# Mise en réseau des parties prenantes à la gestion des sites classés au patrimoine mondial et attractivité touristique

## Une étude exploratoire au Sénégal

Mouhamadou Bamba LY(1), Aliou GAYE(2)

(1) Enseignant-chercheur en Économie et Gestion du tourisme,
Université Iba Der Thiam de Thiès - Sénégal,
(2) Enseignant-chercheur en Tourisme et Patrimoine
Université Iba Der Thiam de Thiès - Sénégal

**DOI : https ://doi.org/10.17184/eac.8166**

**Résumé :** L'attractivité, enjeu majeur de positionnement et de compétitivité des destinations touristiques, découle de la qualité des actifs naturels et culturels du territoire mais surtout des démarches de construction socioculturelle entreprises dans le cadre des stratégies de mise en tourisme afin de créer, voire fabriquer, une image forte autour de ces actifs. Sous ce rapport, au niveau d'une destination touristique, elle dépend de la capacité des acteurs à définir et à mettre en œuvre des stratégies collectives. Cette forme de collaboration entre acteurs trouve son ancrage dans la théorie des parties prenantes mais aussi dans les développements sur les réseaux territorialisés d'organisation. Dans ce papier, nous nous interrogerons sur les sites classés au patrimoine mondial comme ressource importante d'attractivité touristique des territoires au Sénégal. En étudiant leur mode de gouvernance territoriale, nous proposerons de nouvelles orientations sur leur mise en tourisme. L'objectif est de montrer comment mettre en réseau les parties prenantes dans la gestion et l'appropriation touristique de ces lieux patrimonialisés. L'analyse de cette problématique nous permettra de répondre à ces questions : dans quelle mesure la définition d'actions collectives entre acteurs du patrimoine et du tourisme peut-elle aider à favoriser l'émergence d'une vision commune du patrimoine mondial comme fondement de l'attractivité touristique ? Quels sont les moyens permettant une meilleure gouvernance territoriale, assurant pleinement l'ensemble des acteurs d'être partie prenante du développement touristique durable ?

**Mots-clés :** Mise en réseau, Parties prenantes, Gestion, Patrimoine mondial, Attractivité, Destination touristique, UNESCO, Sénégal

**Abstract:** Attractiveness, a major issue in the positioning and competitiveness of tourist destinations, arises from the quality of the natural and cultural assets of the territory but above all from the socio-cultural construction approaches undertaken as part of tourism development strategies in order to create, or even manufacture, a strong image around these assets. In this regard, at the level of a tourist destination, it depends on the capacity of stakeholders to define and implement collective strategies. This form of collaboration between actors finds its roots in stakeholder theory but also in developments on territorialized organizational networks. In this paper, we will question the sites classified as world heritage as an important

resource for tourist attractiveness of the territories in Senegal. By studying their mode of territorial governance, we will propose new directions for their development in tourism. The objective is to show how to network stakeholders in the management and tourism appropriation of these heritage places. The analysis of this problem will allow us to answer these questions : to what extent can the definition of collective actions between heritage and tourism stakeholders help to promote the emergence of a common vision of world heritage as the basis of tourist attractiveness ? What are the means for better territorial governance, fully ensuring that all stakeholders are involved in sustainable tourism development ?

**Keywords:** Networking, Stakeholders, Management, World Heritage, Attractiveness, Tourist destination, UNESCO, Senegal

## Introduction

Le patrimoine est une ressource qui renferme un potentiel important pouvant être mobilisé pour attirer les touristes. Sa conservation et sa promotion constituent un enjeu de développement socioéconomique dans la mesure où la valorisation des actifs culturels et naturels du territoire est susceptible de générer des emplois et de la richesse. L'inscription d'un site ou monument sur la liste du patrimoine mondial de l'UNESCO agit souvent comme un accélérateur de visibilité et plusieurs travaux (O. Lazzarotti, 2000 ; A. Gaye, 2020) qui analysent les retombées de cette labélisation, indiquent des impacts directs en termes de fréquentation et de recettes économiques sur le territoire. Ce mécanisme de « cause à effet » est ainsi décrit par Maria Gravari-Barbas et Sébastian Jacquot (2012) comme étant une « spirale positive », car l'inscription sur la liste du patrimoine mondial peut contribuer à la fabrique d'une forte image du territoire concerné et créer une perception favorable auprès des visiteurs. Il est cependant important de souligner que, pour drainer des effets positifs en termes d'impacts économiques, sociaux voire écologiques et environnementaux, il demeure nécessaire de définir et de conduire des stratégies pertinentes de gestion et de promotion. Le patrimoine doit faire l'objet d'une construction territoriale. En d'autres termes, il s'agit bien d'activer, par un processus cohérent et réfléchi, ce qui apparaît comme une ressource latente pour en faire un véritable outil de développement local.

Dans cette optique de valorisation économique du patrimoine, le tourisme occupe une place centrale et cela pose naturellement la question des liens entre patrimoine mondial et activité touristique. Autrement dit, il s'agit de voir comment le patrimoine mondial entre dans le processus de création/transformation d'un lieu en destination touristique. La notion de destination touristique apparaît ici comme un construit dans lequel il peut être identifié un système d'acteurs en interrelation.

La gouvernance des biens culturels qu'ils soient matériels ou immatériels impose au-delà de la prise en compte des objectifs de politique culturelle, la mise en synergie de plusieurs acteurs directement ou indirectement intéressés voire impactés par la valorisation économique du patrimoine. Ces acteurs souvent localisés sur un même espace géographique (qui se confond avec une destination touristique) interagissent sur la base d'une histoire commune, mais ne sont pas forcément animés par les mêmes intérêts. Il s'agit ici d'un système de relations complexe.

Cet article se construit autour de quatre dimensions et cherche à comprendre leur importance, voire leur interaction dans la mise en réseau des parties prenantes à la

Published in : TINE, Benoit (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. 4. Espaces, patrimoine et développement durable*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005366, doi : 10.17184/eac.9782813005366

gestion des sites classés au patrimoine mondial de l'humanité notamment au Sénégal. La première s'intéresse au cadre théorique et conceptuel. La deuxième aborde la méthodologie et les objectifs de recherche. La troisième se penche sur l'analyse des résultats à travers le label patrimoine mondial comme outil de promotion touristique des territoires et les motivations touristiques. Enfin, la quatrième ouvre la discussion et examine les perspectives autour de la mise en réseau des trois zones d'étude et de la proposition d'un modèle de gouvernance.

