



*République du  
Sénégal*

Un Peuple – Un But – Une Foi

MINISTRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES



**DIRECTION DE L'APPUI AU SECTEUR PRIVE**



**Actu Entreprises**

**N°20**

**L'industrie touristique au Sénégal : état des lieux et perspectives**

**Septembre 2012**

Le tourisme constitue, de par ses externalités positives sur la mobilité des personnes et des devises et sur le développement des infrastructures et des activités connexes telles que le transport, le commerce et l'artisanat, une véritable opportunité pour le développement. En effet, en plus de l'amélioration du paysage des zones d'implantation des infrastructures hôtelières, le tourisme entraîne le développement des *hinterlands* en raison de sa forte capacité à créer des revenus dans les zones défavorisées. C'est sans doute la raison pour laquelle le sommet des Nations Unies sur le développement tenu à Durban en 2002 avait retenu le tourisme comme un secteur phare dans la stratégie d'atteinte des OMD.

Par ailleurs, les perspectives de développement de l'industrie touristique sont aujourd'hui avérées, surtout dans un contexte marqué par l'apparition de nouvelles technologies, l'émergence de l'innovation et le changement des habitudes de consommation avec une part de plus en plus importante des voyages et loisirs dans le budget des ménages. Le tourisme demeure ainsi, au même titre que le commerce international, les mouvements de capitaux, l'agriculture et l'industrie manufacturière, un levier incontournable pour les pays en quête d'émergence.

Au Sénégal, le secteur touristique demeure peu compétitif avec une contribution relativement faible de 5,4% au PIB en 2010<sup>1</sup> au regard des potentialités dont regorge le pays en termes d'offre et d'amélioration de la compétitivité, mais aussi malgré les stratégies et politiques initiées par le Gouvernement.

Cette revue s'attache donc à déterminer les principales contraintes qui inhibent la compétitivité du secteur touristique au Sénégal et à proposer des recommandations.

---

<sup>1</sup> Rapport 2011 sur la compétitivité du secteur touristique, WTTC

Il s'agira d'abord de décrire les caractéristiques du secteur touristique (i), avant de diagnostiquer la performance des entreprises du secteur (ii) et d'analyser la compétitivité de la destination Sénégal (iii). On passera, par la suite, en revue l'ensemble des politiques de développement du secteur en accordant une importance particulière à l'atteinte des résultats qui leur sont assignés (iv), afin de formuler des recommandations (v).

## **I/ Profil du secteur touristique sénégalais**

### **I.1/ Evolution des entrées<sup>2</sup>**

Le secteur touristique national est caractérisé par un dynamisme durant les dix dernières années. En effet, le nombre total des entrées est passé de 442 731 en 2000 à 738 150 en 2008, soit un taux de croissance moyen annuel de 6,6%. Cette dynamique s'est interrompue en 2009, sous l'effet d'une dépression généralisée de l'économie mondiale. En effet, le nombre de visiteurs a baissé de 7,5% entre 2008 et 2009, avant de se redresser en 2011 pour s'établir à 1 001 314 touristes.

Les visiteurs de la destination Sénégal sont principalement issus du continent européen. Ce dernier constitue, en effet, le plus grand marché émetteur en 2011 avec à la tête la France pour 47% des arrivées. La part des touristes en provenance des USA (5%) est, quant à elle, restée constante entre 2009 et 2011. Le flux de touristes en provenance de l'Afrique qui, dans son ensemble, s'élève à 25% des entrées au Sénégal est réparti entre différents pays avec des parts relativement faibles ; c'est le cas notamment des pays comme la Tunisie (0,4%), la Guinée Bissau (1%), le Maroc (1,2%), la Mauritanie (1,5%), etc.

Par ailleurs, l'analyse selon le profil du touriste (résident, non résident et transit)

---

<sup>2</sup> Les données sont du Ministère du tourisme

montre qu'en 2011 les non résidents occupent en moyenne 69% des entrées totales contre 29% pour les résidents et 2% pour les transits.

