peut être du fait que le tourisme n'apparaît pas comme un champ à part entière de la réflexion.

Un tour d'horizon des rapports ou documents stratégiques de planification de l'aménagement comme le SDADT ou le PNADT permet de voir que peu ou pas de chapitre sont spécifiquement dédiés au tourisme. Ce dernier est en effet éclaté entre les différents secteurs ou activités auxquels il est lié. En outre, les diagnostics effectués font certes souvent référence au tourisme, mais de façon timide et moins précise.

- La question du foncier

L'aménagement de manière générale et celui des zones touristiques en particulier, ne pouvant se faire sans pour autant toucher à la terre, donc au foncier, il importe de faire un tour d'horizon de la question de l'acquisition du foncier, indispensable pour toute entreprise d'aménagement.

Dans ses travaux, SY B. (1999) nous fait part des observations de CISS G. (1983) pour qui, le problème du foncier est moins complexe sur la Petite Côte, car l'essentiel des terrains à vocations touristiques relèvent du domaine national.

Il importe alors d'apporter quelques précisions sur cette notion de « Domaine national ».

Tout d'abord, selon la Direction Générale des Impôts et Domaines du Sénégal, le vocable « domaine » désigne des biens, spécialement des terres, placés sous des régimes juridiques très différents : domaine national, domaine public et domaine privé.

Par « domaine national », il faut comprendre l'ensemble des terres non immatriculés, c'est-à-dire celles ne faisant pas l'objet d'un droit de propriété, et des terres ne dépendant pas du domaine public.

Le « domaine public » comprend les immeubles, immatriculés ou non, naturellement ou artificiellement, affectés à l'usage ou à la défense de tous, ainsi que les biens constituants ou recelant des richesses nationales.

Le « domaine privé » comprend les immeubles immatriculés au nom de l'État ne constituant pas les dépendances du domaine public : immeubles affectés nécessaires au fonctionnement des services de l'État, terrains non affectés susceptibles d'être attribués à des particuliers dans

des conditions conformes à l'intérêt général en vue de la réalisation de projets à caractère économique, social ou culturel<sup>31</sup>.

En ce qui concerne le cas particulier du Domaine national au Sénégal, on ne pourrait parler d'un problème foncier sans pour autant évoquer la Loi 64-46 du 17 juin 1964. Dans l'esprit du législateur, cette Loi doit contribuer à :

- ✓ Favoriser la mise en valeur des terres ;
- ✓ Mettre fin aux injustices découlant de l'exploitation des paysans par les grands propriétaires fonciers ; et
- ✓ Permettre à l'État et aux collectivités locales d'investir dans les aménagements et les infrastructures, sans être contraints de dédommager véritablement les exploitants dans la mesure où ces derniers ne sont pas détenteurs d'un droit réel.

Comme stipulé dans son article 2 : « *L'État détient les terres du domaine national en vue d'assurer leur utilisation et leur mise en valeur rationnelles, conformément aux plans de développement et aux programmes d'aménagement* »<sup>32</sup>. Ainsi, une terre, pour être utilisée à des fins touristiques, il est impératif que le domaine national soit immatriculé au nom de l'État avec motif d'utilité publique (Article 3 : Les terres du domaine national ne peuvent être immatriculées qu'au nom de l'État).

Toujours d'après cette loi, après immatriculation le terrain tombe dans le domaine de l'État, régi par la Loi 76-66 du 2 juillet 1976. Le domaine de l'État est composé du :

- ✓ Domaine privé dans le cas contraire
- ✓ Le domaine privé maritime (DPM) qui est un sous ensemble qui comprend la mer territoriale, le plateau continental, la mer intérieure, les rivages de la mer et la zone des 100 mètres à compter les plus hautes eaux.
- ✓ La voirie publique

Il faut noter aussi que le Domaine Public est inaliénable et que, tous les terrains relevant de celui-ci, nécessaires pour des opérations d'aménagement touristique au niveau de la Petite Côte, seront, soumis à une immatriculation au nom de l'État et mis à la disposition de la SAPCO. Comme ce fut le cas d'ailleurs avec la station touristique de Saly Portudal à travers le décret 77-684 en date du 29 juillet 1977 qui a approuvé et rendu exécutoire les plans de détail de la zone d'aménagement touristique, qui stipule que : « Tous les terrains nécessaires à la réalisation de la station (à l'exception de ceux représentant l'emprise des villages de Saly Koulang, Niakh Niakhal, Tapé) doivent être immatriculés au nom de l'État et mis à la disposition de la SAPCO.

---

<sup>31</sup> <https://impotsetdomaines.sec.gouv.sn/fr/que-renferment-les-notions-de-domaine-domaine-national-domaine-public-et-domaine-prive>

<sup>32</sup> Loi 64-46 du 17 juin 1964 relative au domaine national

Et, dans un souci de mise à jour des textes réglementaires en vigueur, surtout dans un contexte marqué par une volonté des pouvoirs publics de relancer l'activité touristique à travers des projets d'aménagement de nouveaux sites touristiques, on a assisté à l'instauration du Décret n° 2009-1417 en date du 23 décembre 2009. Celui-ci stipule que : « déclarant d'utilité publique le projet d'aménagement de nouveaux sites prioritaires par la société d'aménagement et de promotion des côtes et zones touristiques du Sénégal (SAPCO Sénégal) sur des terrains situés à Pointe Sarène, Mbodiène et Joal Finio, pour une superficie globale de 1.478 ha 35 a 10 ca et à Toubacouta, Foundiougne, Fimela et Ndangane, pour une superficie globale de 576 ha 48 a 18 ca, prononçant le déclassement des dépendances du domaine public maritime et du domaine public fluvial comprises dans l'assiette dudit projet, prononçant l'incorporation au domaine national des dépendances déclassées du domaine public maritime et du domaine public fluvial et prescrivant l'immatriculation au nom de l'État des terrains du domaine national situés sur l'assiette du projet » (J.O. N° 6519 du Samedi 3 avril 2010).

C'est ainsi que la SAPCO s'est vu acquérir 110 hectares sur le projet de la station de Pointe Sarène qui offre d'importantes opportunités de développement touristique par la qualité de son paysage et de sa plage en forme de pointe.

### *Hypothèses de recherche*

Au regard de ce qui précède, nous avons jugé utile de formuler l'hypothèse générale selon laquelle : le succès du projet de station touristique de Pointe Sarène repose sur une planification qui met l'accent sur les aspects environnementaux ainsi que sur le concept du développement durable.

#### ✓ Hypothèses spécifiques

- H.S 1 : Une approche du développement durable dans la planification du projet de station touristique de Pointe Sarène permettra une préservation des ressources touristiques ;
- H.S 2 : Une approche intégrée de la planification permet d'éviter les développements improvisés et incompatibles dans le projet de station touristique de Pointe Sarène.

### *1.2 Cadre institutionnel*

Dans cette section, nous allons faire le tour des organisations impliqués dans le projet d'aménagement de la station de Pointe Sarène.

#### *1.2.1 Les organisations publics et privées*

Un entretien avec le Directeur des Aménagement à la SAPCO en même temps, chef de projet de Pointe Sarène, nous a permis de savoir que l'ensemble des acteurs impliqués dans le projet de développement de la Zone Touristique Intégrée de Pointe Sarène est présenté dans le Contrat de Performance, contrat qui détaille les responsabilités et actions à mener par chaque

partie prenante du projet. Ces parties prenantes sont les autorités ministérielles ainsi que les responsables des Agences et structures d'exécution et de suivi.

Tel que décrit dans le Contrat de performance, « l'objectif final décliné est de finaliser l'aménagement du site et, subséquemment, de mettre en place tous les prérequis nécessaires pour l'engagement du (des) partenaire (s) privé (s) choisi (s) en charge de la construction des infrastructures hôtelières et de leur exploitation ».

- Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan (MEFP)

Il est prioritairement chargé de débloquer les fonds en vue de la réalisation des différents engagements des structures d'appui tel que décliné dans le Contrat de Performance. Des instructions lui ont aussi été données pour le paiement des dépenses liées à la libération des emprises, pour un montant estimé à 1,8 milliard de F CFA.

- L'Agence Nationale de l'Aménagement du Territoire (ANAT)

L'ANAT a depuis 2015 élaboré un Plan National d'Aménagement et de Développement Territorial (PNADT 2015-2035). Elle a aussi déjà réalisé l'étude d'aménagement territorial du triangle Dakar/Thiès/Mbour. Ce plan propose une stratégie sur le long terme en faveur d'un développement territorial plus équilibré et harmonieux.

- La SAPCO

La Société d'Aménagement et de Promotion des Côtes et Zones Touristiques du Sénégal (SAPCO-SENEGAL) est une Société Anonyme à Participation Publique créée en 1975 avec un capital de 1,2 milliard de francs CFA détenu à 98,75 % par l'État du Sénégal et à 1,25 % par la Société Nationale de Recouvrement (SNR). Initialement mise en place pour mettre en œuvre l'aménagement touristique de la Petite Côte, la SAPCO-SENEGAL a vu son intervention étendue au niveau national depuis l'élargissement de ses compétences en 2004.

Il faut noter que la création de la SAPCO est étroitement liée au projet d'implantation de la station touristique de Saly conformément au plan directeur d'aménagement élaboré en 1976.

En effet, sur ce qu'il convient d'appeler la station balnéaire de Saly Portudal, prévue sur une zone de 600 hectares, celle-ci est destinée à accueillir sur un aménagement de 60 hectares, une dizaine de réceptifs hôteliers. Ce choix porté sur Saly s'est fait sur la base des atouts dont dispose le site que sont :

- ✓ « La bonne qualité des plages avec des fonds marins sablonneux »
- ✓ « La mer est également calme et les écarts climatiques faibles »
- ✓ « La présence d'une végétation assez importante à proximité de la plage (baobabs, filaos, prosopis, bougainvilliers... ».
- ✓ « L'existence d'une population dont les activités pouvaient constituer un support au phénomène touristique ». (cf. : « Étude de l'impact des aménagements touristiques au

Sénégal : le cas de Saly-Portudal », I.S.E, Faculté des Sciences, Dakar, février 1986, Gningue A.M.).

C'est ainsi que, pour mener à bien le projet d'implantation de la station de Saly, sur la base d'un aménagement harmonieux, a été instituée par le gouvernement sénégalais le 7 novembre 1975 la Société d'Aménagement de la Petite-Côte (S.A.P.C.O) qui devient de facto l'interlocuteur direct des investisseurs et promoteurs publics ou privés, ainsi que des populations locales impactées. À noter que les missions qui ont été assignées à ladite société sont les suivantes :

- ✓ Constituer des Zones d'Intérêt Touristique (ZIT) dans l'ensemble du territoire national pour en assurer la maîtrise foncière ;
- ✓ Immatriculer au nom de l'État les ZIT identifiés ;
- ✓ Rechercher des investisseurs nationaux et étrangers susceptibles de financer des projets hôteliers et paras hôteliers sur les différents sites identifiés ;
- ✓ Créer sur ces sites des stations touristiques en procédant notamment à la réalisation des aménagements de base (voiries et réseaux divers), d'équipements collectifs et d'un environnement planté ;
- ✓ Céder ou louer des terrains viabilisés ou non viabilisés à des promoteurs ou des gérants qualifiés ;
- ✓ Veiller au respect, par les promoteurs appelés à s'établir sur la zone, des normes et règles d'urbanisme et d'architectures, dans le cadre du plan d'aménagement établi par le gouvernement.
- ✓ Gérer les stations touristiques en assurant l'entretien des équipements, la propreté et la salubrité de l'environnement, la sécurité des personnes et des biens, la promotion des investissements pour y attirer un maximum de clientèle et enfin assurer l'animation ;
- ✓ Et généralement, toutes opérations commerciales, financières, immobilières se rattachant directement ou indirectement à cet objectif et susceptibles d'en faciliter la réalisation<sup>33</sup>.

Au terme d'une nouvelle Convention Générale signée le 21 novembre 2013 avec l'État du Sénégal, le Gouvernement a assigné à la SAPCO-SENEGAL l'objectif fondamental de créer, de développer et de promouvoir le tourisme. Ceci à travers 04 principaux services à savoir : la gestion foncière, l'aménagement de stations touristiques, l'accompagnement à l'investissement et la gestion des station touristiques.