## 1 Cadre théorique et conceptuel

### 1.1 Théorie des parties prenantes et analyse des jeux d'acteurs

Le patrimoine forge l'identité d'une communauté et d'un territoire, il est un héritage commun qui témoigne de l'histoire et du savoir-faire. Transmis de génération en génération, il constitue un enjeu identitaire, culturel, politique et économique. La démarche de promotion de biens culturels ou naturels communs doit prendre en compte les « impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs, en répondant aux besoins des visiteurs, des professionnels, de l'environnement et des communautés d'accueil » (OMT[1]). Il apparaît donc qu'un développement touristique autour du patrimoine mondial doit pleinement intégrer les principes du développement durable.

Dans le cas des sites, monuments, rites et cultures inscrits sur la liste du patrimoine mondial de l'UNESCO, ce patrimoine devient théoriquement un bien commun de l'humanité et sa gestion s'en retrouve quelque peu mondialisée car impliquant une structure internationale. Le processus de mise en valeur touristique du patrimoine mondial dans un territoire met en jeu plusieurs acteurs relevant de différentes sphères administratives (État, régions, collectivités territoriales), UNESCO, des acteurs culturels, des professionnels du tourisme, des associations et la population locale. Ces intervenants développent et entretiennent des relations de différents ordres dans un processus plus ou moins organisé. Le succès ou non des stratégies de conservation et de valorisation est donc directement tributaire de la configuration de ce réseau de relations.

Ainsi, la Théorie des Parties Prenantes (désormais TPP) peut être convoquée pour mieux saisir les liens et rapports de pouvoir et d'influence entre les différents acteurs concernés de près ou de loin par la promotion et la conservation du patrimoine mondial. La définition la plus courante, traduite de Edward R. Freeman (1984) d'une partie prenante est « *tout groupe ou individu qui affecte ou peut être affecté par le déroulement des activités d'une organisation* ». Plus largement, une partie prenante peut être appréhendée comme tout acteur dont les intérêts sont affectés d'une façon ou d'une autre par un projet ou une action. Elle peut constituer un acteur direct ou indirect, actif ou latent. Le terme acteur englobe aussi bien des personnes physiques (individus) que morales (entités) incluant des groupes d'intérêt, des organisations et des associations.

Trois approches de la théorie se côtoient dans la littérature. (1) L'approche descriptive (2) l'approche instrumentale et (3) l'approche normative. L'approche descriptive

[1]Source : https://www.unwto.org/fr/tourisme-developpement-durable, consulté le 03 novembre 2022.

Published in : TINE, Benoît (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. 4. Espaces, patrimoine et développement durable*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005366, doi : 10.17184/eac.9782813005366

(empirique) tente de décrire et d'analyser les relations entre l'organisation et son environnement en mettant en perspective comment l'organisation interagit avec les parties prenantes internes comme externes. Elle se propose aussi d'identifier les principaux enjeux associés à ces relations. Dans l'approche instrumentale, la TPP est un levier de la politique entrepreneuriale, elle est une fonction stratégique de l'organisation qui est comprise comme un moyen pour lui donner un avantage compétitif quitte à adopter une éthique utilitariste (E-R. Freeman, 1984 ; T. Donaldson et L. Preston, 1995). Dans son approche normative (E-R. Freeman, 1984), la TPP souligne que les différents intervenants trouvent un avantage certain à définir et à mettre en œuvre des actions concertées dans une démarche équitable, équilibrée et durable.

Originellement développée dans le cadre entrepreneurial et de gestion des entreprises, la TPP a été introduite progressivement dans les politiques de développement local impliquant une démarche de valorisation des ressources territoriales. Elle est ainsi mobilisée comme un outil d'analyse des situations d'interaction entre les différents acteurs (actifs ou impactés) dans les processus de mise en œuvre des actions à fort impact environnemental, social et économique. Sous cet angle, elle peut être pertinente pour entreprendre des démarches d'intégration des exigences du développement durable afin de garantir des retombées positives et avoir des plans de remédiation pour l'atténuation des externalités négatives engendrées par les projets.

Parmi les questions les plus discutées dans la littérature, figure en bonne place l'identification des parties prenantes, leur caractéristique et leur degré de pouvoir et d'influence. Dans la vision restrictive de la TPP, où l'intérêt financier de l'entreprise est privilégié, les parties prenantes centrales sont en fait les actionnaires (*shareholder*) qui tirent leur légitimité de leur statut de détenteur du capital. Dans les projets de développement, l'identification des parties prenantes paraît plus problématique du fait de la pluralité et de l'hétérogénéité des acteurs, des modes de financement et de gestion mais aussi des contextes sociaux. La classification la plus courante des parties prenantes retient deux types d'acteurs :

1. Les parties prenantes primaires qui sont constituées des personnes (physiques et morales) qui ont un lien contractuel avec l'organisation en interne (actionnaires, personnel, fournisseurs, clients…). Elles sont appelées aussi des parties prenantes contractuelles ou des acteurs directs.

2. Les parties prenantes secondaires constituent la communauté, c'est-à-dire les acteurs qui peuvent influencer ou être influencés par les actions de l'organisation (associations, ONG, habitants). Elles sont aussi dites non contractuelles ou diffuses.

L'étude des démarches de mise en tourisme du patrimoine mondial de l'humanité doit être conduite en adoptant une approche élargie de ce qui est une partie prenante. Nous pensons que cette approche de la TPP paraît plus adaptée pour analyser les relations de partenariat et les jeux de rôle des différents acteurs mobilisés autour des projets de développement touristique du patrimoine mondial. En effet, le processus qui conduit à faire des sites et monuments labellisés (UNESCO) comme ressort de l'attractivité touristique est en réalité un projet territorial qui met en jeu des acteurs politiques, économiques et sociaux.

Published in : TINE, Benoit (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. 4. Espaces, patrimoine et développement durable*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005366, doi : 10.17184/eac.9782813005366

La construction d'une image forte pour tirer le meilleur profit du potentiel d'attraction de ce patrimoine implique que les différents intervenants partagent une vision commune et adoptent une démarche coordonnée. La recherche retient ainsi un croisement de la TPP et la lecture des jeux d'acteurs dans un contexte de promotion du tourisme au niveau de trois sites classés au patrimoine mondial de l'UNESCO au Sénégal. Il s'agira de proposer une cartographie des parties prenantes à la conservation et au développement touristique de ces actifs culturels et naturels. Il sera alors question de montrer le contexte d'intervention, les caractéristiques, les attentes et intérêts des différents acteurs. Un outil d'analyse des jeux d'acteurs sera proposé par la suite pour essayer de mettre en lumière les convergences/divergences d'intérêts et les enjeux des modes de coopération éventuels relevés sur le terrain. À la suite, nous proposons une démarche partenariale entre acteurs du tourisme et du patrimoine par la mise en place d'un outil de définition d'une stratégie collective sous la forme d'un réseau.