Les touristes non-résidents s'orientent principalement vers les loisirs et les affaires avec respectivement 51% et 20% en 2011 et sont hébergés par les hôtels (48% en 2011). L'hébergement au niveau des familles occupe 34%. Cette tendance de plus en plus accentuée, engendre le faible taux d'occupation (33%) dans un contexte où les capacités litières ont cru de 5% en moyenne durant les dix dernières années consécutivement à l'augmentation du nombre de réceptifs durant la même période qui est passé de 364 en 2000 à 815 en 2011, soit une hausse de 8% en moyenne annuelle.

### **I.2/ Recettes générées**

La place occupée par le tourisme dans les ressources en devises est synthétisée par le poste "voyage" de la balance des paiements.

Au niveau de l'économie sénégalaise, les recettes brutes générées par le tourisme sont de plus en plus importantes. Elles sont évaluées à 224,2 milliards de FCFA en 2010 et sont estimées à 231,0 milliards de FCFA en 2011. Toutefois, elles n'ont pas encore atteint leur niveau de 2007 (254,6 milliards) du fait de la crise économique et financière mondiale. On peut noter cependant une poursuite du redressement entamé en 2010 matérialisé par une hausse moyenne de près de 3% durant ces deux dernières années.

En proportion des exportations de biens, les recettes générées par le secteur représentent en moyenne 22,4% entre 2005 et 2010 avec un pic en 2007 de près du tiers des exportations nationales. Les estimations de cette proportion (19,6%) pour l'année 2011 sont, cependant, en deçà de cette moyenne. L'on peut noter, toutefois, que depuis plusieurs décennies, le poste voyage constitue l'un des postes excédentaires de la

balance des paiements, avec 151,0 milliards de recettes nettes en 2011, et participe fortement à l'atténuation du déficit du compte courant.

### **I.3/ Contribution au PIB et à la création d'emplois**

Pris dans sa dimension la plus large, le tourisme est le produit de plusieurs sous-branches, notamment le transport, l'artisanat, l'alimentation, les services marchands et financiers, le commerce et les loisirs. Pour tenir compte de cette diversité, sa mesure est effectuée à travers les comptes satellites<sup>3</sup>, méthodologie utilisée par le World Travel and Tourism Council (WTTC). Il ressort de l'application de cette méthode (sur les données du Sénégal) que les activités directement liées au tourisme assurent en moyenne près de 5% du PIB sur la période 2000-2011 et que cette contribution est marquée par une évolution haussière en dents de scie avec un pic de 6,6% en 2007 avant de baisser drastiquement sous le choc de la crise mondiale économique et financière vécue en 2008 et 2009. En tenant compte des effets indirects, le tourisme contribuerait à hauteur de 11,3% en moyenne sur la période 2000-2011. Son évolution serait cependant semblable à celle de l'effet direct.

Concernant les personnes en activité dans le secteur, les employés directs représentent 4,1% de l'emploi en moyenne entre 2000 et 2011. Selon le WTTC, le tourisme a occupé directement 133 700 personnes en 2011 et 302 900 si l'on tient compte des emplois indirects. La prise en compte des emplois indirects aboutit à une contribution globale du tourisme de près de 10% de l'emploi en moyenne sur la période 2000-2011. Il faut noter, en outre, que la part du tourisme dans le PIB est positivement corrélée à celle de l'emploi qu'il génère dans l'emploi total du pays. Ce qui voudrait dire qu'une véritable