Concernant Pointe Sarène, la SAPCO est détentrice du foncier et est désignée maître d'œuvre du Projet. En outre, elle est responsable de l'aménagement global de la zone, de la création

---

<sup>33</sup> <http://www.mtta.gouv.sn/fr/content/soci%C3%A9t%C3%A9-d%E2%80%99am%C3%A9nagement-et-de-promotion-des-c%C3%B4tes-et-zones-touristiques-du-s%C3%A9n%C3%A9gal-sapco>

des conditions d'installation d'opérateurs privés en charge de la construction de blocs hôteliers, et de la promotion du site.

- Les organisations privées du secteur touristique

Plusieurs organisations privées jouent un rôle important dans le développement du tourisme et seront des interlocuteurs privilégiés du MTTA lors des différentes phases d'avancement du projet.

- 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)
- Le Service Régional du Tourisme (SRT) de Thiès

Au niveau des régions, le MTTA est représenté par sept Services Régionaux de Tourisme qui couvrent les quatorze régions administratives du pays. C'est le SRT de Thiès qui couvre la zone de Pointe Sarène.

#### *1.2.2 Les partenaires et instruments techniques et financiers*

- L'Agence nationale chargée de la promotion des investissements et des grands travaux (APIX)

Elle a pour mission de déterminer et de réaliser les programmes et actions nécessaires au développement de l'investissement privé. À cet effet, elle assure ou supervise notamment :

- La recherche et l'identification des investisseurs ;
- La promotion du Sénégal, destinataire d'investissement ;
- L'accueil et l'accompagnement des investisseurs ;
- La facilitation des procédures et démarches administratives ;
- La mise à disposition d'informations économiques, commerciales et technologiques ;
- L'assistance au partenariat.

Via un Guichet Unique, elle permet aux entreprises l'exécution de toutes les formalités administratives de création ou de modification des entreprises, formalités opérationnelles et obtention d'agrément divers, en un même lieu.

- Le Fonds Souverain d'investissements Stratégiques (FONSIS)

Bras armé privé de l'État, chargé de faire fructifier son patrimoine et relancer l'économie, le FONSIS investit en fonds propres et/ou en quasi fonds propres dans des projets à fort potentiel de croissance économique et de création d'emplois et de richesse. Partenaire d'investisseurs

du secteur privé, nationaux et étrangers, il investit principalement dans les secteurs stratégiques définis dans le PSE, dont le tourisme fait partie.

- Le Crédit Hôtelier et Touristique

Le Chef de l'État a annoncé en 2015 la mise en place d'un Crédit Hôtelier et Touristique d'un montant de 20 milliards FCFA grâce à une dotation initiale de l'État complétée par des actionnaires privés et éventuellement la contribution des partenaires au développement. Il permettra au secteur de disposer d'un instrument pérenne pour la prise en charge de ses besoins spécifiques de financement des investissements touristiques à des conditions adaptées, telles que la réalisation de nouvelles stations touristiques, la mise aux normes et aux standards internationaux de l'hébergement touristique sénégalais, l'offre de prestations touristiques conformes aux attentes des clients, la mise à disposition d'agences de voyages modernes et dynamiques, etc.

- Le Partenariat Public Privé (PPP)

Le financement de l'offre, la réalisation de nouvelles infrastructures structurantes telles que les stations balnéaires, les zones touristiques et les unités hôtelières pourront éventuellement se faire à travers le développement d'un partenariat constructif entre les investisseurs privés, les professionnels du tourisme et le gouvernement.

Avec cette option, l'État (à travers la SAPCO), est ainsi en charge des aménagements structurants tandis que les privés devraient mobiliser les ressources pour la construction, l'équipement et l'exploitation des réceptifs touristiques.

## **Chapitre 2 : Démarches méthodologiques sur la planification du projet d'aménagement de la station touristique de Pointe Sarène**

Au cours de ce chapitre, nous allons présenter la méthodologie adoptée pour valider les différentes hypothèses de recherche.

### *2.1 : Approche méthodologique*

Dans le cadre de ce mémoire, la stratégie principale de la recherche est orientée vers la méthode holistico-inductive ou méthode qualitative. Cette méthodologie étant exploratoire, on a eu à travailler avec des théories existantes, en nous basant sur un raisonnement inductif par l'intermédiaire d'études exploratoires comme recherche-action qui est un processus interactif. La méthode qualitative est guidée par la collecte, le traitement et l'analyse des données.

#### *2.1.1 La collecte de données*

À partir d'une approche empirique, la collecte de données pour ce mémoire a consisté en une recherche documentaire, une collecte par le moyen d'entretiens semi-directifs, mais aussi par l'intermédiaire d'observations sur le terrain.

- La recherche documentaire

Elle a consisté à l'exploitation de la documentation afin de mieux saisir le cadre théorique de notre étude. C'est ainsi qu'on s'est orienté vers le cadre théorique de l'aménagement touristique, des politiques publiques d'aménagement touristique, des projets d'aménagement de station touristique entre autres. La littérature sur l'aménagement territorial est vaste, mais se réduit considérablement quand elle est appliquée au domaine touristique. Toutefois, en mettant à contribution d'autres sources telles que des publications d'articles sur des sites comme <https://journals.openedition.org/> , <https://www.memoireonline.com/> nous ont ainsi permis d'avoir une idée assez précise sur l'aménagement touristique de manière général mais plus particulièrement des enjeux liés à celui-ci. En outre, les rapports d'études et rapport de master plan mises à notre disposition par la SAPCO concernant le projet d'aménagement de la station de Pointe Sarène nous ont été d'une aide importante au vu de la responsabilité de la SAPCO en tant que maître d'œuvre de ce projet. Sans oublier les rapports de l'ANAT en ce qui concerne surtout le Schéma directeur d'aménagement du territoire ou le Plan National d'Aménagement du territoire du Sénégal qui ont beaucoup éclairé notre lanterne sur de nombreux points relatifs aux orientations du gouvernement sénégalais en termes de développement territorialisé.

- La population cible

C'est celle qui a fait l'objet d'enquête à savoir, les principaux acteurs de l'aménagement touristique à commencer par le MTTA – à travers les agents de la Direction des Investissements et des Aménagements Touristiques, certains conseillers techniques – en passant par la SAPCO par l'entremise du Directeur des Aménagements et des Travaux, chef

du projet Pointe Sarène, les collectivités déconcentrées (Préfet du département de Mbour d'où est localisé le projet), les populations de Pointe Sarène, etc.

- L'échantillonnage

L'échantillon concerné par l'étude a été constitué de façon raisonnée en tenant compte du niveau d'implication des acteurs dans la planification de l'aménagement de la station touristique de Pointe Sarène. Ainsi, une vingtaine de personnes composée de cadres de la SAPCO, du Ministère du Tourisme et des Transports aériens, de la population de Pointe Sarène, d'élus locaux (mairie de Malicounda), d'agents communaux et d'autres acteurs de l'aménagement touristique ont constitué l'échantillon de cette étude.

- L'entretien

« L'entretien est une technique qui se fonde sur une communication entre deux ou plusieurs individus dont l'un est observateur et le(s) autre(s) observé(s) et dont le but du premier est de recueillir des données de ces échanges verbaux avec l'informateur » Tremblay (1968). Quant à l'entretien structuré, il est perçu comme une technique de recherche ayant pour objectif d'obtenir les points de vue, les réflexions et les observations de personnes qui ont une connaissance particulière, un statut particulier ou qui disposent d'informations auxquelles l'enquêteur ne peut avoir accès par d'autres moyens (ROCARE, 2006). Ce type d'entretien se réalise à l'aide d'un guide d'entretien qui est une liste écrite de question ou de thèmes auxquels l'enquête devra apporter des éléments de réponse.

L'entretien structuré semi-directif a été le principal outil de collecte de données. À l'occasion des activités de stage, plusieurs discussions ont été organisées avec certains acteurs. Pour approfondir et vérifier les informations recueillies au niveau local, des entretiens ont été réalisés, à l'aide d'un guide auprès de l'échantillon de notre étude. Chaque entretien a eu une durée moyenne d'une heure avec des variations de plus ou moins 15 minutes. Pendant l'entretien ou la discussion, un enregistrement des échanges est fait en même temps que des prises de notes.

C'est ainsi qu'on a eu à s'entretenir avec des personnes impliquées directement ou indirectement dans le projet d'aménagement de la station touristique de Pointe Sarène parmi lesquelles :

- Le Directeur des aménagements touristiques de la SAPCO ;
- Le Directeur de la Réglementation touristique (MTTA) ;
- Deux Conseillers Technique au MTTA
- Le Directeur des Investissements et des Aménagements touristiques (MTTA) ;
- 2 agents de la DIAT/MTTA
- Le Préfet du département de Mbour ;
- Le chef du village et les responsables des jeunes de Pointe Sarène.

## 2.2 Analyse des résultats

L'analyse s'est basée sur le traitement des données collectées à l'issue des entretiens, revue documentaire et observations de terrain effectuées. À la suite de celle-ci, nous avons effectué une synthèse des opinions émises pour en retenir les idées maîtresses utiles pour notre étude. Ces dernières ont ensuite fait l'objet d'un traitement, afin d'être utilisées pour faire différentes analyses portant sur l'aménagement de la station de Pointe Sarène. À noter que le logiciel Excel nous permis de faire les représentations graphiques des résultats à partir des données récoltées lors de la collecte.

### 2.2.1 Diagnostic du projet de Pointe Sarène

Dans ce cas de figure, nous avons jugé nécessaire d'avoir recours à la matrice SWOT<sup>34</sup> qui nous a permis de faire ressortir les forces, les faiblesses, les opportunités et menaces du site de Pointe Sarène devant faire l'objet d'un aménagement afin d'accueillir la future station touristique.

#### *Les facteurs favorables*

Ce sont des éléments essentiels sur lesquels les acteurs de l'aménagement touristique (SAPCO principalement) doivent s'appuyer pour améliorer et soutenir la réussite du projet de Pointe Sarène.

- Les forces

Ce sont les facteurs internes qui seront favorables à l'aménagement de la station de Pointe Sarène. En effet, la station dispose d'une qualité paysagère qui lui confère une plage de sable longue de 2 km en façade et ceinturée en parti par une forêt classée en arrière. De plus, la proximité de la station de Saly Portudal ainsi que du futur Club Med est intéressante dans la mesure où ils auront un effet sur l'image et l'attractivité de la station de Pointe Sarène. À noter aussi que la SAPCO possède la quasi-totalité du foncier du site. Seules deux parcelles sont situées en partie sur le **Domaine Public Maritime (DPM)** et sont des propriétés privées. En outre, depuis plusieurs mois, des structures, des agences de l'État et des directions de ministères techniques ont travaillé d'arrache-pied pour aboutir à la signature du premier contrat de performance conclu dans le cadre du PSE, celui de la zone intégrée de Pointe Sarène. Pour se faire, il a été procédé à une identification claire des actions à réaliser et des maîtres d'œuvre désignés. Le MEFP se charge de la mobilisation et de la sécurisation du financement complémentaire. Le contrat de performance est donc un cadre efficace permettant à l'État de mutualiser les compétences de différentes structures en vue d'aménager, dans les meilleurs délais, la station balnéaire de Pointe Sarène.

- Les opportunités

---

<sup>34</sup> SWOT est l'acronyme anglais de Strengths – Weakness – Opportunities – Threats

Les opportunités sont les facteurs externes qui sont favorables au projet d'aménagement de la station touristique de Pointe Sarène. Pris sous cet angle, elles sont de plusieurs ordres dont les principales sont les suivantes : il s'agira d'abord de positionner la Pointe Sarène comme station modèle en termes d'opportunités économiques, inclusion sociale, préservation environnementale, concept innovant, etc. Ensuite, en ce qui concerne la mobilisation financière devant permettre de réaliser l'aménagement du site, il faut savoir d'emblée que le coût initial de celui-ci est de 15 milliards F CFA (SAPCO). Présentement, seuls 75 % ont été mobilisés soit 8 milliards 400 millions de F CFA pour l'aménagement des routes, des réseaux d'assainissement et l'électricité. Ainsi, la piste de solution possible pour l'aménageur, à savoir la SAPCO, est de travailler avec le secteur privé pour la mobilisation financière (200 milliards d'investissements privés sont attendus sur le site d'après le Directeur de la SAPCO) en termes de joint-ventures<sup>35</sup>. Bien évidemment, les jeunes de la localité devraient être les premiers servis en ce qui concerne les recrutements dans les chantiers du projet, ce qui constitue une belle opportunité de création d'emploi pour eux. Enfin, il faut savoir qu'avant le démarrage des travaux de la SAPCO sur le site devant accueillir le projet, rejoindre le village de Pointe Sarène était très difficile du fait qu'il fallait emprunter une route cahoteuse. En effet, il fallait parcourir à pied les 4 km qui séparent le village de la route nationale pour pouvoir rallier les autres localités d'après les témoignages des habitants. Maintenant, avec les travaux de la SAPCO, cette dernière a compris que réaliser une route qui mène au village était très importante pour les habitants. C'est ainsi qu'une route bitumée est en train d'être réalisée permettant de relier le village à la route départementale contribuant ainsi au désenclavement de celui-ci et par conséquent jouant un rôle important dans l'apaisement du climat social.