### 1.2 Patrimoine mondial et destination touristique : les ressorts de l'attractivité

Cette partie montre les interactions entre patrimoine mondial et destination touristique. Le patrimoine, objet de communication et de socialisation, outil d'aménagement et de développement local, renvoie aujourd'hui aux problématiques de la gestion des biens patrimoniaux qui intéressent davantage les chercheurs, en raison des variations d'échelles spatiales. Sa prise de conscience après la première guerre mondiale a fait émerger l'idée de protéger et de sauvegarder les sites et monuments historiques à l'échelle mondiale. Elle est due à l'ampleur des destructions massives causées par cette catastrophe humaine et matérielle. À cet effet, il faut attendre la fin de la deuxième guerre mondiale pour que s'opère une véritable mobilisation et politique internationale en faveur de la protection des ressources patrimoniales, d'où la naissance de l'UNESCO. Agence de l'Organisation des Nations Unies (ONU), née au lendemain de la Seconde Guerre mondiale afin d'éviter un nouveau conflit international, elle juge que l'union des nations passe aussi par la sauvegarde de son patrimoine commun. En novembre 1972, les États membres de l'UNESCO adoptent une Convention concernant la protection du patrimoine mondial. C'est la naissance de la notion de « Patrimoine du Monde », dépassant les frontières nationales et appartenant à tous.[2]

Le patrimoine fait l'objet d'inscription sur la Liste du patrimoine mondial de l'humanité, dans laquelle on assiste à une multiplication de sites classés, créant ainsi le label Patrimoine Mondial. Ce dernier favorise la mondialisation des échanges politiques et économiques, et la naissance d'une nouvelle identité culturelle. C'est précisément ce qui caractérise le patrimoine mondial : il se situe au croisement des échelles locale, nationale et internationale, à l'intersection d'une forme de mondialisation culturelle et d'enjeux de développement locaux (A. Gaye, 2020). Cet emblème est devenu une attractivité touristique, même s'il ne représente pas l'unique motivation des touristes. Il encourage la protection et la mise en valeur des éléments patrimoniaux, ainsi que la promotion d'une image de marque internationale (I. Leduc, L. Bourdeau et P. Marcotte, 2017). Son obtention permet de marquer le territoire, mais aussi aux habitants

[2]Source : http://www.bassinminier-patrimoinemondial.org/le-patrimoine-mondial-de-lunesco/, consulté le 07 janvier 2019.

Published in : TINE, Benoît (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. 4. Espaces, patrimoine et développement durable*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005366, doi : 10.17184/eac.9782813005366

locaux à se démarquer des autres communautés. Elle favorise également la fabrication et l'instrumentalisation mondialisées des biens patrimoniaux.

La notion de destination touristique renvoie quant à elle au territoire et aux touristes qui le visitent et l'imaginent en fonction de ses ressources naturelles et culturelles. Elle représente le territoire d'action touristique, regroupant des professionnels du tourisme et des opérateurs publics et privés qui ont pour objectif de transformer ce territoire d'action touristique en destination touristique, même s'il y a une superposition entre ce que les touristes imaginent être la destination, et ce que les acteurs du territoire considèrent comme territoire touristique. Cette destination peut être gérée sous deux angles : une gestion basée sur le marketing et la communication, et une gestion globale de la destination dans ses différents aspects, y compris les aspects non touristiques mais qui ont indéniablement un impact sur celle-ci, notamment la délinquance, la criminalité, les déchets et les transports. Elle entre ainsi en conflit avec une gestion essentiellement touristique et communicationnelle et une gestion holistique qui considère les liens entre tourisme et dimensions non touristiques. Cette tension évoque les difficultés à gérer un site du Patrimoine mondial, puisque de façon similaire les différents aspects non patrimoniaux stricto sensu sont également à prendre en compte (M. Gravari-Barbas, 2014). D'ailleurs, c'est dans cette situation complexe que s'inscrit notre travail visant à étudier les relations entre patrimoine mondial et destination touristique au Sénégal, permettant aux territoires labellisés d'attirer davantage les touristes à travers le label Patrimoine mondial.

Résultant d'une mobilisation et d'une prise de conscience collective des biens patrimoniaux, le label Patrimoine Mondial engendre une dynamique patrimoniale, à tel point qu'il est devenu un produit prestigieux et une image de marque internationale (L. Florent, 2011). Il recouvre des enjeux politiques, socioculturels, économiques, spatiaux, environnementaux, médiatiques et identitaires. Il contribue également à l'attractivité touristique des sites labellisés au Sénégal, pouvant générer des retombées économiques directes et indirectes au profit des populations locales. Cette labellisation permet de saisir l'émergence d'une nouvelle politique territoriale, permettant au grand public de changer de regard vis-à-vis du patrimoine et de porter une attention particulière aux habitants qui habitent dans ces espaces mondialisés.

## 2 Méthodologie et objectifs de recherche

### 2.1 Méthodologie de recherche

La démarche retenue est une approche de type mixte combinant plusieurs méthodes de collecte. Elle nous paraît suffisamment pragmatique et adaptée à notre travail qui s'inscrit dans une étude exploratoire. Elle s'articule ainsi autour de la revue documentaire, de l'observation participative et de la collecte de données aussi bien quantitatives que qualitatives. En plus, nous avons fait recours au benchmark comme fil rouge à la partie créative de ce travail. La revue documentaire a porté sur l'exploitation de divers documents (articles, mémoires, rapports de projet, documents officiels et sites Internet) relatifs au tourisme, à la gestion et à la gouvernance du patrimoine et des destinations touristiques. Cette documentation a permis de construire le corpus théorique, de problématiser l'article, de dresser un portrait des sites classés au patri-

Published in : TINE, Benoit (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. 4. Espaces, patrimoine et développement durable*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005366, doi : 10.17184/eac.9782813005366

moine mondial et d'identifier certains enjeux associés à ces espaces. Les entrevues et les observations participantes ont été effectuées dans trois sites classés au patrimoine mondial de l'humanité (Gorée, Saint-Louis et Delta du Saloum).

