UNIVERSITE CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR

ECOLE DOCTORALE SCIENCES JURIDIQUES, POLITIQUES, ECONOMIQUES ET DE GESTION (ED-JPEG)

LABORATOIRE DE RECHERCHES ECONOMIQUES ET MONETAIRES

Mouhamadou Bamba LY

LAREM – UCAD

Courriel : bamba.ly@univ-thies.sn

Cycle de vie et management durable de la destination touristique dans les Pays en Développement (PED) : Etude sur Saly (Sénégal)

Document de travail n° 26

Septembre 2017

LAREM – UCAD
Sénégal

Résumé : l'article s'intéresse aux défis du management durable des destinations touristiques dans un contexte de pays en développement. En nous appuyant sur la théorie du cycle de vie de la destination touristique (Butler, 1980) nous tentons de déterminer la phase actuelle d'évolution de Saly (Sénégal), première station balnéaire d'Afrique de l'ouest. Nous adressons dans le même temps un certain nombre de recommandations pour inviter les parties prenantes au positionnement du produit destination à intégrer les principes du développement durable et à les mettre en œuvre dans une démarche de stratégie collective à partir du concept de cluster.

Mots-clés : Cycle de vie, développement durable, stratégie collective, *cluster*, management de la destination.

Classification JEL : L883; Q001; R112

Abstract: This article analyses challenges of sustainable management of the tourism destinations in a context of a developing country. By focusing on the theory of the tourism area lifecycle (Butler, 1980), we try to determine the current evolution phase of Saly (Senegal), first seaside resort of West Africa. We make at the same time a certain number of recommendations to encourage stakeholders in positioning the destination product to integrate the principles of sustainable development and to implement them in a collective strategy approach from the cluster concept.

Keywords: lifecycle, sustainable development, collective strategy, cluster, destination management.

JEL Classification : L883; Q001; R112

Le tourisme durable est devenu un impératif pour toute destination qui vise à conserver son attractivité, augmenter sa valeur et garder une position forte dans un marché touristique international très concurrentiel. Cette exigence de prise en compte des principes fondamentaux de durabilité dans les stratégies des destinations est encore plus urgente dans la plupart des Pays en Développement (PED) dans la mesure où, les conditions d'émergence d'une activité touristique a le plus souvent eu comme conséquences une forte pression sur le littoral, la fragilisation des écosystèmes, la transformation des structures sociales et culturelles des territoires d'accueil et un partage inéquitable des bénéfices du tourisme (Nowak et Sahli 2007; Hillali 2003 ; Cazes, 1992). En retenant comme posture que la *destination* touristique est la résultante d'un système d'offre rendu par un réseau, nous utilisons le vocable de *produit destination* pour rendre compte de l'interdépendance des différents acteurs et l'encastrement de leurs activités au territoire. Nous nous proposons ainsi d'établir le processus d'évolution du « *produit destination* Saly» à partir de la théorie du cycle de vie de la destination (Butler, 1980) et posons comme hypothèse de travail que la station est dans une phase dite de *stagnation*. En effet, après une quarantaine d'années d'ouverture du Sénégal au tourisme international, Saly, première expérience d'aménagement et de « mise en tourisme » est devenue une des principales destinations du tourisme balnéaire en Afrique de l'ouest. Si globalement les flux touristiques y ont régulièrement progressé depuis 1980, la décennie 2010 semble marquer un essoufflement et les acteurs estiment que le site traverse une phase critique. Nous pensons que l'entame d'une nouvelle phase dite de *rejuvenation* dans le modèle théorique de Butler pour le « *produit destination* Saly » ne pourra être acquise que si les acteurs intègrent dans leur management les principes de durabilité. Cette stratégie de repositionnement de la destination doit être menée dans le cadre d'une démarche collaborative entre « parties prenantes » par la mise en cohérence d'un *cluster* thématique fondée sur la promotion d'une culture locale de management durable des ressources de la destination. Cet article est scindé en trois parties :

- dans un premier temps, le cadre théorique de la recherche permet de discuter de la destination comme réseau, aborde ses dynamiques d'évolution à travers la théorie du cycle de vie et questionne la problématique du tourisme durable dans les PED ;
- dans un second temps, les résultats d'une première phase exploratoire de terrain sont abordés. Après une présentation du cas d'étude et de son économie touristique la phase actuelle d'évolution de Saly est déterminée;
- la troisième partie du travail est consacrée à l'engagement des acteurs dans une démarche de tourisme durable et adresse des recommandations pertinentes pour inviter les parties prenantes au management stratégique du *produit destination* Saly à participer à la mise en cohérence d'un *cluster* thématique fondé sur la promotion d'une culture locale de management durable.

1. Le cadre théorique

1.1 La destination comme réseau d'acteurs : l'approche par la théorie des stratégies collectives.

La destination est considérée par certains auteurs (Baggio 2008 ; Framke 2002) comme le fondement même des activités touristiques et constitue à cet effet l'unité la plus pertinente pour analyser les dynamiques en œuvre dans le tourisme. Cependant, la polysémie attachée au terme (Khadri et *al*, 2011) impose à tout chercheur qui s'intéresse à la problématique du management de la destination à adopter dès le début de ses investigations une définition qui

puisse prendre en charge sa démarche. La *destination* peut en effet faire référence à un territoire, à un site, à une ville voire à un circuit incluant une agglomération de sites géographiques mais également elle renvoie à un certain nombre d'éléments intangibles : image, rêve, attentes. Nous proposons de retenir que la *destination* est un projet territorial qui fédère plusieurs acteurs qui partagent un objectif commun : attirer des touristes. D'un point de vue économique et managérial, la *destination* constitue un système d'offre dans lequel interagissent plusieurs entreprises qui sont en concurrence mais dont les produits et services apparaissent complémentaires dans la quête de satisfaction des besoins des touristes. En d'autres termes, ces opérateurs ne peuvent prétendre isolément satisfaire tous les besoins du consommateur, mais c'est l'amalgame de services rendu par l'agglomérat d'entreprises à partir des « intrants » naturels et culturels du territoire d'accueil qui va au final constituer le produit final que nous appellerons « *produit-destination* ». La plupart des recherches retiennent ainsi comme cadre de référence théorique des concepts appliqués aux organisations complexes et convoquent le paradigme constructiviste pour soumettre à la destination une démarche d'analyse de ses principales composantes et des relations multiformes qui les unissent. Botti et Peypoch (2012) comparent le *système destination* à celui d'une entreprise. Ces auteurs lui identifient trois sous-systèmes qui sont en interdépendance : le sous-système opérant, le sous-système d'informations et le sous-système de décision. L'analogie faite ici avec le monde de l'entreprise apparait cependant comme un raccourci quand on sait que la destination même si elle est sensée proposer un produit intégré, est constitué d'acteurs indépendants. L'exploration de la théorie des réseaux permet ainsi de prendre en charge la complexité des niveaux de relations qui existent entre les différents acteurs et questionner la pertinence d'une démarche collective. Ehlinger et *al* (2007) donnent la définition suivante d'un réseau territorialisé : « un ensemble coordonné d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production ». La destination comme *réseau territorialisé* constitue alors une métaphore des liens socioéconomiques entre plusieurs opérateurs animés par un minimum d'intérêt commun et qui considèrent leur proximité physique et leur concentration sur une aire géographique comme avantage comparatif. La théorie des stratégies collectives (Astley et Fombrun 1983) offre alors un cadre épistémologique pour comprendre les situations de coopération entre acteurs et saisir les logiques qui les commandent et les entretiennent. La stratégie collective est ainsi définie comme une « réponse systémique d'un groupe d'organisations » qui collaborent dans le but de faire face aux variations de marché et maitriser l'environnement. Astley et Fombrun (1983) identifient deux variables pour décrire les types de stratégies collectives entre organisations. La première rend compte des formes d'interdépendance à partir de deux entrées : commensale ou symbiotique. Une relation commensale fait référence aux liens entre espèces de même nature (liens intra-espèces). Dans le cas des relations d'entreprise, la notion renvoie à une relation horizontale c'est-à-dire des liens de concurrence, puisque les deux organisations offrent les mêmes produits. Le caractère symbiotique porte sur l'interdépendance entre des entreprises dissimilaires (liens inter-espèces) qui sont en situation de verticalité donc complémentaires. Gueguen et *al* (2004) ajoutent à ces deux formes d'interdépendance une troisième situation considérée comme transversale, relation dans laquelle les parties prenantes ne sont ni en substituabilité, ni en complémentarité mais en situation « d'additivité annexe ».