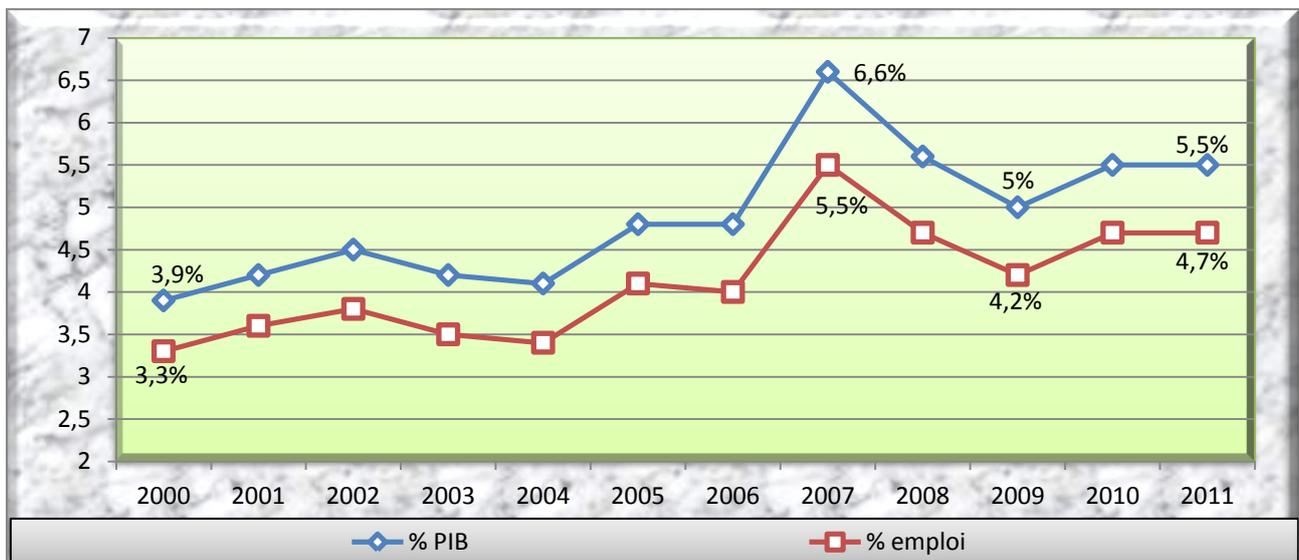
---

<sup>3</sup> Il est à noter que le Sénégal ne dispose pas encore de compte satellite du tourisme

politique de développement du tourisme serait un moyen efficace de lutter contre le chômage

et la pauvreté.

Graphique 1 : Contribution du tourisme (direct) dans le PIB et l'emploi (en pourcentage) au Sénégal



Source : WTTC

## II/ Performance des entreprises touristiques au Sénégal

L'environnement touristique sénégalais (hôtels, bars, restaurants) est aujourd'hui fort de 308 entreprises (base CUCI<sup>4</sup>), soit plus du double il y a de cela 7 ans. Leur production est estimée à 81,5 milliards de FCFA en 2010, générant ainsi une valeur ajoutée de 26,3 milliards de FCFA. Ces résultats montrent une certaine faiblesse, voire une contre-performance, du sous-secteur tourisme dans le secteur des services. En effet, la production du tourisme ne représente que 5,1% de celle des services alors que cette proportion s'élevait à 7,6% en 2003 avec 142 entreprises seulement et ne cesse de baisser depuis lors.

Le diagnostic économique et financier permettra ainsi de mieux appréhender la performance des entreprises du secteur.

### II.1/ Performance économique

Les entreprises du secteur touristique ont fait état d'une certaine performance commerciale

entre 2004 et 2010 comme en témoigne le taux nominal moyen de croissance de 5,4% de leur chiffre d'affaires. Ce taux a été de 7,6% pendant la période d'avant crise (jusqu'en 2008). Toutefois, leur degré d'intégration ne cesse de se dégrader. Il est passé en effet de 36,3% en 2004 à 32,2% en 2010, soit une perte de 4,1 points de pourcentage. Cette évolution défavorable s'explique, d'une part, par une croissance de la valeur ajoutée (3,9%) inférieure à celle de la production (5,2%) et, d'autre part, par un manque de maîtrise des consommations intermédiaires qui sont très fluctuantes et croissent plus vite que la production.

Cette situation s'est répercutée sur la capacité du secteur à générer des ressources financières. En effet, le taux de profitabilité (ou de l'excédent brut d'exploitation) s'est fortement détérioré, passant ainsi de 10% en 2004 à 4,4% en 2010, après un niveau plancher de 2,9% en 2009. La part des charges du personnel dans la répartition de la valeur ajoutée semble justifier également cet état de fait. En effet, elle représente en moyenne près de 80% de la valeur ajoutée

<sup>4</sup> CUCI : Centre Unique de Collecte de l'Information

sur les sept années sous revue (2004-2010) ; elle a même atteint 90,2% en 2009.