Cependant, malgré ce tableau relativement brillant présentant les forces et opportunités du projet, se cache une partie sombre qui met en mal le projet d'aménagement de la station touristique de Pointe Sarène.

#### *Les facteurs défavorables*

Elles sont soit internes (faiblesses) ou externes (menaces) au projet d'aménagement.

- Les faiblesses

Ce sont des facteurs internes défavorables au projet d'aménagement de la station touristique de Pointe Sarène. D'un point de vue environnemental, le site de Pointe Sarène, à l'instar d'une bonne partie de la Petite Côte sénégalaise est touché de plein fouet par le phénomène de l'érosion côtière, un des facteurs ayant entraînés le déclin de la station proche de Saly Portudal, occasionnant la fermeture de nombreux réceptifs hôteliers. Aussi, on y note une faible déclivité de la plage faisant de cette localité une zone à risque en cas d'élévation du

---

<sup>35</sup> La joint-venture (ou encore "opération conjointe" ou "co-entreprise") se rapportent soit à une création en commun, par deux partenaires de nationalité différente, d'une société industrielle ou commerciale ; soit à la prise de participation significative dans le capital d'une société étrangère implantée sur le marché d'exportation visé, par une entreprise exportatrice nationale. Source : <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/joint-venture.html>

niveau de la mer. Et, comble du sort, des constructions illégales de digues ont été faites par certains propriétaires privés, ce qui contribue à l'érosion de la plage. En outre, bien vrai que l'objectif principal des maîtres d'œuvre du projet de Pointe Sarène est de ne plus refaire les mêmes erreurs notées à Saly Portudal, en termes de protection du littoral, on constate à l'intérieur du périmètre devant accueillir le site 1 terrain privé en bordure de plage, ce qui réduit d'un tiers les possibilités d'installation en front de mer.

D'un point de vue opérationnel, on constate un retard dans la finition des travaux d'aménagement si on se fie aux premières prévisions qui fixaient l'inauguration de la station en fin 2019. Et jusqu'au moment où ces lignes sont rédigées, l'observation faite sur le terrain nous a permis de constater que les travaux d'aménagements se poursuivent jusqu'à présent, ce qui entraînera évidemment des retards pour le démarrage ou la livraison des premiers réceptifs hôteliers attendus. De l'entretien effectué avec le président des jeunes de Pointe Sarène, il ressort qu'à part des travaux de voirie et de quelques infrastructures de base réalisés par la SAPCO, du côté des infrastructures hôtelières et d'autres travaux, des lenteurs sont notées. Ce qui fait qu'il y a un sentiment de scepticisme qui est en train de s'installer dans l'esprit des jeunes du village qui ne croient plus au projet. D'autant plus qu'ils avaient mis beaucoup d'espoir sur ce projet qui se devait de régler le problème du chômage dans cette localité. Cette situation de lenteur est due d'après le Directeur des aménagements à la SAPCO, aux difficultés rencontrées par celle-ci dans la mobilisation du financement pour les travaux d'aménagement. Tout cela dénote d'un non-respect du contrat de performance signé entre l'État et la SAPCO, comme souligné dans les lignes précédentes (forces). En effet, l'aménagement de la zone touristique intégrée de Pointe Sarène, étant un projet phare du PSE, le gouvernement du Sénégal se devait donc d'apporter le financement nécessaire pour réaliser les travaux d'aménagement nécessaire au développement de la station par le biais des promoteurs hôteliers. Le financement de ceux-ci se fait à travers le Budget d'Investissement de l'État, notamment le Budget consolidé d'investissement (BCI). Celui-ci est un document retraçant chaque année, par secteur, sous-secteur et par projet et programme, toutes les prévisions de dépenses d'investissement de la loi de finances de l'année. En effet, avec un coût de l'aménagement estimé à 15 milliards FCFA, la SAPCO est juste, selon le Directeur des aménagements touristiques de la SAPCO à 75 % de mobilisation, soit environ 8.4 milliards de FCFA pour l'aménagement des routes, réseau d'assainissement, électricité, etc. Et, jusqu'à présent, l'État tarde à compléter le reste du financement nécessaire pour terminer les travaux d'aménagement qui devront laisser la place à la phase de développement qui sera l'apanage des promoteurs en lien avec la SAPCO.

Pour exemple, la SAPCO, à travers sa direction des aménagements, doit réaliser la station d'épuration. L'appel d'offres a été lancé et le choix de l'entreprise déjà effectué. Et, depuis le mois de février 2021, le président de la République avait donné instruction pour qu'on alloue à la SAPCO la somme de 6 milliards de F CFA pour la réalisation de ces travaux. Cependant, depuis lors, la SAPCO ne parvient toujours pas à entrer dans ses fonds, ce qui cause

énormément de préjudices pour la finition des travaux d'aménagement. C'est pourquoi dans sa stratégie interne, la SAPCO est en train d'explorer d'autres sources de financement différentes de celles de l'État pour avoir des ressources nécessaires pour la poursuite des travaux.

Aussi, avec l'installation de la pandémie à coronavirus au Sénégal qui a fortement impacté tous les secteurs d'activités, beaucoup de promoteurs qui avaient des partenaires à l'extérieur étaient obligés de revoir leur planification surtout en termes d'investissement. En plus clairs, beaucoup d'investisseurs, du fait de la situation économique et sanitaire peu convaincante, ont dû se retirer temporairement le temps d'y voir un peu plus clair. Bien entendu, la SAPCO reste toujours sous contrat avec les promoteurs malgré les difficultés qu'ont ces derniers pour mobiliser les financements.

Un autre élément pouvant impacter négativement le projet de station touristique de Pointe Sarène est relatif aux probables tensions liées à la question du foncier. Il faut savoir d'emblée que l'État du Sénégal, à travers la Convention générale du 21 Novembre 2013 a confié à la SAPCO-Sénégal une mission de sauvegarde aux fins de valorisation des zones foncières recelant un fort potentiel touristique (ZIT). Dans ce cadre la SAPCO-Sénégal identifie, répertorie, cartographie, mène des études, fait immatriculer et acquiert toute assiette foncière présentant des attraits tant naturels que culturels susceptibles de faire l'objet d'une valorisation touristique. Ce fut le cas sur 600 hectares au niveau de la Petite-côte, ce qui a abouti au fleuron de notre tourisme qu'est la station de Saly Portudal et le processus a été poursuivi avec l'acquisition d'assiettes foncières de Pointe Sarène (110 ha) et Mbodiène (504 ha) en cours d'aménagement pour les futures Zones touristiques intégrées de deuxième génération. Ainsi, pour la réalisation de projets d'aménagements touristiques, l'État sénégalais a institué le DÉCRET n° 2009-1417 en date du 23 décembre 2009 déclarant d'utilité publique le projet d'aménagement de nouveaux sites prioritaires par la société d'aménagement et de promotion des côtes et zones touristiques du Sénégal (SAPCO Sénégal) sur des terrains situés à Pointe Sarène, Mbodiène et Joal Finio, pour une superficie globale de 1.478 ha 35 a 10 ca et à Toubacouta, Foundiougne, Fimela et Ndangane, pour une superficie globale de 576 ha 48 a 18 ca, prononçant le déclassement des dépendances du domaine public maritime et du domaine public fluvial comprises dans l'assiette dudit projet, prononçant l'incorporation au domaine national des dépendances déclassées du domaine public maritime et du domaine public fluvial et prescrivant l'immatriculation au nom de l'État des terrains du domaine national situés sur l'assiette du projet<sup>36</sup>. Cette situation ne manquera sans doute pas de susciter des frustrations du moment où certaines de ces terres étaient utilisées par la population locale pour mener des activités notamment l'agriculture et la pêche. Et, malgré qu'un décret de liquidation des indemnités d'éviction ait été signé, le paiement des impenses n'est toujours pas effectif à 100 %.

---

<sup>36</sup> J.O. N° 6519 du Samedi 3 avril 2010

- Les menaces (externes)

Les menaces sont des facteurs défavorables externes au projet d'aménagement de la station touristique de Pointe Sarène. De l'avis de beaucoup de personnes enquêtées, le développement à deux vitesses qui risque de se produire entre d'un côté le village de Pointe Sarène pauvre en infrastructure de base et la station touristique d'un autre côté jouissant de toutes les commodités en termes d'infrastructure et d'activités économiques, risque de poser problème à l'avenir et d'inciter les populations locales à réclamer un meilleur traitement notamment dans un cadre de responsabilité sociétale. En outre, au vu des opportunités qui se présenteront en termes de création d'emploi et d'attractivité du territoire, il serait vraiment dommage si la population locale ne puisse pas les saisir. Ceci, à cause d'un manque de qualification de la part de la population locale impactée par le projet, surtout en matière de formation aux métiers du tourisme. Ce qui provoquera sans nul doute un déficit d'intégration de la population locale au projet, prémisse de crises à l'avenir. En outre, le tourisme étant considéré comme une activité de sociabilité et de rencontre qui ne saurait se développer sans les populations d'accueil, si ces dernières sont responsabilisées et prises en compte dans les projets de développement liés au secteur, elles s'investissent mieux dans ceux-ci. Enfin, avec l'attractivité dont jouit le site de Pointe Sarène, on pourrait assister à une urbanisation incontrôlée du village lors de la mise en service de la station. Situation qui risquerait de constituer des nuisances sonores ou visuelles pour la station.

Tableau 01 : analyse SWOT du projet de Pointe Sarène

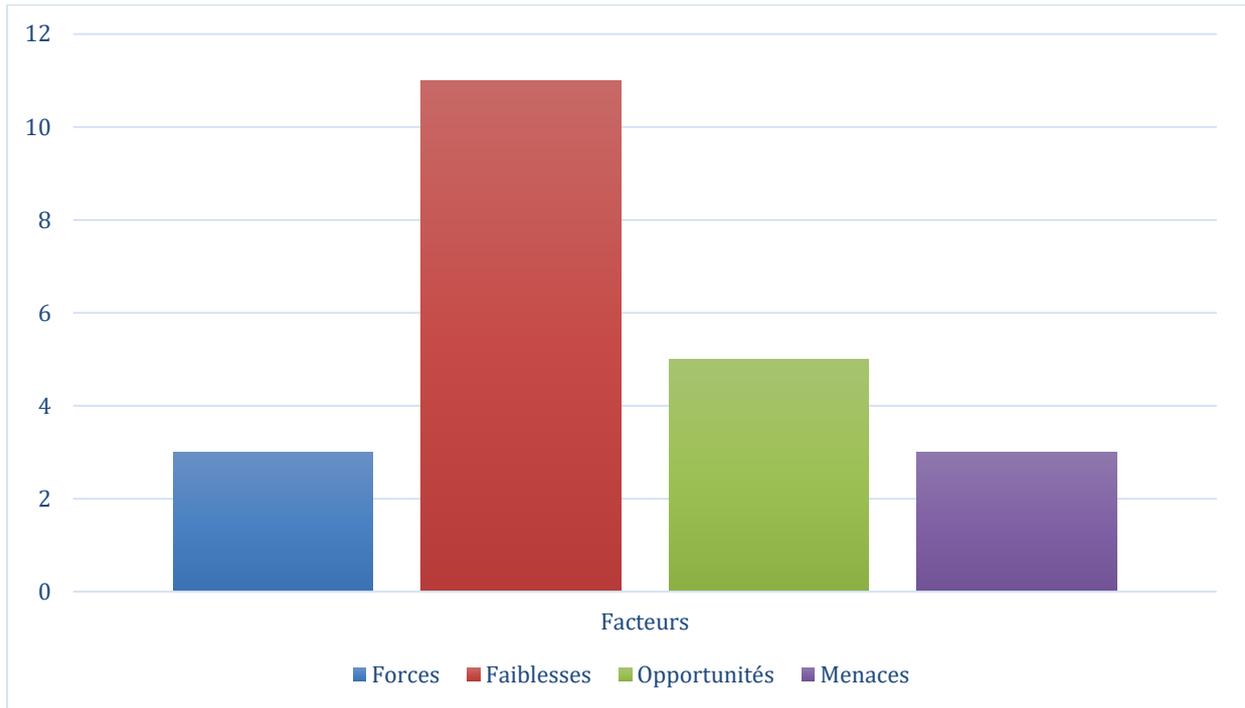
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Qualité des paysages</b></li> <li>• <b>Proximité de Saly et du futur Club Med</b></li> <li>• <b>Maîtrise foncière et volonté politique</b> de passer en réalisation du projet</li> <li>• <b>Contrat de performance</b> signé entre l'État et la SAPCO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Érosion côtière</b></li> <li>• <b>Faible déclivité</b> de la plage</li> <li>• <b>Présence d'un terrain privé sur le site</b></li> <li>• <b>Construction illégale de digues</b> par les propriétaires privés</li> <li>• <b>Retard noté dans la finition des travaux d'aménagement</b></li> <li>• <b>Non-respect du Contrat de performance</b><sup>37</sup></li> <li>• <b>Développement de Pointe Sarène à l'identique de Saly</b>, sans plan d'aménagement précis</li> <li>• <b>Tensions liées à la question du foncier</b></li> <li>• <b>Défaillance de l'État</b> par rapport au financement</li> <li>• <b>Non-libération à temps des emprises</b></li> <li>• <b>Covid-19</b> : Désengagement de certains partenaires</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionnement de la Pointe Sarène comme <b>station modèle</b></li> <li>• <b>Implication du secteur privé</b> pour la mobilisation financière</li> <li>• <b>Développement l'engineering</b> pour attirer les privés</li> <li>• <b>Création d'emploi</b> pour les jeunes de la localité</li> <li>• <b>Désenclavement du village</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Développement de la zone à deux vitesses</b> (ZTI et villages)</li> <li>• <b>Intégration insuffisante du village de pêcheurs de Pointe Sarène</b></li> <li>• <b>Urbanisation incontrôlée du village</b> lors de la mise en service de la station</li> </ul>