La deuxième variable exprime la forme d'association que prennent les relations entre acteurs, celle-ci pouvant être directe ou indirecte (tableau 1).

Tableau 1 : **Matrice des stratégies collectives**

Relation	**Formes d'interdépendance**	**Situation de l'offre**	**Formes d'association**	
			Directe	***Indirecte***
Horizontale	Commensale	Substituable	**Confédérée**	**Agglomérée**
Verticale	Symbiotique	Complémentaire	**Conjuguée**	**organique**
Transversale	Symbiotique	Additive annexe		

Adapté de Gueguen et *al* (2004) et Astley et Fombrun (1983)

Au regard de cette matrice quatre stratégies sont identifiées :

- *Confédérée* qui résulte d'une commensalité doublée d'une relation directe entre les entreprises. C'est le cas notamment des stratégies d'alliances entre firmes concurrentes (cf. les alliances de compagnies aériennes par exemple) ;
- *Agglomérée* tributaire d'une association indirecte d'entreprises concurrentes qui se positionnent sur un même secteur d'activité incarnée par exemple au travers d'un syndicat professionnel ;
- *Conjuguée,* situation dans laquelle des entreprises complémentaires se regroupent autour d'une chaine de valeur avec des interactions directes. Il s'agit donc de regroupements verticaux visant à accroitre la performance des parties prenantes (cf. sous traitance, partenariats verticaux de filière) ;
- *Organique* qui associent des entreprises complémentaires dans de larges réseaux sur la base de relations indirectes mais qui tirent profit de la même ressource en participent à la défense et à la consolidation de leur univers stratégique par le biais de différentes modalités de collaboration (cf. lobby de la filière).

Au sein d'une destination touristique les collaborations entre parties relèvent prioritairement à la fois de la stratégie organique qu'agglomérée (Botti et *al*, 2008). D'une part parce que les acteurs de la destination sont liés aussi bien par des relations horizontales que verticales, et d'autre part, leur grand nombre ainsi que leur diversité (forme, taille, style de management) rend une coordination directe difficile.

Les recherches s'intéressent ainsi aux structures et aux niveaux d'imbrication du réseau de relations entre les acteurs de la destination. Les notions de *densité* et de *centralisation* (Scoot et *al.* 2008 ; Timur et Getz, 2008) sont ainsi retenues pour caractériser les échelles de partenariat au sein de l'ensemble constitué. En croisant ces deux variables, Bonneti et *al* (2006) proposent une matrice des types des stratégies collaboratives au sein de la destination à quatre modèles :

- *Market cluster* : faible interdépendance/faible centralisation ;
- *District* : forte interdépendance/faible centralisation ;
- *Constellation :* faible interdépendance/ forte centralisation ;
- *Tourism local system :* forte interdépendance/forte centralisation.

La variable *interdépendance* entre les acteurs est mesurée à partir des indicateurs liés à la « profondeur » des liens, au niveau de volonté de collaboration et à la confiance mutuelle entre protagonistes. Quant à la variable *centralisation du management*, elle est rendue compte à partir de paramètres comme l'identification claire d'un organe de gouvernance, le degré de formalisation de la stratégie collective et le niveau de centralité de l'organisation.

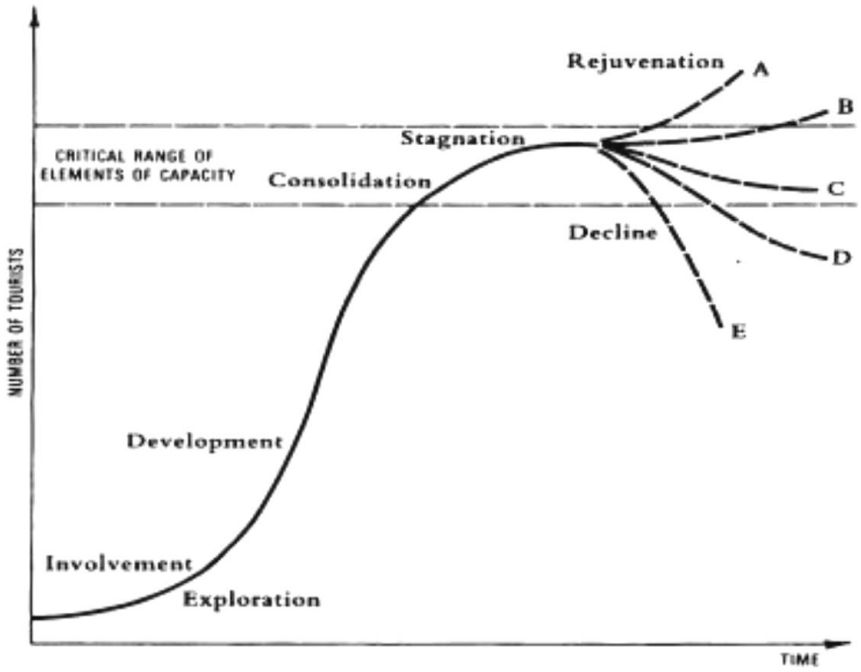
Rodriguez et Fernandez (2008) établissent une relation positive entre la structure du réseau et le développement du tourisme, la matrice de Bonetti et *al* (2008) identifiant ainsi le *Tourism Local System* comme la forme la plus achevée de stratégie collaborative au sein de la destination.

En référence au structuralisme (Giddens, 1987), la destination en tant que système social et économique décliné au travers d'un réseau d'acteurs en situation de proximité physique mais aussi organisationnelle est soumise au même titre que les institutions à un processus d'évolution. Il est ainsi permis de questionner les dynamiques collaboratives entre acteurs et entrevoir la problématique du management stratégique de la destination conformément au cycle d'évolution.

1.2 La théorie du cycle de vie de la destination

A partir des travaux sur le développement des stations touristiques (Plog, 1972 ; Cohen 1972) et le cycle de vie du produit en marketing largement diffusée depuis Dean (1950), Butler (1980) expose un modèle théorique d'évolution de la destination. Connu sous l'acronyme *TALC* pour *Tourism Area Life Cycle*, le modèle postule que les sites touristiques traversent six étapes dans leur évolution: exploration, implication, développement, maturité, stagnation, déclin ou rajeunissement (figure 1). Chacune de ces différentes phases est indentifiable grâce à des caractéristiques et des indicateurs de plusieurs ordres (social, géographique, économique).

<u>Figure 1</u> : Le cycle de vie théorique d'une destination



Richard W. BUTLER, (1980). "*The concept of a Tourism Area Life Cycle of Evolution*"

S'il demeure un des outils les plus utilisés dans l'étude des dynamiques des destinations, il n'en demeure pas moins que le *TALC* a été mis à mal pour sa relative simplicité. Les critiques récurrentes adressées au *TALC* insistent sur le fait que dans la pratique, les processus relevés dans la vie des stations touristiques s'écartent du modèle théorique (Haywood 1986 ; Hovinen, 1982). De ce fait, les expérimentations aboutissent souvent à des modifications et à des adaptations au cas spécifique des régions étudiées.