Il en résulte une dégradation de la rentabilité économique des entreprises du secteur. Celle-ci est d'ailleurs négative sur les trois

derniers exercices sous revue. En outre, on constate un problème d'efficacité car l'augmentation du "capital économique" n'a pas donné un résultat suffisant pour améliorer la rentabilité économique.

Tableau 1 : Evolution de quelques indicateurs de performance économique

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Taux d'intégration</b>	36,3%	35,3%	34,0%	35,0%	30,6%	31,3%	32,2%
<b>Taux nominal de variation du Chiffre d'affaires</b>	12,3%	8,4%	6,0%	8,0%	3,1%	-7,4%	7,5%
<b>Taux nominal de variation de la valeur ajoutée</b>	12,8%	7,1%	2,9%	9,3%	-10,0%	-7,4%	12,3%
<b>Taux de l'excédent brut d'exploitation</b>	10,0%	9,7%	9,1%	9,3%	5,3%	2,9%	4,4%
<b>Rentabilité économique</b>	0,7%	0,6%	0,6%	3,2%	-0,5%	-3,9%	-3,3%

Source : BDEF/ANSD, calcul des auteurs

## II.2/ Performance financière

La situation financière des entreprises du secteur touristique est très délicate. Le niveau de la dette s'accroît d'année en année pour passer de près de 31 milliards de FCFA en 2004 à un peu plus de 79 milliards de FCFA en 2010, soit un taux de croissance moyen annuel de 17%. Cet accroissement est noté malgré le contexte assez difficile où des ratios<sup>5</sup> de base de la BCEAO sont au rouge. L'autonomie financière qui, dans les normes, devrait atteindre au moins une valeur minimale de 20%, tourne en moyenne autour de 13%. Cette situation illustre parfaitement la faiblesse des capitaux propres. En outre, les frais financiers accaparent, à eux seuls, environ les trois cinquièmes de l'excédent brut d'exploitation.. En effet, cette situation s'accompagne de la dégradation de la capacité des entreprises à rembourser les échéances de la dette contractée. Ainsi, avec

une capacité de remboursement de la dette au bout de six (6) exercices en 2004, celle-ci est passée à vingt-quatre (24) années, après son niveau culminant (29,9) en 2009 ; très loin devant la norme qui est de quatre.

Par ailleurs, la liquidité générale des entreprises, quoique assez stable autour de 0,6 sur la période sous revue, reste cependant faible. En effet, cet indicateur qui renseigne sur la capacité de l'entreprise à faire face aux échéances de court terme doit avoir une valeur nominale au moins égale à 1, selon le cadre des accords de classement de la BCEAO. Autrement dit, la liquidation des actifs à court terme doit forcément couvrir le paiement des intérêts et le remboursement du principal de la dette à moins d'un an.

En plus, concernant le levier financier, le tableau des ratios montre que la rentabilité économique est inférieure au coût moyen de la dette. Le taux de rentabilité économique tourne autour de -0,4% alors que le coût de l'endettement est de 4,7 % environ. Il existe alors un écart largement négatif entre ces deux indicateurs, traduisant « un effet de

<sup>5</sup> Ces ratios sont utilisés dans le cadre des accords de classement de la BCEAO, c'est à dire un ensemble de dispositions permettant d'apprécier, entre autres, la qualité des signatures.

massue ». Ce qui se traduit par une rentabilité financière négative en dégradation.

Tableau 2 : Evolution de quelques indicateurs financiers

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Rentabilité financière</b>	-22,2%	-21,0%	-51,7%	-5,4%	-17,9%	-30,6%	-31,8%
<b>Capacité de remboursement</b>	6,4	5,0	8,1	8,1	14,4	29,9	24,7
<b>Poids des frais financiers</b>	29,5%	26,0%	24,9%	38,1%	61,9%	130,5%	86,0%
<b>Autonomie financière</b>	10,6%	9,3%	14,3%	17,1%	14,9%	12,1%	11,9%
<b>Liquidité générale</b>	0,5	0,5	0,6	0,7	0,7	0,6	0,6

Source : BDEF/ANSD, calcul des auteurs

Les difficultés rencontrées par les entreprises du secteur touristique ne sont pas sans conséquences sur la compétitivité de la destination Sénégal.