Source : auteur, à partir des entretiens, observations et enquêtes

<sup>37</sup> En application des articles 5 de la loi d'orientation 2009-20 du 4 mai 2009 sur les agences d'exécution et 16 du décret 2009-522 du 4 juin 2009 portant organisation et fonctionnement des agences d'exécution, il est institué un contrat de performance entre l'État, représenté par la tutelle technique et le ministre chargé des Finances et l'agence d'exécution représentée par son directeur général ou directeur.

Pour mieux illustrer la matrice, nous avons jugé nécessaire de reproduire celle-ci sous forme graphique en ayant recours à l’outil Excel. À partir de celui-ci, nous avons établi un tableau sur lequel ont été reporté les nombres respectifs de facteurs de notre matrice et à partir des données obtenues, un graphique a été produit permettant une lecture plus claire des résultats.

Figure 05 : Histogramme de la matrice SWOT du projet Pointe Sarène



Source : auteur à partir de la matrice SWOT

À première vue, l’interprétation du graphique obtenu ci-dessus fait ressortir clairement une forte proportion des faiblesses par rapport aux autres composantes de la matrice. Par conséquent, on peut en déduire que la planification du projet de station touristique à Pointe Sarène est sujette à une contre-performance. Sur ce, une analyse poussée, nous permettra de faire ressortir les facteurs pouvant expliquer cette contre-performance.

### Chapitre 3 : discussions et recommandations sur les stratégies de valorisation des nouvelles ZTI

#### 3.1 : Discussions et perspectives d'amélioration de la planification de l'aménagement touristique de la station de Pointe Sarène

##### 3.1.1 : Analyse des causes de la contre-performance

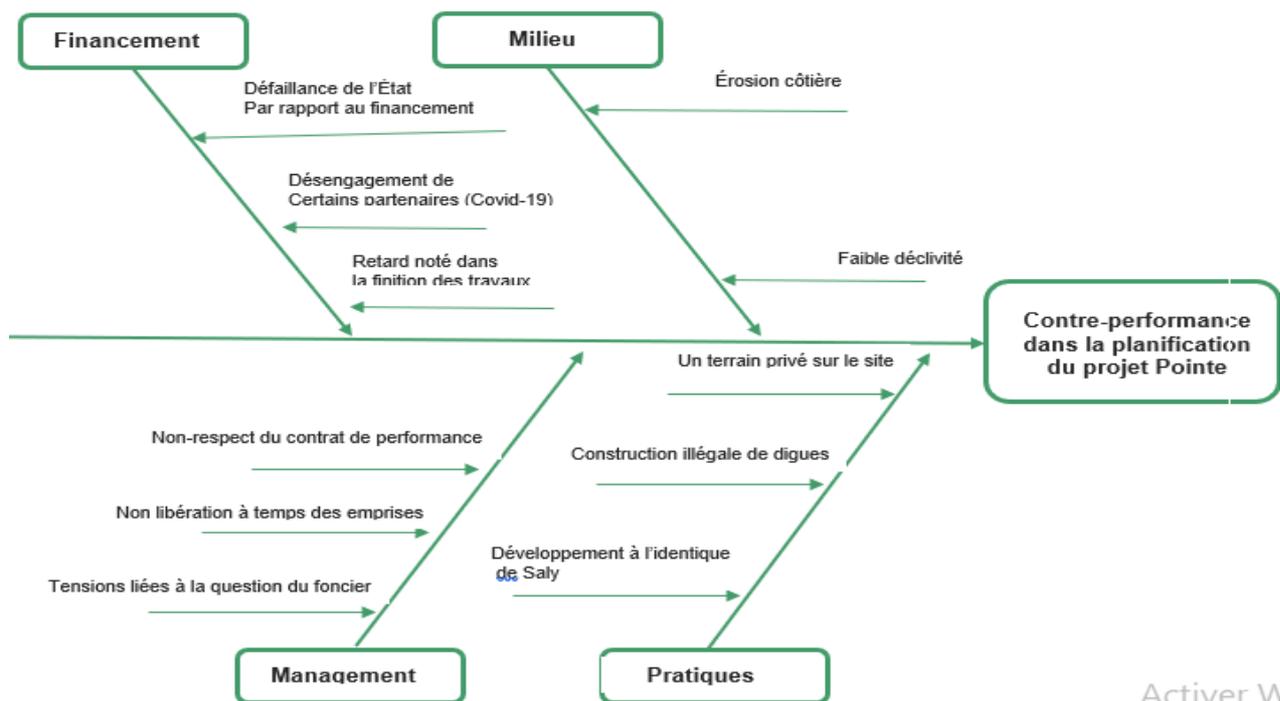
Analyser les causes de la contre-performance de la planification de la station de Pointe Sarène revient à faire un examen de fond afin de mieux comprendre celle-ci et ensuite de proposer des solutions adaptées.

Pour ce faire, nous avons fait appel au diagramme d'Ishikawa ou « diagramme de cause à effet ».

Le diagramme d'Ishikawa, du nom de son inventeur, le professeur Kaoru Ishikawa de l'Université de Tokyo (Japon, 1960), est un outil très utilisé en management et en résolution de problèmes. Conçu à l'origine sur l'analyse de cinq éléments essentiels à savoir *Matières, Matériel, Méthodes, Milieu, Main-d'œuvre*, il a aujourd'hui évolué et peut s'adapter en fonction du domaine.

En ce qui concerne l'analyse de la contre-performance observée dans la planification de l'aménagement de la station de Pointe Sarène, l'usage fait du diagramme d'Ishikawa nous a permis, à partir des 11 faiblesses identifiées dans la matrice SWOT de répartir celles-ci en quatre (04) dimensions comme illustrées dans le schéma suivant :

Figure 06 : diagramme de cause à effet



Source : auteur à partir de l'analyse des faiblesses de la matrice SWOT

Ainsi, à partir de ce diagramme de causes à effet, on peut identifier aisément les facteurs sur lesquels il faudrait agir pour améliorer la planification de l'aménagement de la station touristique de Pointe Sarène.

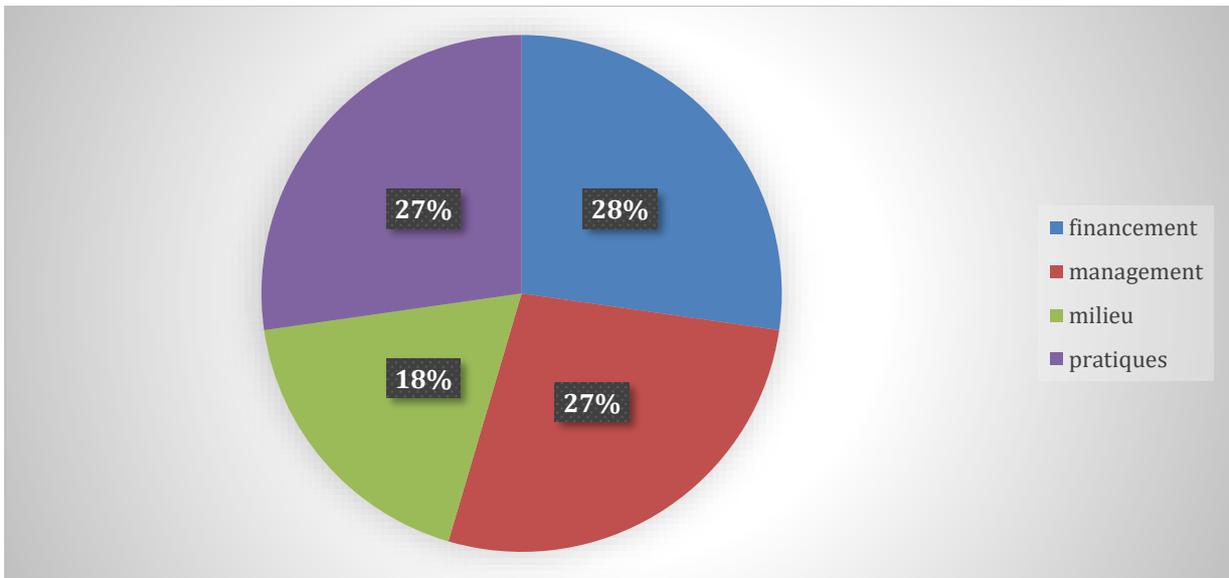
Toutefois, on a senti la nécessité de représenter les différentes dimensions sur le tableau suivant puis d'en faire une représentation graphique (voir figure) afin d'avoir une vision claire des facteurs sur lesquels il faudrait le plus intervenir pour améliorer la planification de l'aménagement de la station touristique.

*Tableau 02 : répartition des faiblesses entre les dimensions identifiées*

Dimensions (causes)	Financement	Management	Milieu	Pratiques
Nombres de faiblesses	3	3	2	3

*Source : auteur à partir des éléments de la matrice SWOT*

*Figure 07 : Diagramme circulaire de la représentation des faiblesses dans la planification de l'aménagement de la station touristique de Pointe Sarène*



*Source : auteur à partir du tableau de la répartition des faiblesses*

Il apparaît ainsi que, la contre-performance notée dans la planification de l'aménagement de la station touristique de Pointe Sarène trouve ses origines dans trois facteurs majeurs que sont : le financement (28 %), le management (27 %) et les pratiques (27 %). Or, ces trois éléments sont essentiels pour le succès et donc l'atteinte des objectifs dans les projets publics de développement. Il faut noter qu'un objectif atteint est la conséquence logique des actions ayant donné leurs résultats. Et, si un objectif n'est pas atteint, trois explications sont possibles d'après Vlès (1996) : les moyens mis en place sont insuffisants (de la part de l'État du Sénégal) ;

l'action a été mal définie ; l'objectif n'est pas réalisable. Ce qui se rapproche bien des résultats de notre analyse. On en déduit alors que la contre-performance notée dans le projet d'aménagement de la station touristique de Pointe Sarène est le résultat d'une planification ayant connu beaucoup de dysfonctionnement.

De ce fait, une bonne coordination et prise en compte de ces aspects s'avère nécessaire pour espérer de bons résultats avec le projet de station touristique de Pointe Sarène. D'autant plus qu'il serait important de rectifier le tir avec cette contre-performance afin d'éviter que les projets devant être mis en œuvre à l'avenir tel que l'aménagement de la future station de Mbodiène ou de Joal-Finio ne connaissent à leur tour pareille contre-performance. De plus, l'atteinte de l'objectif de 3 millions de touristes d'ici 2023 passe inéluctablement par une meilleure planification et une intégration du tourisme dans une dynamique de développement durable.