Cependant la force du modèle réside dans la reconnaissance de l'atteinte des limites objectives au-delà desquelles, la destination ne peut « techniquement » plus continuer à être exploitée de manière convenable. L'enjeu fondamental étant ainsi la prévention de cette étape qui annonce le déclin du *produit-destination*. La difficulté demeure pourtant dans la détermination et la mesure de cette « capacité de charge ». Au regard des caractéristiques géographiques variables selon les sites et la pléthore des indicateurs susceptibles d'être pris en compte, il est particulièrement malaisé de définir une méthode ou un « indice » universels. Le *TALC* a été de ce point de vue critiqué pour la simplicité et la « pauvreté » du seul indicateur du nombre de visiteurs (Haywood 1994 ; Cooper 1994 ; Getz 1992). Plus récemment, le concept d'optimum touristique (Leroux 2010 ; Lozato-Giotart 2007) offre une perspective intéressante dans la conduite d'une stratégie de tourisme durable tout au long du cycle d'exploitation de la destination. La détermination d'un point optimal ou barycentre pouvant être obtenue à partir d'indicateurs issus de plusieurs paramètres (économiques, socioculturels, environnementaux, architecturaux). Finalement, il apparait que cycle de vie et durabilité doivent être des concepts interdépendants dans le cadre d'un management efficient visant à augmenter l'image et l'attractivité du *produit-destination*. Et dans ce processus, la déclinaison d'actions collaboratives au sein du réseau d'acteurs constitué au niveau de la destination permet d'adapter le positionnement stratégique.

1.3 Du management durable de la destination : problématique et enjeux dans les PED

S'il existe un domaine dans lequel, les principes de durabilité doivent guider toutes les actions c'est bien le tourisme. En effet, nous sommes ici dans un secteur dont souvent ce sont des ressources naturelles et culturelles considérées comme des « matières premières » qui fondent l'attractivité des territoires. La compétitivité d'une destination est de ce point de vue largement déterminée par la qualité de son patrimoine. La « mise en tourisme » de ses atouts doit donc veiller à non seulement les préserver mais surtout à les pérenniser. Cependant, les faits tendent à montrer que, de toute évidence, le secteur touristique s'est largement développé, depuis l'avènement du tourisme de masse et l'élargissement de la carte touristique internationale, sans prise en compte réelle de son empreinte environnementale et de ses effets sociaux et culturels néfastes sur les communautés d'accueil. Il a été largement fait état dans la littérature (Hillali, 2003; Vellas, 2001; Cazes, 1992) des conséquences préjudiciables d'un tourisme insuffisamment bien planifié :

- Dégradation du milieu naturel et des écosystèmes ;
- Conflits d'usage des terres avec d'autres secteurs (pêche et agriculture) ;
- Forte consommation d'énergie et d'eau des exploitations hôtelières ;
- Spéculation foncière ;
- Emission de gaz à effets de serre ;
- Acculturation,
- Partage inéquitable des bénéfices du tourisme ;
- Réexportation des devises (phénomènes de fuites).

Dans les PED, les conséquences d'une activité touristique mal maitrisée et non respectueuse de l'environnement peuvent se révéler particulièrement préoccupantes au regard du contexte

socioéconomique qui les caractérise: disparités sociales, rareté de ressources, congestion foncière, manque de qualification, pauvreté des zones rurales,…. De ce fait, c'est la problématique même de l'intégration du tourisme aux économies locales de ces pays qui se trouve être posée. Problématique d'autant plus importante que le type de tourisme promu jusqu'ici se caractérise par une concentration des flux sur le littoral (tourisme balnéaire de masse) et dépend fortement d'une demande extérieure débouchant ainsi sur plusieurs antagonismes :

- ressources limitées / besoin accrue des infrastructures touristiques et hôtelières ;
- écosystème fragile/ demande d'exotisme ;
- pauvreté des populations d'accueil/ richesse des visiteurs étrangers.

Fort heureusement, la profusion de la littérature consacrée au développement durable relayée par les institutions intergouvernementales comme l'ONU à travers ses organismes spécialisés (PNUD, PNUE) a suscité une adhésion relativement importante à ce nouveau paradigme. La charte de Lanzarote sur le tourisme durable (1995) reprenant les directives de la déclaration de Rio sur le développement durable (1992) et les précédentes résolutions de l'OMT sur le tourisme « soutenable » invite ainsi les Etats à promouvoir un tourisme qui « préserve l'environnement, respecte les structures socioéconomiques et les cultures des populations locales ». Il apparaît ainsi que la notion de durabilité du tourisme ne tient pas seulement à la préservation des potentialités naturelles et écologiques mais aussi au maintien des équilibres anthropologiques des territoires mis en tourisme : préservation du patrimoine culturel et valorisation de l'économie locale. La transmission intergénérationnelle du bien être global doit donc être au cœur des principes qui guident les activités touristiques dans les PED.

Dans un autre versant, la demande exprimée par les touristes, de mieux en mieux sensibilisés aux exigences d'un tourisme respectueux de l'environnement et des structures sociales des communautés d'accueil, a progressivement conduit les acteurs à entrevoir le concept de durabilité comme variable stratégique de positionnement de leurs activités. Force est de reconnaitre qu'il s'agit malheureusement souvent d'un « opportunisme commercial » renforcé par une communication *greenwashing* à coup de slogans et de labels. Il n'en demeure pas moins que les menaces de tarissement des fondamentaux sur lesquels était adossée l'image de certaines destinations ont fait prendre conscience à certains opérateurs de la chaine de voyage que finalement c'est la viabilité même de leurs activités qui serait remise en cause en l'absence d'une gestion optimale et durable des ressources du territoire. C'est ainsi que des initiatives de promotion de pratiques de tourisme durable ont été progressivement notées dans les PED souvent dans le cadre de la coopération internationale (nationale ou décentralisée). L'OMT en collaboration avec divers organismes (UE, PNUE, PNUD) a ainsi produit à l'intention des Etats un certain nombre de documents[1] pour les aider à promouvoir des pratiques de développement durable du tourisme. Spécifiquement dans le cadre du projet COAST[2]- *Collaborative Actions for Sunstainable Tourism*- qui a concerné 9 pays d'Afrique subsaharienne, un manuel des meilleures pratiques de gestion des habitats naturels et des écosystèmes du littoral maritime a été produit dans le but de faciliter la mise sur pied de

[1] Le document de travail « Vers un tourisme durable : guide à l'usage des décideurs » (OMT, 2005) en constitue une des principales références.

[2] Le projet *COAST* financé par le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM) grâce à un partenariat entre l'OMT, l'ONUDI et le PNUE a concerné le Cameroun, la Gambie, le Ghana, le Kenya, le Mozambique, le Nigéria, le Sénégal, les Seychelles et la Tanzanie. Il a débouché notamment sur la publication du manuel « Gouvernance et gestion pour un tourisme durable dans les zones côtières d'Afrique », (OMT, 2013).

mécanismes de gouvernance et de gestion du tourisme durable. Au Sénégal, le Plan Sénégal Emergent (PSE), document cadre de la politique économique et sociale du pays à l'horizon 2035 et le Plan Stratégique de Développement Durable du Tourisme (PSDDT)[3] revendiquent une position forte en matière de promotion de développement durable à travers notamment la valorisation de formes de tourisme basées sur un patrimoine préservé, la systématisation des études d'impact environnemental et social comme préalable à tout projet d'aménagement et le développement de microprojets pour favoriser un « étalement » de la fréquentation dans l'espace.