### III/ Analyse de la compétitivité de la destination Sénégal

Le Forum Economique Mondial (FEM) a développé, en 2001, un indice permettant d'évaluer la compétitivité de la destination d'un pays dans le domaine du tourisme, dénommé « *The Travel & Tourism Competitiveness Index* ». Cet indice mesure les facteurs et les déterminants de la compétitivité du secteur d'un pays, ainsi que l'efficacité des politiques permettant de maintenir et d'accroître son attractivité en leur accordant un score.

Dans le rapport de 2011, sur un ensemble de 139 pays, le Sénégal est classé à la 104<sup>ème</sup>

place avec un score de 3,49, perdant ainsi 3 places par rapport à 2009 (101<sup>ème</sup>). Ce résultat s'explique principalement par le recul enregistré dans le sous-indice « cadre réglementaire des voyages et du tourisme » (-10 places).

Le benchmarking effectué montre que le Sénégal doit consentir des efforts en matière de réglementation et dans les domaines de l'environnement des affaires et des infrastructures liées au tourisme, ainsi que, dans une moindre mesure, dans le renforcement des ressources humaines. En effet, c'est dans ces domaines que le Sénégal et le Kenya apparaissent comme les moins compétitifs par rapport aux différents pays dont le secteur touristique a fait l'objet de benchmark, notamment la Tunisie, la Gambie et le Maroc.

Tableau 3 : Evolution des rangs des pays benchmarks suivant les trois sous-indices du TTCI

Sous-indices	pays	2008	2009	2011
<b>le cadre réglementaire des voyages et du tourisme</b>	Sénégal	94	101	111
	Maroc	55	64	69
	Tunisie	25	31	31
	Gambie	67	65	76
	Kenya	100	93	113
<b>l'environnement des affaires, la qualité des infrastructures et la compétitivité-prix</b>	Sénégal	104	108	108
	Maroc	75	78	77
	Tunisie	49	49	54,0
	Gambie	87	90	90

	Kenya	102	100	106
<b>la qualité des ressources humaines, culturelles et naturelles</b>	Sénégal	108	82	82
	Maroc	72	83	73
	Tunisie	57	56	59
	Gambie	97	98	117
	Kenya	77	72	72

Source : Rapports 2008, 2009 et 2011 de Travel & Tourism Compétitiveness

Par ailleurs, les acteurs<sup>6</sup> ne cessent de décrier des problèmes qui gangrènent la compétitivité du tourisme national. Selon eux, le renchérissement constant de la destination avec des taxes de toutes sortes risque de ruiner la crédibilité et la compétitivité du pays, mais également l'insuffisance de la promotion de la destination Sénégal qui souffre de problèmes d'organisation, d'efficacité et d'absence de visibilité, ainsi que la modicité des fonds mis en place. Les autres facteurs qui entrent dans la liste des handicaps du secteur sont :

- l'encombrement humain à l'aéroport ;
- le manque d'organisation dans certains sites touristiques et le harcèlement des clients par les marchands ambulants ;
- les faux guides et mendiants qui se rassemblent à proximité des sites touristiques ;
- la baisse de la qualité des services et le vieillissement du parc hôtelier ;
- le niveau élevé des coûts des facteurs de production conjugué à l'absence d'un mécanisme adapté au financement du tourisme ;
- le développement des activités informelles (résidences et autres villa d'hébergement des touristes) ;
- la saisonnalité très marquée de la demande ;
- le tourisme interne et sous-régional très peu développé ;
- le manque de ressources humaines de haute qualité.

<sup>6</sup> Une enquête a été organisée auprès d'une vingtaine d'établissements à vocation touristique dans différentes régions du pays

Toutes ces contraintes qui inhibent l'efficacité du tourisme au Sénégal n'ont pas pu être résolues par les politiques de développement du secteur touristique.

#### **IV/ Politiques de développement du secteur touristique et perspectives**

Le tourisme a, été depuis les années 60, l'une des priorités des autorités publiques du fait de son importance dans les sources de devises, d'emplois et d'investissements, ainsi que dans la croissance économique. C'est ainsi que le secteur a toujours été doté d'un ensemble de textes législatifs et réglementaires.