Dans cette phase, des personnes ressources occupant des fonctions de direction et de gestion du patrimoine et du tourisme ont été interrogées à l'aide d'un guide d'entretien articulé autour de plusieurs thématiques. Au total, 20 responsables ont été interviewés dans cette première étape de collecte. Nous sommes allés aussi à la rencontre des populations locales et des touristes, avec lesquels nous avons échangé à partir d'un questionnaire composé à la fois de questions fermées et ouvertes : 15 questions pour un échantillon 100 personnes. Quant à l'observation participative, elle a permis d'apprécier les jeux d'acteurs et l'implication des parties prenantes dans la gestion du patrimoine mondial. Concernant la production cartographique, nous avons utilisé les logiciels Arc GIS et Google Earth appuyés par des relevés GPS.

### 2.2 Objectifs de recherche

L'objectif principal de ce travail est d'améliorer les offres touristiques des sites labellisés au Sénégal. Grâce à leur mise en réseau, divers produits et actions vont être créés et élargir le nombre de moyens pour découvrir ces lieux exceptionnels de manière éducative et ludique. De plus, il est essentiel d'utiliser à bon escient le label UNESCO afin que le Patrimoine mondial soit préservé et conservé. La créativité est ici un des éléments primordiaux de ce travail car il s'agit de mettre sur pied des produits originaux et adaptés aux besoins des visiteurs, mais aussi d'imaginer des produits et des actions communes à créer dans le cadre d'une mise en réseau entre les sites sénégalais classés au patrimoine mondial. Cela permet aux parties prenantes de mettre en route le concept et la création de produits communs spécifiques pour chaque site. Ainsi, les objectifs de cette recherche sont les suivants : mettre en réseau les sites labellisés et leurs parties prenantes, préserver leurs ressources patrimoniales, améliorer la fréquentation touristique des sites, développer le tourisme dans ces lieux patrimoniaux et mettre en valeur le label UNESCO.

### 2.3 Présentation des sites classés au patrimoine mondial de l'Unesco au Sénégal

#### *2.3.1 Île de Gorée*

L'île de Gorée a été découverte au milieu du XV$^{e}$ siècle par les Portugais. Depuis lors, elle a été tour à tour sous domination portugaise, néerlandaise, anglaise et française jusqu'en 1960, année de l'indépendance du Sénégal. Du XV$^{e}$ au XIX$^{e}$ siècle, elle faisait partie des plus grands centres de commerce d'esclaves de la côte africaine. Les différentes unités de cette « île mémoire » : forts, bâtisses, rues, places et statues témoignent, chacune à sa manière, l'histoire et les traumatismes culturels de la traite négrière. Gorée reste aujourd'hui un symbole de l'exploitation humaine et un sanctuaire africain pour la réconciliation des peuples et les échanges interculturels. Elle a été inscrite sur la liste du patrimoine mondial depuis 1978 grâce à ses mémoires douloureuses de l'esclavage.

Published in : TINE, Benoît (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. 4. Espaces, patrimoine et développement durable*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005366, doi : 10.17184/eac.9782813005366

### *2.3.2 Parc de Niokolo-Koba*

Situé en zone soudano-guinéenne, le parc de Niokolo-Koba est caractérisé par l'ensemble des écosystèmes typiques de cette région, sur une superficie de 913 000ha. Il regroupe des formations de forêts-galeries, des savanes herbacées inondables, des mares, des forêts sèches et denses ou claires à sous-bois, des pentes et collines rocheuses et des Bowés dénudés, arrosées par des grands cours d'eau (Gambie, Sereko, Niokolo, Koulountou). Cette diversité floristique remarquable justifie la présence d'une faune sauvage composée de l'élan de Derby (la plus grande des antilopes d'Afrique), le chimpanzé, le lion, le léopard, une importante population d'éléphants et de très nombreuses espèces d'oiseaux, reptiles et amphibiens. Le parc est classé au patrimoine mondial depuis 1981 en raison de la richesse de sa biodiversité naturelle.

### *2.3.3 Parc des oiseaux de Djoudj*

Dans le Delta du fleuve du Sénégal, le parc du Djoudj est une zone humide de 16.000 ha comprenant un écosystème qui accueille plus d'un million et demi d'oiseaux migrateurs. Il est composé de lacs entourés de cours d'eau, et constitue un sanctuaire vital, mais fragile pour des espèces telles que les pélicans blancs, la spatule d'Afrique, le cormoran, le flamant rose et la grande aigrette. Cet écosystème riche et varié a permis d'inscrire le parc sur la liste du patrimoine mondial depuis 1981.

### *2.3.4 Ville de Saint-Louis*

Ancienne capitale de l'Afrique Occidentale Française de 1895 à 1902, la ville de Saint-Louis témoigne l'histoire de la colonisation en Afrique notamment au Sénégal. Elle représente le symbole des échanges interculturels et a influencé le développement de l'éducation, de l'architecture moderne, de la culture, de l'artisanat et des services dans une grande partie de l'Afrique occidentale. Cette cité est un exemple de ville coloniale, caractérisée par la richesse de ses ressources naturelles et culturelles. Elle a été classée au patrimoine mondial depuis 2000. Sa zone tampon a été étendue en 2007, elle englobe l'île entière, y compris les quais, les plages et le pont Faidherbe, dans une dynamique de protection de ses biens patrimoniaux.

### *2.3.5 Cercles mégalithiques de Sénégambie*

Les cercles mégalithiques de Sénégambie constituent une concentration de plus de 1 000 monuments sur une bande de 100 km de large qui longe sur 350 km le fleuve Gambie. Ils sont éparpillés dans deux sites sénégalais (Sine Ngayène et Wanar) et deux sites gambiens (Wassu et Kerbatch). Dans ces lieux, on retrouve aussi de nombreux tumuli, des monticules funéraires et des cercles de pierres de latérite. Certains ont été fouillés par des archéologues, des historiens et des anthropologues de l'IFAN et ont révélé un matériel archéologique que l'on peut dater entre le III$^{e}$ siècle avant Jésus Christ et le XVI$^{e}$ siècle de notre ère. Les cercles mégalithiques de Sénégambie ont été inscrits sur la Liste du patrimoine mondial depuis 2006. Ils présentent un vaste paysage culturel sacré qui s'est constitué sur plus de 1 500 ans. Ils témoignent aussi les valeurs traditionnelles d'une société prospère, pérenne et hautement organisée.