Toutefois, le moins que l'on puisse dire, c'est qu'entre les vœux et exhortations des chartes, rapports, recommandations et autres plans et la réalité sur le terrain il existe bien un fossé. La pluralité d'intervenants relevant de réalités économiques et organisationnelles bien différentes (organismes publics, collectivités locales, ONG et associations diverses, PME voire TPE, grands groupes internationaux,…) qui caractérise le tourisme, fait que la perception des enjeux liés au développement durable reste disparate et parfois confuse. Le mode de transfert des principes de développement durable vers le secteur est globalement basée sur une démarche *top down* emmenée par un organisme instigateur (souvent une administration centrale comme une direction ou un ministère) sous l'égide et le financement de la coopération internationale, au détriment d'une stratégie *bottom up* qui aurait le mérite d'une adhésion volontaire des opérateurs. La défiance vis-à-vis des organismes de régulation et d'inspection dans les PED rend la mise en place de réglementations et de contrôle d'autant plus difficiles que souvent les indicateurs retenus n'ont pas fait l'objet d'un large consensus avec les principales entreprises. Dans un autre sens, cette fois économique, la rentabilité des entreprises qui s'engagent dans le développement durable peut être menacée, en tout cas à court terme, à cause du contenu élevé en innovation des stratégies d'adaptation et de mise à niveau. Toutes ces contraintes font que globalement dans les PED d'Afrique c'est la question même de l'engagement des acteurs dans une démarche de tourisme durable qui mérite d'être posée. Nous mobilisons dans cette étude, une destination touristique située sur la petite côte sénégalaise et considérée comme une des principales stations balnéaires d'Afrique de l'ouest, en l'occurrence Saly. Après avoir abordé les aspects géographiques et économiques, nous jetons un regard rétrospectif sur l'évolution du site et questionnons dans la troisième partie l'engagement des acteurs de la destination sur le développement durable du *produit destination* Saly.

2. Le cadre de l'étude : la station balnéaire de Saly (Sénégal)

2.1 Démarche méthodologique

Les résultats obtenus sont des extrants d'une première phase exploratoire de terrain dans le cadre d'une thèse de doctorat. La démarche est fondée essentiellement sur la collecte de données qualitatives dans le but de de mesurer la perception des acteurs sur l'évolution de la station, leur attitude par rapport au transfert des concepts du développement durable à leurs activités et leur disposition à adhérer à une stratégie collective. Le matériau utilisé est un guide d'entretien sémi-directif articulé autour de cinq thèmes directeurs: (i) : image et compétitivité de la destination, (ii) niveau de menace sur les écosystèmes et les principaux

[3] Le PSDDT (2014-2018) constitue le document de référence qui indique la politique touristique du pays. Produit par le Ministère avec le soutien de la coopération japonaise (JICCA), il se fixe comme objectif d'accueillir à l'horizon 2018, 2 millions de visiteurs avec une vision déclinée comme suit : « Le Sénégal ambitionne de promouvoir un tourisme éthique, responsable, compétitif et contribuant durablement à son émergence économique ».

attrais naturels du site, (iii) engagement des acteurs sur le tourisme durable (iv) disposition des acteurs à participer à une stratégie collective et (v) perception des populations locales sur le projet touristique. De manière accessoire quelques données quantitatives (statistiques de fréquentation, poids de l'économie touristique dans la commune) ont été collectées auprès des entrepreneurs et des structures officielles. Le recrutement des interlocuteurs a été entrepris à partir de trois critères :

- *diversité* de manière à toucher tous les types d'acteurs impliqués dans le projet touristique ;
- *Connaissance par les locuteurs du concept de développement durable* ainsi que son transfert aux activités touristiques dans les pays en développement ;
- *Ancienneté* de leur activité sur le site.

Au total, 9 (seuil de saturation sémantique) dirigeants occupant des positions importantes dans des organismes publics, collectivités locales (mairie de Saly) et des gérants d'hôtels ont été interviewés face à face avec prise de notes et/ou enregistrement audio. Les réponses ont été retranscrites sur ordinateur sous format Word. Du fait de la taille réduite de l'échantillon, il ne nous a pas semblé nécessaire de recourir à un logiciel d'analyse textuelle ou d'analyse discursive. Une analyse thématique manuelle du verbatim a donc été conduite.

2.2 Aspects géographiques et historiques

Saly (ou Sali) est situé à 80 km au sud de Dakar et à 5 km de Mbour, principale grande ville de la petite côte sénégalaise qui s'étend sur une longueur d'environ 110 km (de la pointe du Cap Vert à la pointe de Sangomar). Le village originel était *Ndémane Ngoudj* et fait partie des plus anciens du Sénégal puisque sa fondation daterait du IV^{ième} siècle. Le peuplement est composé des principales ethnies du Sénégal avec à l'origine une prédominance des Socés et des Sérères, les Wolofs et les Lébous s'étant installés dans la zone bien plus tard.

Découvert par les Portugais en 1444, le village devient un comptoir florissant sur la route maritime des Indes et fut nommé « Saly Portugal» qui devient au fil du temps et par déformation « Saly Portudal ». Jusque dans les années 1970, l'économie traditionnelle du village était principalement fondée sur l'agriculture, l'élevage et la pêche. Sur le plan administratif, le village a été érigé en commune en 2008 et fait partie du département de Mbour rattaché à la région de Thiès. La population[4] est estimée dans le dernier recensement national à un peu de 4 000 habitants mais certaines sources avancent le chiffre de 20 000 habitants.

Saly acquiert une fonction touristique avec l'adoption du 4ème plan de développement économique et social (1969-1973) du Sénégal qui va considérer le tourisme comme secteur prioritaire. En effet, de par ses caractéristiques physiques, paysagères et climatiques favorables au tourisme, la petite côte fera l'objet d'un plan d'aménagement en 1972 complété par une étude de faisabilité en 1976 et la mise sur pied d'une société d'aménagement et de promotion du tourisme en 1975 . Si le plan prévoyait la mise en tourisme de 6 zones, seule la station de Saly verra effectivement le jour au début des années 1980. L'objectif visé par les autorités d'alors était de positionner la petite côte et Saly comme une base de tourisme d'hiver

[4] Il est particulièrement difficile de donner un chiffre exact de la population du fait d'une démographie très instable qui s'explique par les flux de touristes, de travailleurs saisonniers et des Européens qui ont acquis des résidences secondaires dans la zone.

européen[5]. Deux Unités d'Aménagement Touristique (UAT) seront identifiées sur périmètre total de 600 ha. La station de Saly est devenue, au fil des années, une des principales destinations de tourisme balnéaire en Afrique de l'ouest. Au cours de la décennie 1990-2000, l'activité y a connu une hausse de 132% avec plus de 100 000 touristes internationaux, soit 22% de l'ensemble des touristes enregistré au niveau national (Dehoorne et Diagne 2008).

2.3 L'économie touristique de Saly

Dans les premières années d'aménagement du site, la Société d'Aménagement et de Promotion de la Petite Côte (SAPCO) a, grâce à des financements de la Banque Mondiale et de l'Etat du Sénégal, consacré un important programme d'investissement en infrastructures et voiries publiques pour favoriser l'installation des promoteurs sur le site. En 2015, on dénombre au niveau de la station 17 hôtels de 2 à 5 étoiles et 33 résidences pour un total de 10 000 lits (source : SAPCO). A côté de cette offre en hébergement et hôtellerie, il existe un nombre important d'activités liées au séjour touristique notamment des agences de circuits, des commerces, des restaurants et des équipements de loisirs divers. La demande adressée à la destination est essentiellement composée de deux segments : le balnéaire de loisirs et depuis une quinzaine d'années le tourisme de congrès et de séminaires. En s'intéressant aux clients de la station on peut relever schématiquement 3 profils :