### *3.1.2 Proposition d'amélioration de la planification de l'aménagement de la station touristique de Pointe Sarène*

Face aux faiblesses rencontrées dans la planification de l'aménagement de la station touristique de Pointe Sarène, il s'avère nécessaire de faire quelques propositions qui peuvent servir à corriger le dispositif en place. L'objectif étant de sensibiliser les pouvoirs publics ou structures responsables de l'aménagement et de la gestion de la station sur les véritables enjeux. En effet, ces derniers impliquent une mobilisation forte des pouvoirs publics ou gestionnaires pour anticiper et gérer au mieux les effets de cette richesse économique nouvelle. Les principaux aspects concernés par ces propositions sont : l'intégration du projet sur son territoire, la méthodologie de gouvernance et l'intégration de la protection de l'environnement.

#### A) Intégration du projet sur son territoire

Le projet de la station touristique de Pointe Sarène aura des impacts certains sur le territoire environnant. Il faut donc les anticiper et les traiter dans un double sens de durabilité et d'exemplarité.

Nous allons, pour chaque probable impact essayer d'en dégager les enjeux en vue.

#### - Création d'emplois

En nous référant aux résultats de nos enquêtes et de la documentation mis à notre disposition, il ressort de celles-ci que le projet générera 3000 emplois directs, soit près de 15 000 personnes qui seront impactées avec les familles. En outre, il est prévu aussi plus de 9000 emplois indirects et induits, dont une bonne part confortera les emplois existants<sup>38</sup>.

C'est ainsi qu'il importe aux pouvoirs publics (collectivités locales y compris) de réfléchir à capitaliser ces impacts en préparant surtout les populations locales notamment les jeunes de

---

<sup>38</sup> Entretien avec le Directeur des aménagement touristique (SAPCO).

la localité de Pointe Sarène et environnants, à saisir les opportunités qui ne manqueront pas à se présenter. Ceci passera par une formation de ces derniers aux métiers du Tourisme afin qu'ils puissent répondre aux exigences de qualité que requiert une station de cette envergure.

- Développement urbain

L'intérêt manifesté par les opérateurs immobiliers et hôteliers, séduits par l'avancée des travaux d'aménagement et l'environnement du site, confirme bien l'attractivité de la future station de Pointe-Sarène. La majorité des lots de la station est aujourd'hui attribuée et le positionnement milieu de gamme supérieur de la station validé.

S'est ainsi posée la question de la vocation des terrains situés autour de la station à l'étude. Ainsi, dans un souci de durabilité, le village de Pointe Sarène doit être protégé, au même titre que la forêt classée. Il sera aussi nécessaire de prévoir un développement urbain important, plutôt au sud et proche de grande route, permettant de mutualiser avec les besoins à venir de la future station de Mbodiène. Par conséquent, il se pose un réel besoin de réflexion urbaine à l'échelle de ce grand territoire pour programmer ces développements.

En outre, il faudrait préserver la qualité et le positionnement milieu de gamme et haut de gamme de la station en contrôlant les futurs aménagements aux alentours ; poursuivre le travail de valorisation du foncier attaché à la station, en cartographiant l'usage des sols, proposant des éléments de programmation, en localisant les équipements et en précisant leur mode de fonctionnement ; accroître l'attractivité de la station de Pointe-Sarène, en étendant son périmètre et sa vocation touristique. Ce travail doit être en cohérence avec le Schéma directeur d'Aménagement et de Développement territorial (SDADT) élaboré par le Gouvernement du Sénégal, à travers l'Agence nationale de l'Aménagement du Territoire (ANAT). Tout ceci afin d'éviter que l'urbanisation anarchique qui s'est produite à Saly ne s'y reproduise de nouveau, et pour mieux valoriser les ressources et potentialités de Pointe Sarène.

- Infrastructure

Un projet d'une telle envergure ne manquera sans doute pas d'impacter la zone où elle est établie. C'est ainsi que le village de Pointe Sarène, a pu bénéficier d'externalités positives liées à ce projet. En effet, sur place, on peut observer de visu les travaux d'assainissement entrepris par la SAPCO dans le cadre de sa politique de responsabilité sociétale d'entreprise. Ces travaux (voirie, adduction d'eau) sont, d'après le chef du village de Pointe Sarène, le résultat des engagements pris par le Directeur de la SAPCO à l'époque d'améliorer la qualité de vie des populations impactées par le projet de la station de Pointe Sarène.

Toutefois, les pouvoirs publics ne doivent ménager aucun effort, dans le cadre de la station touristique, afin de choisir et mettre en œuvre des solutions techniques idoines à cette échelle de territoire large portant notamment sur l'énergie, la gestion des déchets, et la gestion de l'eau (production et recyclage ...).

## B) Méthodologie de gouvernance

Dans une logique de planification, les pouvoirs publics et structures chargés de l'aménagement de la station de Pointe Sarène sont appelés à réfléchir sur les grandes orientations ainsi que de leur planning, sans oublier les acteurs qui seront mis à contribution.

Ainsi, concernant :

- Le choix du modèle de développement de la station

Il faut savoir d'emblée que plusieurs modèles de développement de station touristique existent. Toutefois, deux principaux ont suscité notre intérêt du fait de leur pertinence. Il s'agit du *Modèle ouvert de développement (de type classique, Saly au Sénégal)* et du *Modèle intégré de développement (de type Kerzner au Maroc)*, (cf. annexe 3).

La SAPCO, à travers son statut d'aménageur et de gestionnaire de site touristique pourrait faire un choix entre ces deux modèles de développement proposés, et qui vont déterminer une bonne part des questions de gouvernance du projet.

- Portage des projets à l'échelle du territoire environnant sur les volets développement urbain et infrastructures

Par le biais des collectivités locales en lien avec les services de l'État et de la SAPCO, il faudrait penser à mener la réflexion et la programmation sur le développement urbain du territoire, en lien avec la future station en devenir de Mbodiène. En effet, il y a une vraie « ville nouvelle » à créer ou développer à partir d'un bourg existant.

Aussi, il faudrait choisir et mettre en œuvre les solutions techniques idoines portant sur les infrastructures, notamment sur l'énergie, la gestion des déchets, les transports...

- Gestion du site et garantie de sa bonne durabilité dans le temps

Par l'entremise de la SAPCO, il importe de monter une structure de type syndic de copropriété<sup>39</sup>, qui va rassembler les propriétaires de foncier (dont l'aménageur, en l'occurrence la SAPCO, et les titulaires des lots vendus) et les exploitants (en particulier les hôteliers). Elle sera chargée de l'entretien (technique, environnemental...) et de la sécurité de la station, sur la base notamment des cotisations et/ou loyers versés sur le chiffre d'affaires. De même, organiser des moyens juridiques, techniques, financiers et humains (recrutement) de cette structure pour la gestion du site. Enfin, effectuer le montage d'un comité de station qui sera un organe de pilotage stratégique de la station et de ses relations avec les autres acteurs institutionnels ou territoriaux. En effet, concernant le degré d'implication des populations locales, le constat fait jusqu'ici révèle que les possibilités actuelles d'implication des communautés locales dans le processus de développement touristique sont limitées. Ces

---

<sup>39</sup> Le syndic de copropriété est une personne physique ou morale chargée de la représentation du syndicat des copropriétaires, c'est-à-dire de l'ensemble des copropriétaires d'un immeuble. Source : <https://www.matera.eu/articles/syndic-copropriete>

sites balnéaires à travers les structures internationales s'inscrivent dans une logique internationale où les perspectives de participation des populations sont réduites (DIOMBERA, 2012). Sur ce, une véritable réflexion est nécessaire afin de rechercher de nouvelles alternatives au sein des territoires d'accueil pour y instituer de véritables projets de développement touristique durables. En plus claire, y poser les prémices d'un tourisme profitable aux populations locales.

### C) Intégration de la protection de l'environnement

#### - En phase de travaux

Pour les travaux d'aménagement des espaces publics, la végétation existante, particulièrement dans le périmètre du projet, devra faire l'objet d'un inventaire exhaustif et d'une protection spécifique.

Pour les travaux de construction et d'aménagement des parcelles, les preneurs de lots devront intégrer dans leurs propositions, un plan de gestion environnementale et sociale, y compris dans la phase travaux.

En outre, pour une prise en compte des risques de dégradation du littoral, une bande 100 m inaliénables, relevant du domaine public de l'État (loi n° 76-66 du 2 juillet 1976 portant Code du domaine de l'État qui fixe le régime applicable au domaine public naturel des zones côtières, du milieu marin et plage) a été défini. Sur ce, il est impératif de prendre en compte les recommandations issues des conclusions de plusieurs études, dont celle de la Banque Mondiale qui préconise qu'aucune construction permanente n'y soit autorisée et que 30 m supplémentaires doivent être intégrés à cette bande non aedificandi dans le but de préserver le littoral et réduire les risques d'érosion côtière dans une optique d'adaptation au changement climatique à long terme. Dans le même registre de protection des espaces naturels, afin de limiter l'aménagement non maîtrisé des franges du site, et en particulier le long de ses voies d'accès, la SAPCO, devrait aménager des zones tampons en espaces naturels. D'autant plus que, d'après les observations faites sur place, notamment au niveau de la limite du village de Ponto, la SAPCO n'a pas la maîtrise foncière des terrains dont certains sont déjà bâtis.

#### - En phase d'exploitation

De manière générale, pour tous les opérateurs publics et privés de la zone, toute construction permanente devra être équipée d'un système d'assainissement (conformément au Code de l'Hygiène)<sup>40</sup> et de dispositifs de préservation des ressources (eau, énergie, déchets). De même, les opérateurs devront porter une attention particulière au maintien des continuités écologiques par une répartition optimale entre les trois strates végétales : celle du sol, la strate arbustive et la strate aérienne correspondant à la canopée des arbres à haute tige. En

---

<sup>40</sup> Loi n° 83-71 du 5 juillet 1983 portant Code de l'Hygiène

plus, au niveau de la bande de 130 m, l'entretien des espaces dunaires devra être exclusivement manuel afin de ne pas endommager la végétation en place.

Plus spécifiquement, pour les opérateurs privés, la réalisation d'une étude d'impact suivant le modèle élaboré dans le cadre de l'étude Banque Mondiale devra être intégré aux procédures d'octroi ou de concession de la SAPCO vers les opérateurs privés. Et, pour la SAPCO, il est recommandé d'aménager des zones tampons (si possible boisées) entre la zone touristique et le village de Pointe Sarène (Ponto) afin d'une part de préserver le village des nuisances de la zone touristique (en phase chantier, mais aussi à terme des nuisances sonores ou de la pollution) et d'autre part de maîtriser l'installation de nouvelles populations attirées par les opportunités économiques de la zone touristique. Il faudrait aussi, pour garantir l'accès des populations aux opportunités économiques liées à la mer, maintenir des accès publics à la plage au niveau de la zone touristique.

À noter qu'en ce qui concerne le tourisme « vert », le Sénégal de façon général est insuffisamment sensibilisé au sujet de la demande croissante pour celui-ci, particulièrement en Europe. Car, à ce jour, selon un rapport de la Banque Mondiale (rapport *Findings*)<sup>41</sup> et les réponses issues de nos différents entretiens (MTTA), il est ressorti que, à ce jour, et contrairement à plusieurs destinations concurrentes en Afrique, aucun hôtel au Sénégal n'a obtenu de certification internationale de bonne gestion environnementale (par exemple *ISO 14 001, Green Globe*). En effet, l'essor durable du tourisme « vert » nécessite une révision de la planification de l'utilisation des terres et l'établissement de réglementations environnementales, notamment au niveau de la zone côtière.

Sur ce, la partie qui va suivre sera dédié à quelques recommandations qui, devront permettre aux acteurs politiques comme privés de l'aménagement touristique de se les approprier. Ceci, pour plus d'efficacité dans la planification de l'aménagement touristique ainsi que de la gestion de la station de Pointe Sarène, de même pour les futures stations touristiques en devenir prévues dans le PSE à travers la mise en place des ZTI.