Published in : TINE, Benoit (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. 4. Espaces, patrimoine et développement durable*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005366, doi : 10.17184/eac.9782813005366

### *2.3.6 Delta du Saloum*

Classé au patrimoine mondial depuis 2011, le Delta du Saloum témoigne de manière remarquable de la synergie entre un milieu naturel et un mode de développement humain toujours présent bien que fragile. Il forme un paysage culturel exceptionnel, caractérisé par les valeurs traditionnelles locales et la biodiversité naturelle. Dans cette zone, des pratiques socioculturelles anciennes et durables se sont développées depuis des siècles, permettant aux populations locales de préserver leurs traditions et leur environnement naturel. On y retrouve de nombreux amas coquilliers qui sont bien conservés et parfois avec des dimensions imposantes. Au fil des siècles, ils ont permis de constituer de nombreux îlots contribuant à la stabilisation des terres, de la mangrove et des bras d'eau du delta.

### *2.3.7 Pays Bassari*

Carrefour des valeurs traditionnelles, le pays Bassari est appréhendé comme un labyrinthe multiculturel, en raison de la richesse de ses ressources patrimoniales. Il est caractérisé par une diversité d'expressions culturelles, due aux différentes migrations et aux guerres entre ethnies qui ont sévi sur ce territoire pendant des siècles. En effet, l'UNESCO a inscrit le pays Bassari sur la Liste du patrimoine mondial depuis 2012, en tant que paysage culturel. Ce dernier peut être appréhendé comme un espace au sein duquel se révèlent les interactions entre les ressources naturelles et culturelles d'une communauté, d'un groupe ou d'un territoire. Il résulte de la construction sociale, intégrant à la fois la dimension matérielle et immatérielle des œuvres conjuguées de la société humaine et de la nature à l'échelle temporelle et spatiale. La zone tampon comprend trois aires géoculturelles différentes : le département de Salémata (Bassari), la commune de Bandafassi (Bedik) et la commune de Dindéfello (Peul). Chaque aire possède des traits culturels et morphologiques spécifiques.




Fig. 1 : Source : Auteurs, octobre 2022.

Published in : TINE, Benoît (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. 4. Espaces, patrimoine et développement durable*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005366, doi : 10.17184/eac.9782813005366

## 3 Analyse des résultats

### 3.1 Label Patrimoine mondial comme outil de promotion touristique des territoires

Au Sénégal, comme nous l'avons évoqué au cours de cette étude, sept sites sont classés au patrimoine mondial de l'humanité. Parmi eux, nous avons ciblé l'île de Gorée, la ville de Saint-Louis et le Delta du Saloum comme cas d'étude. Leur labellisation et leur reconnaissance mondiale témoignent de l'importance et de la prise en compte des mémoires douloureuses de l'esclavage, du patrimoine historique, des paysages culturels et des valeurs traditionnelles locales de ces territoires labellisés. Elles illustrent le passage d'une identité locale et nationale vers celle d'une nouvelle approche d'un patrimoine, d'une mémoire et d'un passé à l'échelle internationale. Elles offrent un certain niveau de garanti au patrimoine de proximité, dans une opposition entre Petit et Grand patrimoine.

D'une certaine manière, cette labellisation internationale des mémoires collectives de l'esclavage à Gorée a favorisé la reconnaissance de la traite négrière et de l'esclavage comme crimes contre l'Humanité dans certains pays comme, par exemple la France et au sein de l'Unesco en 2001, et au Sénégal en 2010. Elle a également permis à l'île de Gorée d'être un haut lieu de mémoire, un espace de rencontre artistique, de dialogue social des cultures et de réconciliation des peuples, et un haut lieu touristique. À Saint-Louis, le label Patrimoine mondial a beaucoup contribué à la protection et la gestion du patrimoine historique et architectural. Dans le Delta du Saloum, cette reconnaissance universelle a favorisé l'émergence de nouveaux projets de développement local, lesquels ont eu des répercussions sur le développement du tourisme, dans la mesure où ils créent des emplois directs et indirects. Elle a également favorisé l'ouverture des sociétés locales au monde extérieur, même s'il faut prendre en considération les risques qui y sont associés. Elle implique alors un changement d'échelle et de regard sur les biens patrimoniaux et les habitants d'accueil, et nécessite une volonté de gestion touristique des ressources patrimoniales pour un développement durable.

En outre, le label Patrimoine mondial semble produire une esthétisation des mémoires collectives de l'esclavage à l'île de Gorée, du patrimoine historique de la ville de Saint-Louis et des paysages culturels du Delta du Saloum. Il s'inscrit à la fois dans un double processus de patrimonialisation et de touristification de ces territoires (F. Michel, 2011). Cette estampille est devenue à la fois un fonds de commerce, un outil de communication et un argument commercial gage de la qualité du lieu et support de l'attractivité touristique, ce qui justifie le nombre important de touristes dans ces destinations touristiques. Elle semble devenir un « produit de luxe haute gamme » dont la consommation culturelle, mémorielle et paysagère devient de plus en plus généralisée. D'ailleurs, c'est ce qui explique aujourd'hui la compétitivité des territoires, dans la mesure où chacun cherche à bénéficier de ce label, appréhendé comme une marque universelle.

### 3.2 Motivations touristiques dans les trois cas de figure

Parmi les dix premiers pays par le nombre de sites inscrits sur la Liste du patrimoine mondial, sept font partie des dix premiers pays d'accueil des touristes internationaux

Published in : TINE, Benoit (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. 4. Espaces, patrimoine et développement durable*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005366, doi : 10.17184/eac.9782813005366

(O. Lazzarotti, 2000). Il reste à savoir si le label Patrimoine Mondial est connu des touristes. Est-ce qu'il a un impact dans le choix d'une destination touristique ? Est-ce que les populations locales reconnaissent cette estampille comme faisant partie de leur identité culturelle ? Les enquêtes que nous avons réalisées à Gorée, Saint-Louis et Delta du Saloum, révèlent respectivement que 43%, 49% et 68% des touristes qui visitent ces territoires ne savent pas que ceux-ci sont classés sur la Liste du patrimoine mondial de l'humanité.