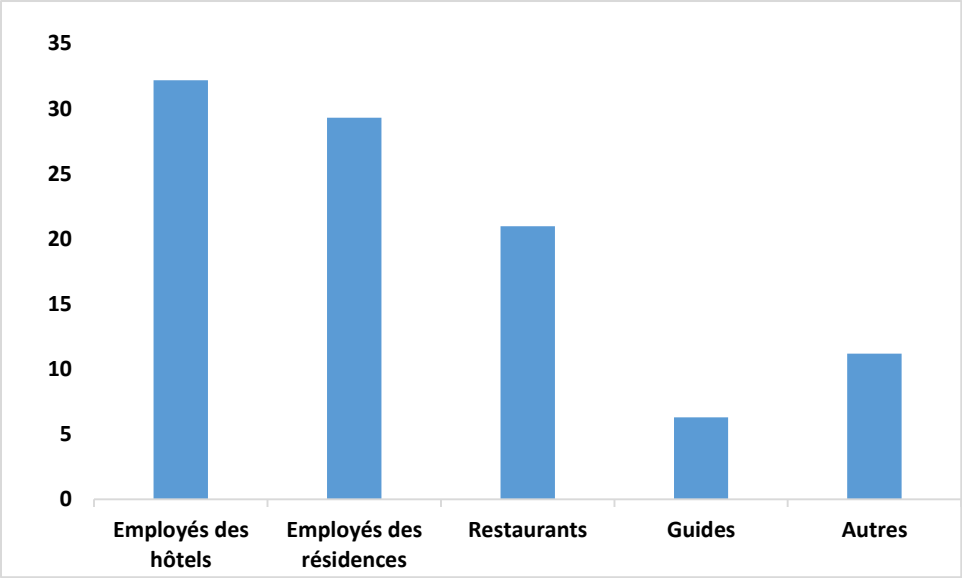
- Le touriste Européen (principalement de la France, de la Belgique, de l'Espagne et de l'Allemagne), d'un âge plutôt compris entre 50 et 70 ans, voyageant en couple et en groupe (notamment acheminé par un TO) avec une durée de séjour supérieure à 10 jours et un pouvoir d'achat plutôt moyen;
- Le touriste local de proximité issu plutôt d'une CSP supérieure de la population dakaroise, voyageant en couple/famille fréquentant la station durant les vacances scolaires ou le week end avec généralement des courts séjours.
- Le visiteur congressiste de court séjour avec un comportement de consommation particulier puisqu'étant pris en charge par son entreprise dans le cadre d'un déplacement professionnel.

On note cependant une mutation importante de la fréquentation du site liée ces dernières années à une forte proportion au tourisme résidentiel.

Le tourisme est, devenu au fil des années, la principale activité économique de Saly à tel point que tout ou presque dans cette ville est dans un sens ou un autre lié à la fréquentation et à la consommation des visiteurs. La contribution du secteur au budget de la commune est estimée à 70% et un grand nombre de résidents occupe un emploi dans une activité directement liée au tourisme (Graphique 1).

<u>Graphique 1</u> : **Répartition de l'emploi à Saly**

[5] Dans les pays tropicaux et particulièrement dans les contrées africaines au sud du Sahara, le « tourisme d'hiver européen » désigne le tourisme effectué par les ressortissants européens pendant l'hiver européen. Cette période coïncide dans ces pays à la saison dite sèche par opposition à l'hivernage. L'ensoleillement et des températures particulièrement clémentes offrent un cadre de vacances idéal. Elle correspond également à la haute saison touristique de novembre (n-1) à avril (n).



Source : Ministère sénégalais de l'environnement (2011)

Au total, 82,5% des actifs évoluent dans le secteur de l'hôtellerie hébergement et de la restauration. Quant aux activités indirectement liées au tourisme, le commerce occupe le tiers des travailleurs.

2.4 Le cycle de vie de la « destination Saly »

Les réponses données par les acteurs interviewés complétées par l'observation et l'exploitation d'un corpus assez varié de ressources additionnelles (archives, articles de journaux, sites internet) tendent à confirmer notre hypothèse « *le produit destination Saly » est en référence à Butler (1980) dans une phase de stagnation* ». Les premiers résultats provisoires de cette enquête exploratoire sur la perception des acteurs sur l'évolution de la destination permettent en effet d'identifier trois grandes phases dans le cycle de Saly.

2.4.1 Première phase (1980-2000)

Etape relativement longue durant laquelle la destination s'est positionnée comme une alternative crédible aux destinations « soleil » des Antilles, des Caraïbes et du Maghreb du fait d'une relative proximité physique (5000 km) et culturelle (langue française, ancienne colonie française) du Sénégal avec le marché français, principal pourvoyeur de touristes en Afrique de l'ouest. Ce faisant, une stratégie de promotion de la destination auprès des TO relayée par une politique de « *chartérisation* » grâce à un financement de la Communauté Economique Européenne (CEE actuelle UE) a permis d'asseoir une image internationale forte. Cette phase pourrait schématiquement être découpée en deux séquences d'évolution du modèle théorique du *TALC* :

- « *involvement* » de 1980 à 1986 correspondant aux premiers investissements tant privés que publics puisque l'Etat à travers des instruments de soutien va accompagner l'implantation des opérateurs sur le site. L'option assumée de faire du tourisme un levier de diversification de l'économie sénégalaise s'est traduite par des efforts importants en aménagement, formation des ressources humaines, une politique d'incitation fiscale et la prise de participation de l'Etat dans des entreprises touristiques.

- « *development* » de 1986 à 2000, longue phase ponctuée certes de « points de discontinuité » correspondant à des évènements conjoncturels dont les principaux sont :
    - en 1989-1990, le conflit sénégalo-mauritanien qui a négativement impacté sur la fréquentation touristique du pays entrainant du coup une baisse importante des arrivées à Saly qui captait le quart des arrivées au niveau national ;
    - en 1994-1995, au plus fort du conflit casamançais, la disparition de 4 touristes français dans la région a provoqué une certaine désaffection de la destination ;
    - après la dévaluation du franc CFA intervenu en 1994, il est noté une reprise des arrivées et des investissements notamment dans les propriétés résidentielles.

Mais globalement, la tendance à la croissance de l'activité touristique sur le site et l'affirmation de Saly comme destination balnéaire majeure en Afrique noire capable de rivaliser avec le Maghreb demeure. Cette phase se caractérise notamment par :

- des investissements importants dans l'hôtellerie ;
- la commercialisation de la destination par des TO avec des taux de remplissage dans les hôtels proches de 100% à la haute saison ;
- des profils de clients assez variés : jeunes, célibataires, couples, famille et d'origine géographique différente même si le marché français est resté majoritaire ;
- un effet d'entrainement important de l'activité touristique avec la floraison d'activités connexes (artisanat, commerce, loisirs,…) et un impact économique positif dans toute la ville de Mbour.

Sur le plan environnemental, c'est à cette période qu'apparaissent les premiers problèmes essentiellement liés à une mauvaise gestion du capital naturel et du foncier. Un important programme de déboisement initié sans réelle étude d'impact environnemental a consisté à abattre plusieurs espèces végétales (filaos, eucalyptus, bougainvillées, ...) qui formaient la « ceinture paysagère » pour accueillir des résidences privées et accessoirement de vacances en violation d'ailleurs du plan d'aménagement. La spéculation foncière et le développement anarchique de constructions qui en a découlé conjugué à un ensemble d'interventions sur le bord de mer vont progressivement transformer durablement la station.

Le point d'infléchissement de cette phase pourrait être situé en 1999-2000, période transitoire qui coïncide avec les élections présidentielles qui marqueront un tournant politique puisque qu'il s'agit là de la première alternance démocratique du Sénégal.