Un ensemble d'actions et de politiques a été développé dans le cadre de la lettre de politique sectorielle. Il s'agit de l'amélioration de l'offre touristique basée particulièrement sur la valorisation d'autres ressources, l'aménagement et la requalification des sites prioritaires, notamment dans le Delta du Saloum, la région de la Grande Côte Nord, la Casamance, etc. Il est à noter que les aménagements de ces sites devraient permettre le développement des niches telles que la découverte du patrimoine, l'écotourisme, la chasse, la pêche, le golf et les loisirs touristiques afin de diversifier davantage l'offre du pays et de se positionner sur le marché de la clientèle haut de gamme.

Il apparaît, cependant, qu'après sept années de mise en œuvre du plan de développement sectoriel du tourisme, les résultats escomptés ne sont pas atteints. L'aménagement des sites de Joal Finio et de Pointe Sarène est toujours en cours. De même, la valorisation et la diversification du produit piétinent encore. Il

en ressort que les résultats obtenus, en 2010 notamment avec un peu plus de 1 000 000 d'arrivées de touristes, sont de loin derrière les ambitions des autorités. Cette situation s'explique également par le fait que l'offre touristique sénégalaise est toujours dominée par le tourisme d'affaires et le balnéaire, en ne réservant qu'une part minimale à toutes les autres gammes de créneaux (découvertes, culturelles, etc.) dont dispose le pays. D'autres raisons à mettre en parallèle avec cet état de fait sont les difficultés de restructuration de l'offre touristique et le manque de maîtrise des retombées du tourisme au niveau local.

Par ailleurs, l'implication du secteur privé national dans le développement est encore timide. L'entrepreneuriat local est assez faible à cause des problèmes d'accès au financement. Il était prévu la relance des investissements pour les entreprises en difficulté du secteur. Cependant, il faut noter que l'appui de ces types d'entreprise est le point faible de la politique de développement du secteur privé au Sénégal.

En outre, les collectivités locales sont faiblement impliquées dans la gestion du secteur touristique. Même si celles-ci n'ont pas de compétences transférées en la matière, les régions, les communes et les communautés rurales peuvent, en toute légalité, promouvoir le tourisme dans leur périmètre.

Il est ainsi évident que le secteur touristique sénégalais, malgré les efforts consentis par le Gouvernement, piétine encore. Il est donc urgent que des mesures hardies soient prises pour assurer l'essor dudit secteur.

## **VI/ Recommandations**

Dans le but de booster le développement du secteur touristique sénégalais, les actions suivantes devront être réalisées :

- ❖ Diversification de l'offre touristique et encouragement de l'innovation : dans ce cadre, les politiques devraient s'orienter vers l'exploitation des niches qui se sont jusqu'à présent très peu développées, notamment la découverte, l'écotourisme ou le tourisme culturel et cynégétique, voire sanitaire. Ainsi, les actions des pouvoirs publics pourraient être orientées vers l'amélioration des voies d'accès aux sites touristiques, le ravitaillement en eau potable et en électricité, le désencombrement et la salubrité des lieux publics.
- ❖ Formation des ressources humaines : en ce sens, Il est opportun pour les pouvoirs publics de mettre sur place une école supérieure de management hôtelier et touristique chargée de former de hauts cadres du secteur.
- ❖ Facilitation de l'accès au financement : il serait utile de mettre en place un fonds spécial qui se focalisera essentiellement sur le financement du secteur touristique notamment l'investissement du secteur privé national. Concrètement, il s'agit de mettre en place un fonds de développement du tourisme alimenté par l'Etat et logé dans des banques et autres institutions financières.
- ❖ Renforcement des efforts de promotion de la destination Sénégal : cela peut être fait à travers différents leviers dont : (i) une politique fiscale, (iii) le renforcement de la présence du Sénégal dans les salons internationaux d'exposition de produits touristiques, (iv) l'augmentation de façon conséquente du montant des fonds de promotion touristique.
- ❖ Mise en place de package touristique : cette politique pourrait se traduire par (i) l'émission de visa unique pour touristes (Sénégal-Gambie-Cap Vert) et (ii) la promotion d'un package de tourisme qui incorpore la visite des trois pays successivement, comme le font si bien l'île Maurice et la Réunion.