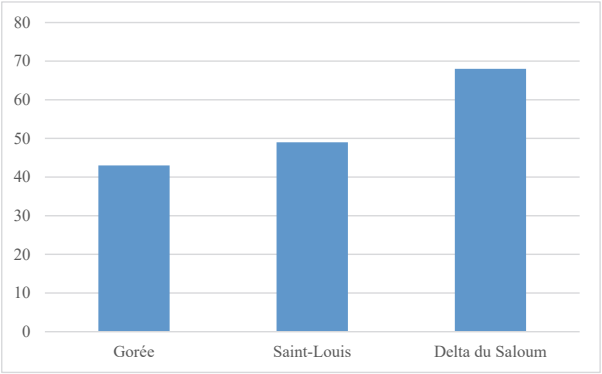



Fig. 2 : Méconnaissance des touristes de la classification des sites de l'UNESCO. Source : Résultats de l'enquête de terrain des auteurs, 2022.

À Gorée, en dehors des événements culturels, les mémoires douloureuses de l'esclavage représentent les principales motivations des touristes, d'où le développement du tourisme de mémoire. Dans le Delta du Saloum, la découverte du paysage naturel, des modes de vie des sociétés locales et du milieu rural traditionnel représentent les principales motivations des touristes. Cela a permis d'y développer l'écotourisme, le tourisme culturel et le tourisme rural intégré. À Saint-Louis, les touristes sont attirés par le patrimoine architectural, les valeurs traditionnelles de la population locale, la gastronomie, le festival de Jazz et la découverte du paysage naturel. Dans ces sites labellisés, de nombreux habitants locaux n'associent pas le label Unesco à leur identité. Cela peut se justifier du fait que beaucoup d'entre eux ignorent ou font semblant d'ignorer l'existence de cette estampille. Par exemple à l'île de Gorée, certains habitants[3] estiment que la référence « île mémoire » suffit largement pour s'identifier et promouvoir leur territoire à des fins touristiques. Pour de nombreux Goréens, le patrimoine et la mémoire, vécus quotidiens, ne vont pas parfois sans le désir et le besoin de s'en défaire pour suivre le mouvement de la modernité, de la mondialisation et des pratiques touristiques.

En effet, il convient alors de communiquer davantage sur ce label et faire connaître aux populations locales l'importance des Conventions de l'UNESCO. Ce travail permettrait de mieux faciliter la gestion touristique des ressources patrimoniales. Des études scientifiques (O. Lazzarotti, 2000 ; L. Florent, 2011 ; I. Leduc, 2016 ; I. Leduc, L. Bourdeau et P. Marcotte, 2017 et 2014) ont affirmé que ce label est un élément essentiel

[3]Extraits de nos entretiens avec les Goréens, du 15 au 18 janvier 2023.

Published in : TINE, Benoît (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. 4. Espaces, patrimoine et développement durable*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005366, doi : 10.17184/eac.9782813005366

dans le choix d'une destination touristique, notamment pour les touristes étrangers. Celui-ci doit donc être mis en exergue dans la communication touristique, afin de donner une image positive du territoire et renforcer sa crédibilité et son attractivité. Il s'inscrit aujourd'hui dans une logique de protection des ressources patrimoniales et de développement à Gorée, Saint-Louis et dans le Delta du Saloum.

## 4 Discussion et perspectives

### 4.1 Mise en réseau des trois zones d'étude

Dans cette partie, nous discutons de l'intérêt que présentent la définition et la mise en œuvre d'actions collectives dans une démarche cohérente entre les différentes parties prenantes au développement touristique des trois sites labélisés Patrimoine Mondial au Sénégal qui constituent les zones d'étude de notre travail. Nous concevons la mise en réseau comme un support institutionnel de promotion d'un tourisme durable dans ces trois territoires avec l'appropriation par les différents acteurs d'une vision commune. Sylvie Ehlinger et *al.* (2007, p. 156) 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* ». Les réseaux constituent alors une métaphore des relations entre plusieurs parties prenantes animées par un minimum d'intérêt commun et qui utilisent leur proximité physique et leur concentration sur une aire géographique comme un avantage comparatif. Dans le cas du travail qui nous intéresse, ce réseau est compris comme un levier important pour favoriser l'attractivité touristique.

Les parties prenantes à la conservation et à la valorisation économique du patrimoine labélisé ont conscience que leur proximité constitue un potentiel pour un positionnement concurrentiel. Le territoire à travers ses composantes (population, collectivités locales, infrastructures de soutien) est une ressource fondamentale. Les acteurs définissent ainsi un mode de partenariat et de gouvernance, et adoptent des stratégies collaboratives autour d'un projet territorial commun. Selon Nathalie Fabry (2009, p. 62), ce réseau de partenariat sous forme de *cluster* apparaît ainsi comme « un espace de coordination et un arrangement institutionnel » visant à offrir un support cohérent à l'émergence d'une chaîne de valeur touristique renouvelée autour du patrimoine. Le *cluster* offre 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 par l'émergence d'actions intégrées et concertées. Nous développons par la suite un modèle de gouvernance du réseau ainsi retenu.

Published in : TINE, Benoit (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. 4. Espaces, patrimoine et développement durable*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005366, doi : 10.17184/eac.9782813005366

Tab. 1 : Exemple d'un *cluster* « Sites et Monuments du Patrimoine Mondial de l'UNESCO au Sénégal »

| | |
|---|---|
| **VISION** | Tourisme éthique et durable autour du patrimoine mondial de l'UNESCO au Sénégal |
| **MARQUE OU LABEL** | Sites et monuments d'exception du Sénégal |
| **EXEMPLES D'ACTIONS COLECTIVES** | (1) Charte en matière de conservation, valorisation et mise en tourisme avec une prise en compte des principes de développement durable ;<br>(2) formation, renforcement de capacités et échanges d'expérience ;<br>(3) actions mutualisées de promotion et de représentation ;<br>(4) définition d'un ou de plusieurs produits intégrés (circuit des trois sites par exemple). |
| **MODES DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS** | Participation fixe et variable, fonds coopératifs. |

### 4.2 Proposition d'un modèle de gouvernance des sites classés au patrimoine mondial

Depuis 2007, l'UNESCO exige à chaque bien proposé pour une inscription d'avoir un plan de gestion adapté qui devra spécifier la façon dont la valeur universelle du patrimoine devrait être gérée, de préférence par des actions participatives. Pour les sites inscrits avant cette période, elle leur recommande fortement de se doter de ce système de gestion dont l'objectif est d'assurer une protection durable des ressources patrimoniales. C'est dans ce contexte que nous avons proposé un modèle de gouvernance commune, basé sur les plans de gestion des trois sites choisis comme objets d'étude. Il s'agit de créer un organe de gouvernance qui s'appelle « comité de pilotage des sites labellisés de l'UNESCO au Sénégal ». Cette instance constitue un instrument de coordination, de planification et de pilotage de l'ensemble des actions visant à sauvegarder et à promouvoir les valeurs pour lesquelles l'île de Gorée, la ville de Saint-Louis et le Delta du Saloum ont été classés au patrimoine mondial de l'humanité. Elle est conçue dans une approche participative et transversale, permettant de rassembler l'ensemble des parties prenantes impliquées dans la préservation, la gestion et la promotion de ces sites dans une perspective de développement touristique durable. Le comité de pilotage comprend cinq domaines d'intervention, traitant les questions de protection du patrimoine, d'aménagement, de promotion touristique, de médiation culturelle et de coopération.