### *3.2 Recommandations pour la valorisation des nouvelles ZTI*

Le projet de station touristique de Pointe Sarène, en tant que projet public, le management de celui-ci exigera de relever de nombreux défis dans divers domaines où les moyens d'intervention peuvent être limités. En effet, la mise en place des ZTI comme celle de Pointe Sarène, à l'instar des futures stations en devenir (Mbodiène, Joal-Fino), se doivent de répondre aux exigences fixées dans le cadre du PSE, notamment une bonne implication dans la croissance économique et à la transformation structurelle du Sénégal. Toutefois, on a eu à constater de nombreuses limites dans la planification. Et, Pointe Sarène, en tant que produit touristique, comme tout autre, connaîtra un cycle de vie auquel les autorités en charge de la

---

<sup>41</sup> Findings est un rapport sur le travail opérationnel, économique et sectoriel actuel de la Banque mondiale et de ses Etats membres dans la Région Afrique. Il est publié périodiquement par le Centre pour le Savoir et l'apprentissage au nom de la Région.

gestion de la station doivent veiller pour qu'il soit durable. En effet, ce cycle de vie du produit touristique est sujet à différentes étapes qu'il convienne de rappeler ici à savoir : l'exploration, l'implication, le développement, la consolidation, la stagnation puis le rajeunissement ou le déclin (R. BUTLER, 1980). Ainsi, pour éviter ou retarder la survenance de cette dernière étape (déclin), un bon système de management du projet, notamment une bonne planification s'impose, fondée sur des méthodes globales de planifications touristiques. Pour ce faire nous recommandons aux gestionnaires des projets de station balnéaire au Sénégal d'adopter une approche intégrée dans la planification touristique. Celle-ci permettra de mieux répondre au concept de ZTI, projet phare du PSE.

### *3.2.1 L'approche intégrée dans la planification touristique*

L'approche intégrée dans la planification touristique fait référence à l'approche systémique telle qu'abordée dans le cadre théorique de notre étude. En effet, elle reconnaît qu'il y a une relation et une interdépendance, d'une part, entre le développement du tourisme et le développement des autres secteurs de l'économie, d'autre part, entre les éléments eux-mêmes du développement touristique.

Pour le PNUE, la définition habituelle du mot « intégration » indique qu'il s'agit d'un processus de mise en relation de composants séparés, sous la forme d'un ensemble fonctionnel qui permet la coordination des interventions. La planification est un élément essentiel pour l'intégration. Elle suppose une approche globale et intégrée, qui reconnaît que tous les secteurs du développement, ainsi que les équipements et services associés, sont liés les uns aux autres, et qu'ils sont également liés à l'environnement et à la société de la région. L'adoption d'une approche intégrée pour la gestion permet d'éviter les développements improvisés et incompatibles, et apporte de nombreux bénéfices. Dans le cas du tourisme, il est évident qu'une approche intégrée peut augmenter les bénéfices environnementaux, économiques et sociaux, et faciliter le repérage et la résolution des conflits dans l'usage des ressources.

L'intégration peut concerner les diverses formes suivantes, dont il faut tenir compte :

- Géographique : c'est l'intégration de différents territoires, tels que la terre et la mer, ou le littoral et l'arrière-pays ;
- Systémique : c'est la nécessité de s'assurer que toutes les interactions essentielles et tous les problèmes importants sont pris en compte ;
- Fonctionnelle : les interventions des organismes sectoriels doivent être harmonisées avec les objectifs et les stratégies d'une gestion plus large ;
- Politique : les politiques, stratégies et plans de gestion de niveau sectoriel doivent être incorporés au sein de politiques, stratégies et plans de développement de niveau global ;
- Interdisciplinaire : les disciplines doivent transcender les barrières sectorielles ;

- Verticale : c'est l'intégration entre les institutions et les niveaux administratifs au sein d'un même secteur ;
- Horizontale : c'est l'intégration entre les différents secteurs, au même niveau administratif ;
- De planification : les plans élaborés à différents niveaux géographiques ne doivent pas formuler des objectifs, stratégies ou propositions qui soient en conflit ;
- Temporelle : les plans et programmes à court, moyen et long terme doivent être harmonisés.

D'après l'OMT (1994), le tourisme doit être perçu comme un système qui met en relation des facteurs de la demande (marchés du tourisme international, marchés du tourisme national, utilisation des attractions, équipements et services touristiques par les résidents) et des facteurs de l'offre (attractions et activités, hébergement et autres équipements et services touristiques, transport et autres infrastructures). Très souvent, il est le moteur de développement pour d'autres secteurs dans la zone concernée, ou un vecteur encourageant l'intégration territoriale au sein d'une région plus vaste. Le tourisme étant un système de mise en relation, sa planification doit viser le développement intégré de tous les composants du système : à la fois, les facteurs de l'offre et de la demande, et les éléments physiques et institutionnels. Le système fonctionnera bien plus efficacement et apportera les bénéfices escomptés, s'il est planifié de manière intégrée avec le développement coordonné de tous ses composants.

La planification en vue d'intégrer le tourisme dans les politiques, plans et programmes d'ensemble d'un pays (ou d'une région) est aussi importante que la planification visant l'intégration au sein du système touristique lui-même. Cette intégration externe dans la planification peut, par exemple, aider à résoudre un conflit potentiel, entre plusieurs types de développement, dans l'usage de certaines ressources ou de certains emplacements qui seraient essentiels pour d'autres éléments du système économique ou environnemental. Elle permet également de s'assurer que des infrastructures onéreuses à usages multiples répondent aux besoins de la population locale autant qu'à ceux du tourisme.

Pour des répondre à des soucis de durabilité, d'efficacité, de confiance (pour attirer les investisseurs), l'intégration devra être réalisée à chaque niveau (site, destination, une région ou pays, une nation ou même entre plusieurs pays). Cela est possible à condition d'élaborer une politique et un plan intégré de tourisme.

### *3.2.2 Diverses approches pour la planification intégrée du tourisme*

Nous allons présenter dans cette section certaines approches pour la planification intégrée du tourisme. À noter que cette présentation se base sur des approches mises en œuvre dans le cadre du système des Nations Unies, dont l'OMT et l'UNESCAP.

✓ La planification pour un développement durable du tourisme (OMT, 1994)

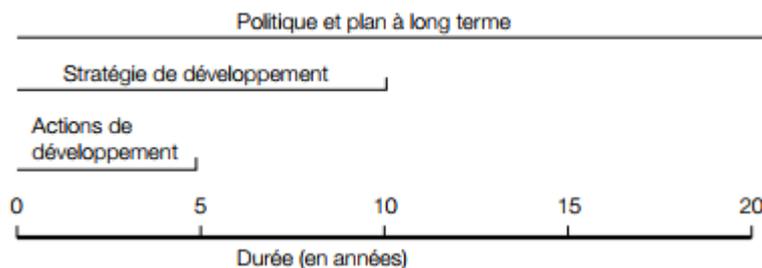
L'approche du développement durable implique que les ressources naturelles, culturelles et autres, exploitées par le tourisme, soient préservées pour pouvoir être utilisées indéfiniment dans l'avenir, tout en produisant des bénéfices pour la génération actuelle. Cette approche est essentielle, car la plupart des développements touristiques dépendent d'attraits et d'activités en rapport avec l'environnement naturel, le patrimoine historique et les traits culturels de régions particulières. Si ces ressources sont dégradées ou détruites, la région ne pourra plus attirer de touristes, et le tourisme n'aura plus de succès. Ainsi, l'un des principaux bénéfices du tourisme est, s'il est développé correctement en respect du concept de durabilité, qu'il constitue par lui-même une bonne justification pour payer pour la conservation des ressources naturelles et culturelles d'une région. C'est pourquoi le tourisme peut être un bon moyen de conservation dans les régions qui, sans cela, n'auraient qu'une capacité limitée de protection et de conservation de leur environnement. Pour développer durablement le tourisme, il faut garder à l'esprit les composantes majeures suivantes :

- La planification environnementale : Elle veille à ce que tous les éléments de l'environnement soient surveillés avec soin, analysés et pris en compte lorsqu'il s'agit de déterminer le type de conception et l'emplacement qui soient les plus appropriés ;
- Le tourisme centré sur la population locale : Il met l'accent sur l'implication de la population locale dans le processus de planification et de développement, et sur le développement de formes de tourisme qui génèrent des bénéfices pour les communautés locales. L'approche du tourisme centré sur la population locale est habituellement utilisée au niveau local ou à d'autres niveaux détaillés de la planification, mais ce concept peut également être introduit dans une approche politique aux niveaux national et régional ;
- Le concept de tourisme de qualité : Cette approche est de plus en plus adoptée pour deux raisons fondamentales : elle attire le tourisme avec succès du point de vue du marketing et elle est bénéfique pour les résidents locaux et leur environnement. Un tourisme de qualité ne signifie pas forcément un tourisme cher. Il fait plutôt référence à des attractions, équipements et services en rapport avec le tourisme, qui soient "d'un bon rapport qualité-prix", à la protection des ressources sur lesquelles est fondé le tourisme, et à la volonté d'attirer des types de touristes qui respecteront la société locale et l'environnement. Il tend à être durable par lui-même du point de vue social et environnemental ;
- La planification globale et à long terme : elle consiste à préciser des objectifs particuliers et à définir les modèles souhaités pour les développements futurs. Les politiques et plans de développement touristique doivent être élaborés pour des périodes relativement longues - habituellement de 10 à 15, et parfois même 20 ans - en fonction de la prédictibilité des événements à venir dans le pays ou la région. Ces

périodes de planification peuvent sembler longues, mais c'est la durée habituelle pour mettre en œuvre une politique de fond et des plans structurels ;

- La planification stratégique : L'approche de la planification stratégique est essentielle pour un tourisme durable. Elle recherche un équilibre optimal entre le système et son environnement. Elle est plutôt centrée sur l'identification et la résolution des problèmes immédiats. La planification stratégique est habituellement orientée vers le changement rapide des situations et facilite l'évolution organisationnelle. Elle vise l'action et la gestion des événements inattendus. Utilisée seule, la planification stratégique est moins complète. Mais dans le cadre d'une politique et d'un plan à long terme, elle peut être très porteuse. La relation entre planification à long terme et planification stratégique est représentée dans la figure 08.

Figure 08 : La relation entre la planification à long terme et la planification stratégique (OMT, 1994)



- ✓ La planification stratégique intégrée du tourisme durable (UNESCAP, 1999)

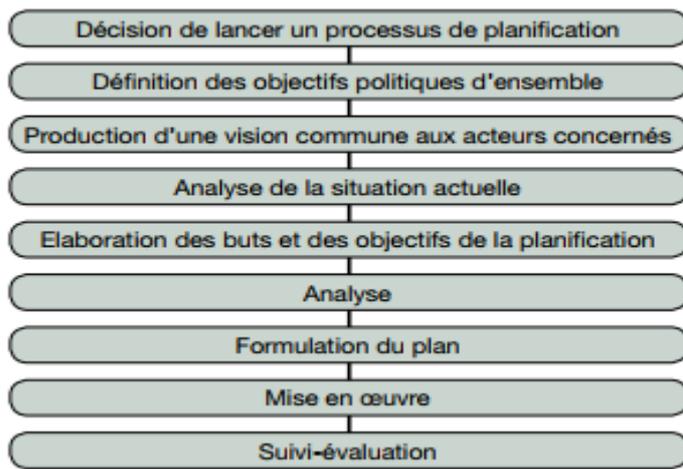
Essentielle pour un tourisme durable, la planification stratégique vise à relier les activités disparates de planification et de développement en rapport avec le tourisme, au sein d'un vaste plan stratégique global du tourisme, qui constitue un cadre intégré pour conduire celui-ci. La planification stratégique recherche l'équilibre optimal entre le système et son environnement. En conséquence, elle est à long terme ; visionnaire ; guidée par un objectif ; orientée vers l'action ; dynamique ; flexible et réactive ; elle garantit que la formulation et la mise en œuvre du plan stratégique ne soient pas conduites de façon isolée, mais étroitement liée à l'environnement grâce à la surveillance et l'évaluation permanentes de celui-ci, et à l'ajustement du plan en conséquence ; et ce n'est pas un processus linéaire (par exemple, la surveillance constante de l'environnement se fait tout au long du processus pour favoriser une réponse et un ajustement proactifs; le suivi peut commencer dès que des indicateurs ciblés et des niveaux de référence sont établis, afin de fournir une rapide information de base).

L'approche stratégique pour un plan de tourisme local durable demande également : une coordination étroite avec les structures juridiques et politiques, locales et régionales ; la participation et le soutien de la population locale ; un rôle nouveau pour les planificateurs, qui doivent devenir des formateurs et des fournisseurs d'expertise technique, et pas seulement rester des concepteurs de plan ; un plan qui soit de préférence conçu par ceux qui ont un intérêt dans le résultat; une structure organisationnelle innovante, et non exclusive, pour une

planification conjointe; une population en apprentissage qui soit informée, éduquée et sensibilisée; une application des principes du développement touristique durable pour garantir la durabilité à long terme de l'écologie, de l'économie locale et des valeurs socioculturelles de la communauté d'accueil, tout en redistribuant équitablement les bénéfices entre les acteurs concernés.