2.4.2 Deuxième phase (2000-2008)

C'est une phase qui peut être qualifiée de maturité (« *consolidation* » dans le modèle de Butler). La destination est bien établie comme base du tourisme balnéaire et de loisirs au Sénégal voire en Afrique de l'ouest et capte selon des estimations un peu plus du quart de la fréquentation touristique nationale (autour de 800 000 visiteurs en 2007). Bien qu'au plus fort de la saison, le nombre de visiteurs dépasse la population locale, des signes de ralentissement voire d'essoufflement commencent à se faire jour :

- accentuation de la déforestation et construction anarchique de nouvelles résidences ;
- urbanisation non maitrisée qui aboutit d'ailleurs à la communalisation de Saly en 2008.
- net ralentissement de l'investissement hôtelier ;

- disparition progressive de la plage au niveau de certains réceptifs due certes à un phénomène d'érosion côtière mais aussi à cause de la construction d'ouvrages sans concertation et sans étude préalable ;
- des taux d'occupation sur une tendance baissière ;
- progression de la clientèle locale et du segment « congrès et affaires » ;
- faible progression de la proportion de « *first time tourist* » ;
- un taux élevé de retour des « habitués » (jusqu'à 60%) montrant ainsi que le *produit destination* Saly ne conquiert plus de nouvelles parts de marché ;
- forte proportion au tourisme résidentiel et montée de l'immobilier ;
- l'offre est peu diversifiée et souffre globalement d'un déficit de qualité ;
- accentuation des problèmes sociaux : insécurité, prostitution, dépravation culturelle.

2.4.3 Phase actuelle (depuis 2010)

La phase actuelle dans laquelle se trouve la destination est celle dite de « *stagnation* » dans le modèle de Butler (1980). Elle est décrite comme étant une étape critique d'évolution de la destination au cours de laquelle la capacité de charge du site est atteinte se traduisant par une détérioration de l'offre originelle (ressources primaires à l'origine de l'attractivité du territoire), une perte de compétitivité, d'érosion de l'image et d'autres critères de plusieurs ordres (économique, social voire culturel) que nous testons dans le tableau 2. A ce niveau, il nous semble important d'introduire une précision quant à la prédiction faite par le cadre théorique et les faits empiriques. Au niveau de Saly, il est évident que l'atteinte de la capacité du site est quelque peu prématurée comparativement à d'autres destinations du littoral sénégalais du fait semble-t-il du non-respect du plan d'aménagement initial, ce qui implique de considérer que cette évolution n'est pas si l'on ose dire « naturelle ».

Au total 12 des 14 critères définis par Butler pour qualifier l'étape d'évolution de « *stagnation* » se vérifient au niveau de Saly actuellement. Certains points ont été observés avant ou ont commencé à des phases antérieures et se confirment progressivement, il s'agit notamment des critères 2, 3, 6, 10 et 13.

Tableau 2 : Test des indicateurs de la phase de stagnation

	Critères de Butler (1980) à partir (Berry, 2001)	**OUI**	**NON**	**Commentaires**
1	Pic de fréquentation atteint	X		
2	Problèmes environnementaux	X		Disparition progressive de la bande paysagère, insalubrité, érosion côtière.
3	Problèmes sociaux	X		Prostitution, mendicité et racolage, acculturation
4	Problèmes économiques	X		Crise de confiance des promoteurs, spéculation foncière, saisonnalité importante, faillite de plusieurs entreprises, sous-utilisation des capacités,
5	L'image de la destination est établie mais n'est plus aussi attractive	X		Notamment auprès du segment jeune / adulte touriste européen en couple ou en famille
6	Forte proportion de « *repeat tourist* »	X		Jusqu' à 60% de la fréquentation de certains établissements et tendance forte au tourisme résidentiel
7	Chute des taux d'occupation	X		Taux de remplissage annuel moyen des hôtels en dessous de 50%
8	Efforts importants pour attirer des visiteurs (i.e. publicité, diversification des offres, allongement de la saison touristique,..)	X		Publicité auprès des Sénégalais pendant les périodes de vacances scolaires, montée du segment congrès et séminaires
9	Montée du profil visiteur en groupe (tourisme		X	

	de masse par des TO notamment)			
10	Les équipements construits par l'homme deviennent plus attractifs que les attraits naturels et culturels.	X		Développement de plusieurs équipements de loisirs (sport, casinos, discothèques)
11	L'image de station balnéaire se départit de plus en plus de la destination	X		Du fait de l'érosion côtière beaucoup d'hôtels n'ont plus de plage et les activités de loisirs ont surpassé le balnéaire (loisirs de week end et boites de nuit notamment)
12	La destination se développe avec de nouveaux investissements mais de plus en plus en périphérie du site originel	X		Saly est devenue très urbanisée, construction de résidences, de centre commerciaux, de restaurants et d'hôtels entre Saly et Mbour au sud et entre Saly et Somone au nord.
13	Changements fréquents de la propriété (investisseurs-promoteurs) des équipements	X		
14	Les habitants considèrent que les touristes sont ennuyeux		X	

S'il est vrai que des facteurs conjoncturels comme l'insécurité liée au terrorisme, l'instauration d'un visa d'entrée au Sénégal, le coût du transport aérien pour les ressortissants Européens et plus récemment l'épisode du virus Ebola, ont affecté la destination, il n'en demeure pas moins que le « *produit destination Saly* » n'a pas su se renouveler, ni conservé et valorisé ses principaux avantages comparatifs : un milieu naturel et paysager préservé et une bonne localisation. Aujourd'hui, c'est la question même de l'avenir de la station qui inquiète les acteurs puisque plusieurs signes tantôt évoqués tendent à conforter que Saly s'apprête à entamer une *ère post touristique* (Baum, 2006). En d'autres termes, c'est la fonction touristique de la ville qui risque d'être remise en cause. Pour espérer prolonger le cycle du *produit destination,* nous proposons un certain nombre de recommandations articulées autour de l'appropriation par les acteurs des principes de tourisme durable déclinés au travers d'une démarche collective à partir du concept de *cluster.*

3. La promotion d'un management durable du tourisme comme moyen de prolonger le cycle de Saly

3.1 De l'engagement des acteurs dans une démarche de tourisme durable

Il est un pléonasme de dire que le tourisme durable a été jusqu'à une époque récente une préoccupation très éloignée des considérations commerciales voire stratégiques des acteurs à Saly. Que ce soit l'autorité administrative en charge de l'aménagement de la station (SAPCO), l'autorité locale (le village et la Mairie plus tard) ou les entreprises touristiques, la prise en compte des impératifs de durabilité dans l'aménagement, l'exploitation et la commercialisation du site n'a pas souvent été une priorité. Les réponses données par nos interlocuteurs tendent à montrer que l'attitude des acteurs par rapport au transfert des principes de durabilité à leurs activités est caractérisée par deux comportements principaux : (i) réaction face aux menaces au détriment de l'anticipation et (ii) démarche individuelle au détriment d'une stratégie collective à long terme.

Nous avons en effet relevé que les démarches pour préserver l'environnement et les principaux attraits naturels du site n'ont été engagées que tardivement, à un moment où le niveau de menace était élevé c'est-à-dire à la phase de *consolidation* du *produit-destination*. Les acteurs, conscients du fait que c'est la viabilité même de leurs activités qui étaient en jeu face à l'érosion côtière, ont tout d'abord entrepris des actions individuelles de « survie », par exemple en procédant à des enrochements de leur plage respective, ce qui d'ailleurs à

déplacer les menaces ailleurs sur le site. En 2010, une collaboration entre la SAPCO, 2 hôtels gravement menacés par l'avancée de la mer et le ministère de l'environnement à travers le Projet d'Intégration de l'Adaptation au Changement Climatique pour un Développement Durable au Sénégal (INTAC) a permis le gabionnage d'une partie de la plage sur une section de 750 m. Malheureusement cet ouvrage n'a pas réussi à ralentir encore moins à enrayer le phénomène à tel point qu'aujourd'hui, c'est une bonne partie des réceptifs qui est menacée. En 2016 sera lancé le projet « Saly Ville Verte » grâce à un financement de la Banque Mondiale et qui prévoit entre autres objectifs de restaurer la plage et régénérer le patrimoine paysager par un important programme de reboisement.