Le comité de pilotage est une commission extra-municipale, puisqu'elle rassemble des acteurs d'horizon assez divers, travaillant en synergie dans une dynamique de développement durable. Il a pour mission de mettre en œuvre la gestion concrète et concertée des trois sites étudiés, de coordonner et d'informer l'ensemble des parties prenantes. Le comité de pilotage veille également au maintien de la valeur universelle exceptionnelle, à l'intégrité et à l'authenticité de l'île de Gorée, de la ville de Saint-Louis et du Delta du Saloum. Il doit être présidé par un(e) scientifique indépendant(e) ou par un des maires des trois zones d'études pour une durée de trois ans renouvelables.

Published in : TINE, Benoît (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. 4. Espaces, patrimoine et développement durable*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005366, doi : 10.17184/eac.9782813005366

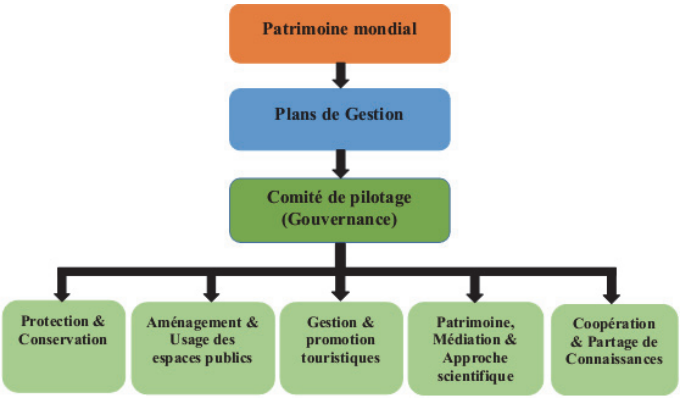



FIG. 3 : Les cinq orientations du modèle de gouvernance des sites labellisés de l'Unesco. Source : compilation des résultats de l'enquête de terrain des auteurs, 2022

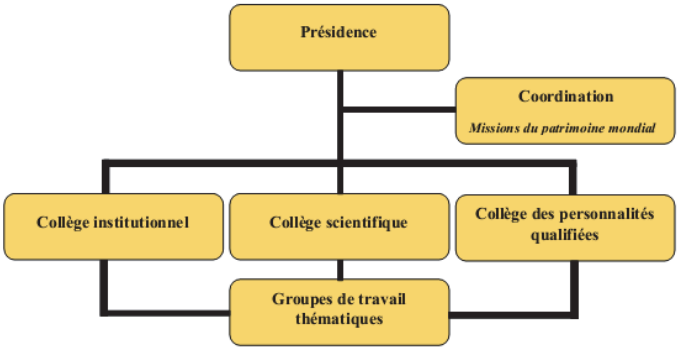



FIG. 4 : L'organisation du comité de pilotage. Source : compilation des résultats de l'enquête de terrain des auteurs, 2022

Le comité de pilotage travaille avec les représentants de l'UNESCO au Sénégal. Il comporte trois collèges dits institutionnel, scientifique et de personnalités qualifiées, formant des groupes de travail avec des thématiques liées aux cinq orientations du modèle de gouvernance citées plus haut. Dans le premier collège, on retrouve à la fois les représentants des ministères (environnement, tourisme, culture et direction du patrimoine), ceux des collectivités territoriales (maires, élus locaux, conseillers régionaux et départementaux), et les personnalités locales (chefs de village, imams, clergés et chefs coutumiers). Le second est constitué de scientifiques notamment des historiens, des géographes, des sociologues, des économistes et des chercheurs en tourisme et patrimoine. Enfin, le troisième est composé d'associations, des groupements d'intérêts économiques et des organisations non gouvernementales. Au-delà de l'organisation du comité de pilotage, nous avons conçu une pyramide avec les différentes composantes du système de gouvernance des trois sites étudiés.

Published in : TINE, Benoit (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. 4. Espaces, patrimoine et développement durable*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005366, doi : 10.17184/eac.9782813005366

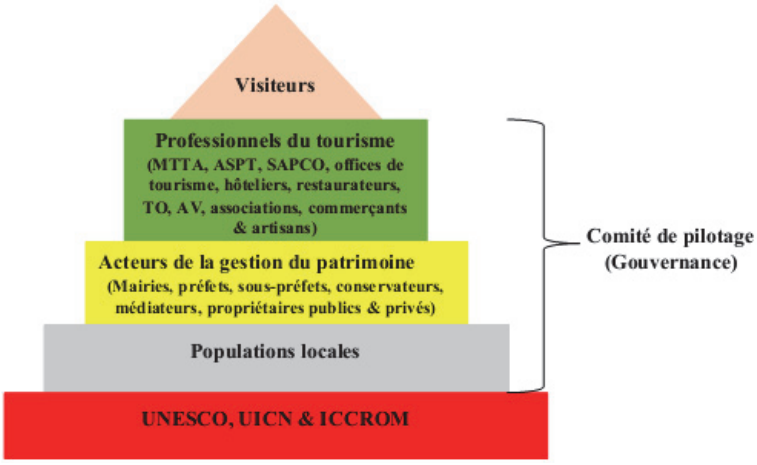



Fig. 5 : Les composantes de la gouvernance dans les sites labellisés de l'UNESCO. Source : compilation des résultats de l'enquête de terrain des auteurs, 2022.