Les principales étapes d'un processus de planification stratégique pour le tourisme sont exposées dans la figure 09.

*Figure 09 : Les étapes d'une planification stratégique intégrée du tourisme durable (UNESCAP, 1999)*



## Conclusion

Depuis des décennies, le tourisme sénégalais se particularise par une forte orientation vers le balnéaire qui en est un élément majeur. Malheureusement, depuis quelques années, celui-ci est entré dans une ère de déclin progressif avec l'exemple de la station touristique de Saly-Portudal. C'est ainsi que, dans une optique de relance du tourisme, le gouvernement sénégalais, à travers le PSE, ambitionne d'instaurer une politique d'aménagement touristique innovante afin de valoriser les sites touristiques identifiés telle la ZTI de Pointe Sarène. Ceci, afin d'en faire des vecteurs de croissance du pays et surtout de création d'emploi.

Pour y arriver, l'aménagement de la station de Pointe Sarène, objet de notre étude, se doit de favoriser l'implantation de services proposant des offres spécifiques à même de répondre aux attentes des touristes en quête de nouvelles expériences. Cependant, ce projet d'aménagement réclame des capitaux colossaux et surtout un bon système de management d'un projet d'une telle envergure. Malheureusement, il s'est avéré que bon nombre de projets publics (surtout en lien avec le tourisme) ont été élaborés sur la base de plans et de programmes pilotés sans une réelle planification stratégique. Ce qui nous a poussé à poser la question de recherche suivante : Quelle stratégie de planification pour l'aménagement de la station touristique de Pointe Sarène ?

Au moyen de l'analyse faite des données recueillies dans le cadre de notre travail de terrain, on a pu constater que le projet d'implantation de la station de Pointe Sarène souffre d'une contre-performance dans la planification causée par un certain nombre de facteurs d'ordre financier, managérial et aussi du fait de certaines pratiques qui risquent d'anéantir les efforts consentis. C'est ainsi que, le projet de Pointe Sarène, étant d'initiative gouvernementale, l'État du Sénégal se doit de jouer pleinement son rôle, celui de faciliter la mobilisation et l'allocation des ressources financières nécessaires à la SAPCO pour poursuivre le projet qui tarde à être finalisé. Il est aussi nécessaire de donner une large marge de manœuvre à la SAPCO, qui face aux difficultés rencontrées dans le cadre du financement du projet, de mettre en œuvre des mécanismes propres devant lui permettre de trouver les fonds nécessaires à travers d'autres partenaires publics ou privés. De même, ce financement devra aussi prendre en considération les nombreux problèmes liés aux questions foncières qui devront être gérées de manière efficiente par la disposition à temps de fonds nécessaires au paiement des impenses, gage de la poursuite normale du processus d'aménagement. En outre, il sera nécessaire aussi, dans un double sens de durabilité et de création de valeur que la planification du projet de Pointe Sarène anticipe les impacts certains que celui-ci aura sur l'économie nationale comme locale. Notamment en termes de création d'emplois, de développement urbain (préservation de la qualité et du positionnement milieu et haut de gamme de la station). Ceci, par l'entremise d'une planification qui doit être cohérente avec le SDADT.

À noter que nos scénarii de propositions de réussite de la planification sont loin d'être à mesure de donner la solution à tous les problèmes. D'autant que le travail de terrain qu'on a

eu à mener a connu de nombreuses limites liées aux difficultés rencontrées pour caler un rendez-vous avec les personnes ressources responsables du projet pour des raisons d'indisponibilité. Toutefois, à travers les entretiens qu'on a pu mener, mais aussi à travers une bonne documentation, on a pu, à travers une analyse, faire des propositions d'amélioration de même que recommander fortement l'usage d'une approche intégrée dans la planification touristique, un important outil de suivi et d'aide à la définition des actions selon des objectifs et résultats à atteindre. Ce qui permettra sûrement de réduire considérablement les facteurs de la contre-performance notée dans la planification de l'aménagement de la station, mais aussi, améliorer la performance et accroître ainsi son efficience.

## Références bibliographiques

### Ouvrages

- BARABÉ, A., « Pérennité des environnements de loisir », *Loisir et société* 13(2), Automne 1990, pp. 271-296.
- Gunn, A. Clare, *Tourism Planning*, Second Edition, Revised and Expanded, New York: Taylor & Francis, 1988.
- LAINÉ, P. *Tourisme et développement des collectivités*. Paris : Éditions ouvrières, Économie et Humanisme, 1982
- SICART C., *L'aménagement touristique et ses nouveaux enjeux*. Paris, Harmattan, 2017, 190 pages. (ISBN 978-2-34310-820-9)
- VLÈS V., *L'aménagement touristique durable du territoire, Université de Pau et des Pays de l'Adour - U.M.R. C.N.R.S. n° 5603 « Société, Environnement, Territoire »* - octobre 2005, 509 pages.
- VLÈS V., *Le projet de station touristique*, Bordeaux : Presses Universitaires de Bordeaux, 1996, 403 p.

### Articles et revues

- BARAN M., *Jammed : overcrowding at the world's most popular tourism sites. Travel weekly : the travel industry's trusted voice*, 2015. Récupéré le 15 juin 2021 sur : <http://www.travelweekly.com/Travel-News/Tour-Operators/Jammed-Overcrowding-at-the-worlds-most-popular-tourism-sites>
- BERTHIAUME S., « Niagara » *L'euphorie Magazine*, 2013. Récupéré le 13 juin 2021 sur : [http://euphoriomagazinevoyage.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=900%3Aleuphorie-du-mois-niagara&catid=1%3Aeuphorie-du-mois&Itemid=13&lang=fr](http://euphoriomagazinevoyage.com/index.php?option=com_content&view=article&id=900%3Aleuphorie-du-mois-niagara&catid=1%3Aeuphorie-du-mois&Itemid=13&lang=fr)
- BAUD-BOVY M., *La mise en œuvre des plans directeurs de développement touristique*, in *Bulletin d'études touristiques*, Madrid, OMT, 1978/1
- BUTLER R.W., *The concept of a tourist area cycle of evolution : implications for management of resources*, University of western Ontario, 1980, 8 pages.
- DIOMBERA M., *Le développement touristique et l'occupation des espaces littoraux : quels enjeux pour les territoires de la Petite Côte sénégalaise ?*, *Études caribéennes* [Online], Avril 2017, Online since 15 April 2017, connection on 17 June 2021. URL : <http://journals.openedition.org/etudescaribeennes/10778> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.10778>
- DIOMBERA M., *Tourisme et développement local : vers une redéfinition des relations au niveau de la Petite-Côte sénégalaise ?*, *Études caribéennes* [Online], 26 Décembre 2013, Online since 15 December 2013, connection on 17 June 2021. URL : <http://journals.openedition.org/etudescaribeennes/6736> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.6736>

- GAGNON S., *L'attractivité touristique des territoires*, Téoros édition, 2007, pp 26 – 2.
- Gérardin H., Poiriot J., *L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel*, Monde et développement, N° 149. Éditeur : De Boek Supérieur, 2010, pp 27 – 41.
- Hatt E., *Aménagement touristique des littoraux et planification en France. Des schémas d'aménagement étatiques aux schémas de cohérence territoriale*. Lavoisier, « Géographie, économie, société », Vol. 22, 2020, pp 81 à 104.
- LEROUX E., HMIQUI A., *Stratégie de développement touristique du Maroc à l'horizon 2020 : analyse en termes d'apport à la lutte contre le déséquilibre régional*, N° 239, ESKA, 2019, pp 79 – 94.
- Vlès V., Egea C., Kahn L. *Le tableau de bord de gestion touristique*, Espace 127, mai – juin 1994, pp 28 à 33.

### Rapports

- ANAT, *Schéma Directeur d'Aménagement et de Développement Territorial de la zone Dakar-Thiès-Mbour, Rapport provisoire*, Janvier 2015, 163 pages.
- BOS, *Rapport sur la mise en œuvre des projets et réformes phares du plan Sénégal émergent*, 2014 – 2018, 56 pages.
- CNUCED, *Le développement économique en Afrique, Le tourisme au service d'une croissance transformatrice et inclusive*, 2017, 207 pages.
- Organisation mondiale du tourisme, *Gouvernance et gestion pour un tourisme durable dans les zones côtières d'Afrique*, OMT, Madrid, 2013, 114 pages.
- PSE, Février 2014, 72 pages.
- MTTA, *Plan stratégique et opérationnel de développement du tourisme et des transports aériens du Sénégal, 2020-2025*, 100 pages.
- OMT, *National and Regional Tourism Planning : Methodologies and Case Studies*, World Tourism Organisation, Madrid, 1994.
- UNESCAP, *Guidelines on Integrated Planning for Sustainable Tourism Development*, United Nations Economic and Social Commission for Asia and Pacific, 1999, En ligne: <http://www.unescap.org/> (consulté en juillet 2021).

### Mémoires

- MOUASSO R., *Élaboration du processus de plan de développement touristique du littoral touristique de Cameroun*, mémoire de maîtrise en Loisir, Culture et Tourisme, Université du Québec à Trois-Rivières, Février 1999, 195 pages.
- SY B., *Environnement et aménagement touristique : influences des réceptifs hôteliers sur les unités paysagers, de Saly-Portudal à Nianing*. Mémoire de maitrise, option Environnement (Espaces et milieux naturels), 1999, UGB de Saint-Louis, UFR de lettres et Sciences Humaines, section Géographie, 126 pages.

## Webographie

- Chinois Y., *Érosion côtière : Saly sauvée des eaux ?*, <https://www.au-senegal.com/erosion-cotiere-saly-sauvee-des-eaux,6764.html>, publié le 14 février 2014, consulté le 25/03/2021.
- Direction Générale des Impôts et des Domaines, *Que renferment les notions de « Domaines », « Domaine national », « Domaine public » et « domaine privé » ?*, <https://impotsetdomaines.sec.gouv.sn/fr/que-renferment-les-notions-de-domaine-domaine-national-domaine-public-et-domaine-prive>, consulté le 18/04/2021.
- MTTA, *Présentation de la SAPCO*, <http://www.mtta.gouv.sn/fr/content/soci%C3%A9t%C3%A9-d%E2%80%99am%C3%A9nagement-et-de-promotion-des-c%C3%B4tes-et-zones-touristiques-du-s%C3%A9n%C3%A9gal-sapco>, consulté le 20/04/2021.
- SAPCO, *Projet de Pointe Sarène*, <http://www.sapco.sn/les-projets/projet-sarene>, consulté le 15/03/2021.
- Wade I., *Le tourisme au Sénégal, un secteur économiquement important, mais pas important pour les pouvoirs publics*, Nouvel Avenir Think Tank, Paris, <http://nouvelavenir.com/le-tourisme-au-senegal-un-secteur-economiquement-important-mais-pas-important-pour-les-pouvoirs-publics/>, consulté le 05/05/2021.

## Vidéos

<https://youtu.be/i44D8X1oH3Q>

## Liste des illustrations

Figure 1 : les zones touristiques intégrées du Sénégal .....	10
Figure 02 : les destinations touristiques .....	11
Figure 03 : environnement immédiat du projet de station touristique de Pointe Sarène .....	15
Figure 04 : Vue du site de Pointe Sarène .....	15
Figure 05 : Histogramme de la matrice SWOT du projet Pointe Sarène .....	44
Figure 06 : diagramme de cause à effet.....	45
Figure 07 : Diagramme circulaire de la représentation des faiblesses dans la planification de l'aménagement de la station touristique de Pointe Sarène .....	46
Figure 08 : La relation entre la planification à long terme et la planification stratégique (OMT, 1994).....	55
Figure 09 : Les étapes d'une planification stratégique intégrée du tourisme durable (UNESCAP, 1999).....	56

## Liste des tableaux

Tableau 01 : analyse SWOT du projet de Pointe Sarène.....	43
Tableau 02 : répartition des faiblesses entre les dimensions identifiées.....	46

## Glossaire

**Domaine Public Maritime** : sous ensemble qui comprend la mer territoriale, le plateau continental, la mer intérieure, les rivages de la mer et la zone des 100 mètres à compter les plus hautes eaux.

**Écotourisme** : dans la mouvance du développement durable, l'écotourisme est défini en 1992 par la Société internationale d'écotourisme comme "une forme de voyage responsable dans les espaces naturels qui contribue à la protection de l'environnement et au bien-être des populations locales."