Au niveau des opérateurs touristiques, les hôteliers notamment, les initiatives de gestion durable des ressources se limitent le plus souvent à des mesures d'économie d'énergie et d'eau. Il est d'ailleurs légitime de questionner la « sincérité » de cette démarche dans la mesure où les acteurs reconnaissent là qu'il s'agit d'abord de faire des économies sur les coûts de production et de satisfaire une exigence marketing auprès des clients de mieux en mieux sensibilisés au développement durable. Au plan économique et social, des initiatives de tourisme solidaire sont entreprises en collaboration avec des organisateurs de circuits et des associations, il ne nous a pas été cependant possible de rencontrer ces associations pour apprécier ces projets. Aussi, nous n'avons pas relevé, au niveau de la station, une quelque opération de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE). Globalement, le niveau d'implication des acteurs dans une démarche de tourisme durable demeure relativement faible.

3.2 Le *cluster* comme stratégie de repositionnement de la « destination Saly »

De plus en plus de chercheurs mobilisent le concept de *cluster* (Fabry et Zeghni 2012 ; Dragusin et *al* 2010 ; Fabry 2009 ; Nordin 2003) pour analyser les dynamiques collectives au sein des destinations touristiques. Cependant, le transfert du concept aux destinations touristiques, impose de considérer que l'on est ici dans un secteur hautement *serviciel* et qu'il est nécessaire de prendre en compte au moins deux facteurs :

- le tourisme présente une particularité fondamentale liée au fait qu'il se caractérise par une territorialisation de l'offre qui rend la production et la consommation des services quasi simultanées sur un même lieu. A ce propos, Clergeau et Violier (2013) soulignent la nécessaire prise en compte de l'expérience client dans la construction du *cluster*.
- les destinations touristiques sont composées d'un grand nombre d'entreprises privées, publiques ou mixtes : hôtels, transports, restaurants, loisirs et animations, des bureaux de convention mais également des organismes d'encadrement comme les offices du tourisme, les collectivités locales. Cette pluralité d'intervenants dont la plupart sont des PME voire des TPE rend la construction d'une offre de services intégrée d'autant plus complexe que les acteurs sont autonomes les uns des autres.

Une fois ces spécificités intégrées, la mise en cohérence d'un cluster peut contribuer à faire de la destination un « lieu de création, d'animation et de gestion d'un pool de ressources et d'actifs par des acteurs considérés comme *parties prenantes* » (Fabry et Zegnhi, 2012). Le réseau apparait ainsi comme « un espace de coordination et un arrangement institutionnel » visant à offrir un support cohérent à l'émergence d'une chaine de valeur. Jackson et Murphy (2002) définissent le *cluster* touristique à partir de quelques éléments fondateurs: (i) des entreprises interdépendantes (ii) des liens entre les acteurs en présence (iii) des relations de coopération et de compétition (iv) un espace de confiance et de collaboration et (v) une culture locale. La posture développée est que les acteurs en devenant « parties prenantes » à une logique de construction d'une offre intégrée créent un « écosystème d'affaires » (Moore,

1993) dans lequel ils deviennent ensemble *cocréateurs* et *coproducteurs* de « sens » et de « valeurs » pour la destination. Fabry (2009) voit ainsi dans le *cluster* deux attributs essentiels au management de la destination : une visibilité externe et une lisibilité interne. La visibilité externe indique que le *cluster* articulé autour d'une thématique va renvoyer auprès des consommateurs une image voulue tandis que la lisibilité interne va valoriser les interactions entre *parties prenantes* en favorisant l'émergence d'actions intégrées et concertées. Nous voyons ainsi dans la mise en place d'un réseau de collaboration entre les différents intervenants intéressés par le projet touristique à Saly, une stratégie à même de fournir à la destination un cadre de définition et d'appropriation d'un certain nombre de valeurs pour assurer un positionnement cohérent du *produit destination* . Le *cluster* peut en effet apparaître comme un moyen efficace d'asseoir une vision partagée déclinée à travers une culture locale de promotion de pratiques managériales fondée sur la durabilité.

3.3 Vers la mise en cohérence d'un *cluster* « Saly Renaissance »

Nous développons dans cette section les caractéristiques principales du *cluster* que nous appellerons *« Saly Renaissance »*.

3.3.1 Noyau du cluster

Il s'agit d'attacher à la destination Saly une image forte qui affirme son positionnement sur le marché. La « remise en tourisme » de la destination passera ainsi par l'appropriation par les ***parties prenantes*** d'une vision d'un **tourisme durable et éthique.**

Ce positionnement sera basé sur une offre touristique renouvelée à partir des avoirs naturels et une longue expérience de 40 ans mais surtout par la promotion d'un tourisme durable qui valorise et pérennise le capital naturel et culturel par la promotion de différentes activités : écotourisme, tourisme solidaire, tourisme équitable. Saly étant historiquement une destination balnéaire de loisirs, la démarche de requalification et de *rebranding* sera essentiellement entreprise par :

- La création d'un label et d'une marque qui reflètent la nouvelle thématique de la destination ;
- La définition d'un produit intégré qui s'appuie non seulement sur le site originel, Saly considéré comme « base » et les sites de l'arrière-pays qui possèdent des atouts importants pour des activités de tourisme écologique et écotouristique notamment les réserves naturelles de Bandia (à 15 km), de Popenguine (à environ 30 km) soutenue par la Fondation Nicolas Hulot et la réserve naturelle d'intérêt communautaire de la Somone (15 km à l'est).
- Une stratégie marketing et de communication pour atteindre efficacement la demande notamment les segments porteurs ;

3.3.2 Parties prenantes et mise en cohérence d'un « écosystème d'affaires »

La destination, étant approchée comme un système d'offre qui met en synergie plusieurs acteurs qui entretiennent des relations horizontales et verticales, la réussite du *cluster* passera inévitablement par la création d'un « écosystème d'affaires ». Il est important que toutes les parties prenantes voient dans le *cluster* un moyen pour la coproduction d'un système intégré de chaines de services destiné à prendre en charge toutes les attentes du client. La compétitivité du *produit-destination* Saly sera en partie conditionnée par l'adhésion des acteurs à un processus de mise en cohérence d'actions partagées notamment en terme de respect d'un certain nombre de standard de qualité basés sur des pratiques de développement

durable. De ce point de vue, il s'agit de promouvoir une culture locale de management durable des ressources de la destination en conformité avec le positionnement revendiqué sur le marché.

3.3.3 Gouvernance et processus de formation du *cluster*

La littérature sur le management de la destination (Ritchie et Crouch, 2003 ; Gunn 1994) conçoit la mise en place d'un Organe de Gestion de la Destination (OGD) comme une condition indispensable pour assurer une stratégie à même de renvoyer auprès du marché une perception positive de la destination. A Saly, il n'existe pas un organe de ce type, mais seulement un comité de station qui n'a pas de prérogatives en matière de promotion encore moins de management de la destination. Le *cluster* « Saly Renaissance » sera ainsi piloté par un organe opérationnel doté de missions de marketing et de gestion de la « marque Saly ». Il doit notamment assurer une double fonction de coordination et de représentation. *Coordination* afin d'offrir aux parties prenantes une lisibilité interne en terme de stratégie et de positionnement et *représentation* afin d'assurer sur le marché une bonne visibilité de la nouvelle thématique du *produit-destination* Saly. Le processus de mise en place du réseau est schématiquement présenté dans le tableau 2

Tableau 3 : Evolution et caractéristiques du *cluster* « Saly Renaissance »

		Variables du réseau			
PHASES	**Acteurs en présence**	**Nature des liens**	**Interdépendance et profondeur des liens au sein du réseau**	**Organe de gouvernance**	**Actions collectives**
1 (embryonnaire) Phase conceptuelle	*« Acteurs primaires »* (instigateurs) : Mairie, SAPCO, Universités, 2 ou 3 entreprises leaders de la destination	Partenariat, Relations horizontales et verticales	Faible	Non	• Définition d'une vision, d'un plan stratégique et d'une thématique ; • Identification des segments porteurs et définition d'un plan marketing et de communication; • Adoption d'une démarche qualité fondée sur des pratiques de tourisme durable ; • Mise en place d'un « ecosystème d'affaires » pour
2 (développement) Phase opérationnelle	*« Acteurs primaires »*+ autres entreprises touristiques partageant la même vision qui deviennent des ***« parties prenantes »***	Partenariat ; Relations horizontales et verticales	Moyen	Oui	
3 (croissance)	Elargissement du réseau par l'adhésion d'autres parties prenantes (activités connexes, experts, associations)	Partenariat ; Relations horizontales et verticales	Fort	Oui	

					offrir un produit intégré. .