Dans cette pyramide, nous avons adopté une approche globale et transversale qui revient, en matière de tourisme et de patrimoine, à créer des passerelles avec les autres rubriques intégrées dans les plans de gestion de l'île de Gorée, de Saint-Louis et du Delta du Saloum. Cela nous conduit à placer les populations locales au cœur du système de gouvernance. La participation des habitants à la prise de décisions, à l'élaboration et à la mise en œuvre des projets permettrait d'éviter certains conflits sociaux pouvant fragiliser la gestion des ressources patrimoniales. À ce titre, il est nécessaire d'entreprendre une gestion participative, afin d'établir une relation de confiance et de proximité entre les différents acteurs du tourisme et du patrimoine. Dans ce cas, les élus locaux de Gorée, de Saint-Louis et du Delta du Saloum doivent construire et formaliser un dispositif de dialogue à travers des réunions communautaires, dans un protocole d'accord précisant le rôle et les responsabilités de chacun. La réussite d'un tel dispositif repose sur l'implication des associations de jeunes, des groupements de femmes, des chefs de village et des chefs coutumiers qui occupent des rôles importants dans la prise de décisions au sein des sociétés locales.

Dans cette gestion patrimoniale, le public scolaire occupe une place de choix dans cette démarche de sensibilisation des populations locales. En effet, ces jeunes seront, à très court terme, les futurs décideurs et gestionnaires des biens patrimoniaux. Leur intégration constitue une étape fondamentale dans la gestion touristique de ce patrimoine. Il convient alors de développer une « pédagogie patrimoniale » au sein des écoles primaires, des collèges et des lycées pour éveiller la conscience des élèves pour le patrimoine. Il s'agit également de nouer des partenariats entre les écoles et les collectivités territoriales. Dans ce cas, les visites pédagogiques dans les sites patrimoniaux, les lieux de mémoire, les musées et les espaces touristiques doivent être encouragées par ces territoires, afin que les élèves puissent s'approprier leurs ressources patrimoniales.

Published in : TINE, Benoît (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. 4. Espaces, patrimoine et développement durable*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005366, doi : 10.17184/eac.9782813005366

## Conclusion

L'objectif de cette recherche était de mieux comprendre les relations entre parties prenantes dans la gestion des sites classés au patrimoine mondial et d'appréhender le rôle du label Patrimoine mondial dans l'attractivité touristique des territoires au Sénégal. Il s'agit de dégager une typologie et de mettre en évidence des positionnements d'acteurs pouvant cristalliser des conflits. La théorie des parties prenantes offre un cadre d'analyse pertinent de gouvernance en matière de sites inscrits sur la Liste du patrimoine mondial. Ce cas illustre bien les difficultés à trouver un équilibre entre parties prenantes, qui poursuivent leurs intérêts propres et oscillent entre rentabilité économique immédiate, recherche de légitimité et structuration du territoire à long terme.

Cependant, la gestion touristique des sites sénégalais classés au patrimoine mondial doit s'inscrire dans une politique de gouvernance participative. En ce qui concerne son élaboration, les politiques relatives au patrimoine doivent se voir accorder l'importance qu'elles méritent dans les sociétés contemporaines. Le patrimoine mondial ne peut plus être déconnecté des autres approches sectorielles. Les politiques en la matière doivent être adoptées et mises en œuvre de manière globale en intégrant l'entretien, la protection et la bonne utilisation du patrimoine dans l'ensemble des politiques, programmes et actions connexes (urbanisme, espaces publics, programmes éducatifs).

## Bibliographie

DONALDSON Thomas et PRESTON Lee, 1995, « The Stake – holder theory of the corporation : concepts, evidence, and implications », *Academy of Mnagement Review*, vol. 20, p. 65-91.

EHLINGER Sylvie, PERRET Véronique et CHABAUD Didier, 2007, « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », Revue Française de Gestion, vol. 1, n° 170, p. 155-171.

FABRY Nathalie, 2009, « Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires », *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, vol. 1, n° 1, p. 55-66.

FAGNONI Édith, 2013, « Patrimoine versus mondialisation ? », *Revue Géographique de l'Est*, n° 3-4, vol. 53, p. 1-16.

FLORENT Luc, 2011, « L'utilisation du label UNESCO dans la communication touristique : entre choix et contrainte », *Téoros*, vol. 30, n° 2, p. 17-27.

FREEMAN Edward R, 1984, *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.

GAYE Aliou, 2020, *Tourisme et patrimoine culturel : valorisations, enjeux et stratégies de développement local à l'île de Gorée et en pays Bassari (Sénégal)*, thèse de doctorat en géographie, soutenue à l'Université Lumière Lyon 2.

GRAVARI-BARBAS Maria et JACQUOT Sébastien, 2014, « Patrimoine mondial, tourisme et développement durable en Afrique : discours, approches et défis », *Via Tourism Review*, vol. 4, n° 5, p. 1-20, DOI : https://doi.org/10.4000/viatourism.853 (consulté le 12 novembre 2022).

KADRI Boualem, KHOMSI Mohamed Reda et BONDARENKO Maria, 2001, « Le concept de destination : diversité sémantique et réalité organisationnelle », *Téoros*, vol. 30, n° 1, p. 12-24, https://journals.openedition.org/teoros/1229?file=1 (consulté le 26 octobre 2022).

LAZZAROTTI Olivier, 2000, « Patrimoine et Tourisme : un couple de la mondialisation », *Mappemonde*, vol. 57, n° 1, p. 12-16.

LEDUC Isabelle, 2016, *La valeur du label du patrimoine mondial de l'UNESCO comme outil promotionnel pour l'industrie touristique*, Mémoire de Maîtrise en Sciences géographiques, Université Laval.

Published in : TINE, Benoit (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. 4. Espaces, patrimoine et développement durable*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005366, doi : 10.17184/eac.9782813005366

LEDUC Isabelle, BOURDEAU Laurent et MARCOTTE Pascale, 2017, « Valeurs attribuées au label du patrimoine mondial de l'UNESCO dans la promotion touristique. Le cas du quartier historique de Québec », *Téoros*, vol. 36, n° 1, https://journals.openedition.org/teoros/2988 (consulté le 12 octobre 2022).

MARCOTTE Pascale et BOURDEAU Laurent, 2014, « La promotion des sites du Patrimoine mondial de l'UNESCO : Compatible avec le développement durable ? », *Management & Avenir*, n° 34, p. 270-288.

MICHEL Franck, 2011, « Tourisme et anthropologie, pour des voyages pluriels ? », *Wordpress*, source : https://turismosustentableaysen.files.wordpress.com/2011/04/franck-michel-provisional1.pdf (consulté le 17 janvier 2019).

Published in : TINE, Benoît (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. 4. Espaces, patrimoine et développement durable*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005366, doi : 10.17184/eac.9782813005366