**Emprise** : désigne, dans le domaine du droit, l'action d'exproprier quelqu'un d'une portion de terrain pour y faire des travaux d'intérêt public.

**Impense** : au plan de la stricte technique juridique, le mot désigne les paiements que fait le détenteur pour le compte du propriétaire en vue de la conservation d'un bien qu'il lui a confié.

**Tourisme balnéaire** : le balnéaire est lié aux loisirs en bordure de mer, à la plage, à la piscine. Et aux farnientes. C'est la façade maritime avec des activités de baignades, de bronzage, de balade en mer par pirogue ou à pied le long du littoral. C'est aussi l'art de table, le bien mangé avec toutes les dégustations possibles.

**Zones d'Intérêt Touristique** : zones où on accorde aux entreprises touristiques qui y sont établies ou désireuses de le faire un statut fiscal spécial. Ce statut a pour vocation d'inciter les investisseurs nationaux et étrangers à y implanter des établissements touristiques, mais également permettre aux opérateurs qui y sont déjà installés de relancer leurs activités ou de les pérenniser.

**Zones Touristiques Intégrées** : sites touristiques permettant d'accompagner une diversification de l'offre de produits touristiques dépassant l'offre historique centrée sur le balnéaire.

**Zone tampon** : zone située entre deux entités géographiques ou biogéographique (ex : pays, milieu naturel ou artificialisé), qui lie et/ou sépare les deux entités. Dans le domaine de l'environnement, il peut s'agir d'une ceinture verte urbaine, d'une lisière faisant l'objet d'un projet de conservation. Plus généralement en aménagement, il peut s'agir de certaines zones de servitudes restrictives.

## Annexes

### Annexe 1 : guide d'entretien

Ce formulaire est élaboré dans le cadre d'un mémoire de fin d'étude du master en développement de l'Université Senghor à Alexandrie, spécialité Gouvernance et management public. Ce questionnaire destiné aux acteurs de l'aménagement touristique au Sénégal, vise à analyser la planification de l'aménagement de la station touristique de Pointe Sarène. Votre participation contribuera à une meilleure compréhension de la planification touristique en matière d'aménagement.

➤ **Analyse du schéma directeur d'aménagement**

1. Quels sont les problèmes auxquels vous êtes confrontés en rapport avec le schéma d'aménagement existant ?
2. Quels ont été, le cas échéant, les principaux défauts constatés ?
3. Quelles sont les données qualitatives et quantitatives dont vous disposez pour construire et établir votre analyse ?

➤ **Exemples concrets de réalisation d'opérations d'aménagement touristique**

1. Quelles sont, le cas échéant, les opérations d'aménagement touristique particulièrement réussies qui ont été accomplies ?
2. Quels ont été les objectifs recherchés et les paramètres pris en compte ?
3. Quels ont été les facteurs concourant à cette réussite ?

➤ **Existence d'une politique intégrée d'aménagement de la station de pointe sarène**

1. Quelles sont les orientations de la politique de la SAPCO en matière de planification de l'aménagement de la station de Pointe ? Comment, et sur quelles bases, ces orientations ont-elles été fixées ?
2. Quels sont les points forts et les points faibles qui ont été pris en compte ?
3. Quelles sont les modalités d'évaluation des effets de la mise en œuvre de cette planification ?
4. L'aménagement de la station de Pointe Sarène saura-t-il permettre à celle-ci de s'adapter aux nouvelles pratiques touristiques (écotourisme, tourisme désaisonnalisé, diversification de l'offre, etc.) ? Si Oui, comment ?

➤ **Consulter la population et plus généralement l'ensemble des acteurs, prendre en compte leurs attentes ; diffuser l'information sur les schémas d'orientation et les programmes ; fédérer la population autour d'un objectif commun, clair et compréhensible**

1. Comment la population est-elle impliquée dans la planification, en amont, de l'aménagement de la station de Pointe Sarène ?
2. Comment est-elle tenue informée des décisions, des schémas retenus, et de l'avancement des programmes ? Précisez les outils d'informations et de communication mis en œuvre.

3. Quelles actions pensez-vous mener pour développer la relation à la population en termes de planification territoriale ?

## Annexe 2 : guide d'entretien

Dans le cadre de la formation professionnelle des étudiants de l'Université Senghor à Alexandrie (Égypte), les auditeurs doivent produire un mémoire de fin de cycle. À cet effet, nous avons voulu porter notre réflexion sur le thème « Contribution à la planification de l'aménagement touristique pour une meilleure implication du tourisme dans l'atteinte des objectifs d'émergence au Sénégal : cas de la station de Pointe Sarène ».

Pour mieux aborder ce thème, une étude de terrain s'avère indispensable. Cependant cette étude ne saurait se réaliser sans votre concours pour la collecte des informations.

Aussi voudrions-nous solliciter de votre temps pour un entretien sur la thématique susmentionnée.

### I. Présentation de l'interviewé

Nom..... Prénom(s).....

Structure : .....

Fonction : .....

### II. Généralités sur l'aménagement touristique

1. Pouvez-vous présenter votre structure ?
2. Quelles sont ses attributions en matière d'aménagement touristique ?
3. Quelles appréciations faites-vous de :
  - La mise en œuvre du projet d'aménagement de la station de Pointe Sarène et son application ?
  - Les différents acteurs impliqués dans le projet d'aménagement de la station touristique de Pointe Sarène et leurs pratiques ?

### III. Suggestions d'amélioration du projet d'aménagement de la station touristique de Pointe Sarène

4. Quelles solutions préconisez-vous pour une mise en œuvre efficace de la planification du projet de Pointe Sarène ?
5. Quelles solutions pour que le projet de station touristique soit durable et créateur de valeur ?
6. Que préconisez-vous pour une efficacité dans le fonctionnement de la station touristique ?
7. Quelle appréciation faites-vous du retard noté dans la livraison de la station touristique ?
8. Quelles solutions pour les problématiques suivantes :

- défaillance de l'État par rapport au financement du projet
- intégration insuffisante du village dans le projet
- désengagement de certains partenaires
- la non libération à temps des emprises

NOS SINCÈRES REMERCIEMENTS POUR VOTRE DISPONIBILITÉ

Annexe 3 : Modèles de développement de stations touristiques

**Modèle ouvert de développement (de type classique, Saly au Sénégal)**

Le modèle	Les résultats
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'État identifie un site, achète en tout ou partie le foncier, et définit ou pas un Master Plan ;</li> <li>• Le public, en direct ou via une société nationale, développe les infrastructures, vend (parfois loue) les parcelles à différents opérateurs ;</li> <li>• La puissance publique est en charge de l'entretien des espaces publics et des services de base.</li> </ul>	<p><b>Avantages :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce modèle se monte rapidement et est le plus souvent largement destiné aux opérateurs nationaux ;</li> </ul> <p><b>Limites :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de mutualisation, concertation et de structuration dans l'organisation du développement ;</li> <li>• Problèmes de durabilité sur le long terme : qualité des infrastructures, unité global, ... ;</li> <li>• Incapacité de créer une unité de station et de garder les infrastructures en état sur le long terme avec des prestations de niveau internationale ;</li> <li>• Absence ou la faiblesse d'identité et de marketing commun de station.</li> </ul>

**Modèle intégré de développement (de type Kerzner au Maroc)**

Le modèle	Les résultats
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'État identifie un site et le plus souvent achète le terrain</li> <li>• Il confie, dans le cadre d'un concept pré-défini et d'un cahier des charges, la réalisation du resort à un Master Développeur, lequel investit dans les infrastructures in site (parfois subventionné), et se charge de la vente ou de la location des parcelles</li> <li>• Une société de tête garantit la solidité du modèle financier et (via une filiale regroupant tous les acteurs du site) le bon fonctionnement dans la durée des actions collectives, que ce soit de marketing ou d'entretien.</li> </ul>	<p><b>Avantages :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce modèle permet souvent l'affirmation d'un concept fort, un développement plus qualitatif et une solidité dans la durée</li> </ul> <p><b>Limites :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modèle qui prend plus de temps et est complexe dans sa mise en œuvre</li> <li>• Le choix de Master Développeur reste un point clé. Il est en général obligé, pour son montage financier, de s'entourer d'opérateurs et d'enseignes de références internationales.</li> </ul>

Source : étude Horwarth 2015, Pointe Sarène

Annexe 4 : Encadré 1 : Dix principes clés pour le développement du tourisme

1. Le développement durable du tourisme dépend en grande partie de la qualité des stratégies nationales et des plans de développement touristique élaborés au niveau national et local.
2. L'industrie du tourisme doit s'efforcer de développer le tourisme de façon responsable vis-à-vis de l'environnement, en reconnaissant que la préservation des ressources naturelles, qui sont à la base de son industrie, est de sa responsabilité ultime.
3. L'intégration du tourisme dans la gestion intégrée des zones côtières garantit que son développement se fait en respectant la capacité d'accueil environnementale de la région et que les conflits avec les autres activités sur le littoral sont réduits au minimum.
4. L'évaluation environnementale fournit une approche structurée pour prévoir les impacts potentiels et pour incorporer des mesures d'atténuation, durant les phases de conception, de construction et d'exploitation.
5. Les entreprises du secteur touristique et les autorités nationales et locales doivent coopérer pour élaborer et mettre en place des mesures qui minimisent l'altération de l'environnement et ses impacts, durant la phase de construction.
6. Un éventail de mesures et de technologies de gestion doivent être déployées pour limiter les impacts négatifs du tourisme sur le littoral, durant la phase d'exploitation.
7. La surveillance et l'évaluation sur le long terme constituent un mécanisme pour détecter l'apparition d'éventuels effets négatifs sur l'environnement et la société, et pour faciliter la prise à temps de mesures adéquates d'atténuation.
8. Une concertation efficace avec les principaux acteurs concernés, notamment la communauté locale, contribue largement à la réussite à long terme des projets de tourisme sur le littoral.
9. Le développement durable du tourisme nécessite le renforcement des ressources humaines et des capacités institutionnelles, dans tous les secteurs impliqués et aux divers niveaux.
10. Les gouvernements, les organisations internationales et régionales, l'industrie et les ONG en rapport avec le tourisme, doivent coopérer pour élaborer et échanger des méthodes et des technologies qui favorisent un tourisme durable vis-à-vis de l'environnement.

Source: PNUJ/GPA, 2007

## Annexe 5 : Encadré 2 : Les retombées bénéfiques de la planification du tourisme au niveau national et régional

- Les politiques et les objectifs d'ensemble sont définis: qu'attend-on du tourisme et comment ces attentes peuvent-elles être satisfaites?
- Le tourisme se développe de manière à ce que les ressources naturelles et culturelles soient préservées indéfiniment et restent disponibles pour d'autres usages présents et futurs.
- Le tourisme est intégré au sein des politiques et des modèles de développement d'ensemble du pays (ou de la région), et des liens sont établis entre le secteur du tourisme et les autres secteurs économiques.
- Un fondement raisonné est fourni pour faciliter les décisions dans les secteurs public et privé en matière de développement touristique.
- Tous les nombreux éléments du secteur touristique peuvent se développer de façon coordonnée et en interaction harmonieuse: attractions, activités, équipements et services, ainsi que les marchés divers et de plus en plus fragmentés du tourisme.
- Les bénéfices économiques, environnementaux et sociaux du tourisme sont optimisés et équilibrés, et leur répartition se fait de façon équitable au sein de la population, pendant que les problèmes potentiels générés par le tourisme sont minimisés.
- Un support physique structurant est fourni, afin d'encadrer les choix (localisation, type et importance) dans le développement des attractions, équipements, services et infrastructures, en rapport avec le tourisme.
- Des directives et des prescriptions sont fournies pour la conception des plans détaillés de développement touristique pour des régions particulières, afin que ces régions soient cohérentes entre elles et qu'elles se renforcent mutuellement, et pour favoriser une conception des installations touristiques qui soit appropriée et de qualité.
- Les fondements sont installés pour que les politiques et les plans de développement touristique se réalisent avec efficacité et pour une gestion durable du secteur, grâce au cadre organisationnel, institutionnel, etc. mis en place.
- Un cadre est donné pour coordonner efficacement les efforts des secteurs public et privé, et leurs investissements, dans le développement touristique.
- Une ligne directrice est esquissée pour la surveillance continue de l'évolution du tourisme afin de réagir à temps aux dérives éventuelles.

Source: OMT, 1994