Conclusion

De l'analyse des dynamiques d'évolution de la station balnéaire de Saly et du niveau d'implication des acteurs au tourisme durable, nous avons été amené à confirmer notre hypothèse de travail « *le produit destination Saly » est en référence à Butler (1980) dans une phase de stagnation »*.

En postulant que le prolongement du cycle de vie de Saly comme destination touristique passe inéluctablement par l'appropriation des acteurs des exigences de management durable, nous voyons dans la mise en cohérence d'un *cluster thématique,* une stratégie de positionnement à même de soutenir la compétitivité du *produit destination* Saly.

Conscient du fait que des entreprises, bien que partageant la même ressource, ne tendent pas systématiquement vers des actions collaboratives, il serait intéressant de questionner les *déterminants* de la participation des acteurs de la destination Saly à une démarche de stratégie de *cluster*.

Bibliographie

- Agarwal S. (2006), « Coastal resort restructuring and the TALC », in Butler R.W., *The Tourism Area Life Cycle Vol.2: Conceptual and theoretical issues*, Chanel View Publications, p.201-218.
- Astley W.G. et Fombrun C.J (1983), « Collective strategy: social ecology of organizations environments » *Academy of management review*, No 8, p. 576-587.
- Baggio R. (2008), « Symptoms of Complexity in a Tourism System», *Tourism Analysis*, 13 (1), p. 1-20.
- Baum T.G. (2006), «Revisiting the TALC: Is there an off-ramp », in Butler R.W., *The Tourism Area Life Cycle Vol.2: Conceptual and theoretical issues*, Chanel View Publications, p. 219-230.
- Bédé S. (2013), *Le cluster, réseau territorialisé d'organisations, pour une destination attractive: le cas du tourisme de réunions et de congrès de la région PACA*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis.
- Berry E.N. (2001), *An application of Butler's (1980) model Tourist Area Life Cycle theory to the Cairns Region, Australia 1876-1998*, Thèse de doctorat, School of Tropical Environment Studies and Geography, James Cook University of North Queensland, Cairns Campus.
- Bonetti E., Petrillo C. S. et Simoni M. (2006), « Tourism System Dynamics: A Multi-Level destination Approach », *in* Lazzeretti L.et Petrillo C. S., *Tourism Local Systems and Networking*, Oxford: Elsevier, p. 111-133.
- Botti L. et Peypoch N. (2012), De la touristicité des territoires, Tourisme et Territoires.

- Butler R.W. (1980), « The concept of tourism area cycle of evolution: implications for management of resources », Canadian *Geographer.* No 24, p.5-12.
- Clergeau C. et Violier P. (2013), « Les enjeux particuliers des clusters tourisme », *Revue ESPACES tourisme et loisirs,* No 321, p.15-34.
- Diouf B.S. (1987), *Le tourisme international: étude de son impact géographique sur la petite côte et en Basse Casamance (Sénégal)*. Thèse de doctorat de troisième cycle en Géographie, Université de Dakar.
- Dragusin M., Constantin D. L., et Petrescu R. M. (2010), « Clustering in Transition Economies: The Case of Romanian Tourism Industry », *Tourism & Hospitality Management 2010 Conference Proceedings*, p. 287-301.
- Ehlinger S., Perret V. et Chabaud D. (2007), « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations? », *Revue française de gestion*, n° 1, p. 155-171.
- Fabry N. (2009), « Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires », Revue internationale d'intelligence économique, Vol 1, No 1, p.55-66.
- Fabry N. et Sylvain Z. (2012), « Tourisme et développement local une application aux clusters de tourisme », *Mondes en développement*, No 157, p. 97-110.
- Framke W. (2002), « The Destination as a Concept: A Discussion of the Business-Related Perspective versus the Socio-Cultural Approach in Tourism Theory », *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2 (2), p. 92-108.
- Gueguen G., Pellegrin-Boucher E., Torres O. (2004), « Des « stratégies collectives » aux « écosystèmes d'affaires » : le secteur des logiciels comme illustration », communication donnée à l'atelier de recherche de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montpellier, mai.
- Hillali M. (2003), *Le tourisme international vu du sud*, Presses de l'Université du Quebec
- Huberman M et Miles M. (2003), *Analyse de données qualitatives*, De boeck.
- Jackson J. et Murphy P. (2002), « Tourism Destinations as Clusters: Analytical Experiences from the New World », *Tourism and Hospitality Research,* 4 (1), p. 36-52.
- Kadri B., Khomsi R. et Boundarenko M. (2011), « Le concept de destination : diversité sémantique et réalité organisationnelle, *Teoros*, 30 (1).
- Le Roy F. et Yami S. (2007), *Stratégies collectives : rivaliser et coopérer avec ses concurrents,* EMS, Caen.
- Leroux E. (2010), « Stratégie et développement durable : du concept de l'optimum écotouristique à la pratique », *Management et Avenir*, No 34 p. 306-317.
- Lozato-Giotart J. P., Leroux E., Balfet M. (2014), *Management du tourisme 3ième édition, territoires, offres et stratégies,* Pearson Education. Paris.
- Ministère sénégalais de l'environnement (2011), Projet d'intégration de l'adaptation au changement climatique dans le développement durable au Sénégal, *Etude sur la vulnérabilité du secteur touristique et ses implications socioéconomiques sur l'économie locale au niveau de la station touristique,* Rapport provisoire, mars.
- Ministère sénégalais du tourisme (2013), *Plan Stratégique de Développement Durable du Tourisme (PSDDT) 2014-2018.*
- Nowak J-J. et Sahli M., (2007), « Bénéfices et défis du tourisme durable dans les PMA. » *Meeting on the trade and development implications of tourism services for developing countries,* UNCTAD XII Pre-event, Genève.
- Pearce D. (2014), «Toward an integrative conceptual framework of destinations », *Journal of Travel Research*, vol. 53 (2), p. 141-153.

- Porter M. A. (1998), « Clusters and the New Economics of Competition », *Harvard Business Review*, (nov-dec), p.77-90.
- Porter M. E. (1999), « Clusters and the new economics of competition », *Harvard Business Review*, Vol. 76, No 6 p. 77-90.
- Scott N., Cooper C. et Baggio R. (2008), *Network Analysis and Tourism: From Theory to Practice*, Clevedon: Channel View.
- Thietart R. A. (2014), *Méthodes de recherche en management 4ième édition*, Dunod. Paris.
- Timur S. et Getz D. (2008), « A Network Perspective on Managing Stakeholders for Sustainable Urban Tourism », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (4), p. 445-461.
- Vellas F. et Barioulet H. (2001) « Les défis du tourisme durable dans les PED » in Amalou P., Barioulet H. et Vellas F. *Tourisme, éthique et développement*, l'harmattan, p. 157-176.
- Weaver D. et Oppermann M. (2000), *Tourism Management*, Brisbane:Wiley.