

NOTE RAPIDE

DE L'INSTITUT PARIS REGION N°977



Vincent Gollain / L'Institut Paris Region

ÉCONOMIE

Avril 2023 • www.institutparisregion.fr

LA DESTINATION
DAKAR-RUFISQUE-DIAMNIADIO :

372 km²

SUPERFICIE (68 % DE LA SURFACE
DE LA RÉGION DE DAKAR)

12

COMMUNES

584 000

HABITANTS

+ 200 000

EMPLOIS CRÉÉS DANS LE PÔLE URBAIN
DE DIAMNIADIO À L'HORIZON 2035
(ESTIMATION)

LA STRUCTURATION ÉCONOMIQUE DE LA DESTINATION DAKAR-RUFISQUE-DIAMNIADIO

GRÂCE À LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN SÉNÉGAL ÉMERGENT (PSE), LE DÉVELOPPEMENT URBAIN DE LA RÉGION DE DAKAR SE STRUCTURE, ET EN PARTICULIER DANS LE DÉPARTEMENT DE RUFISQUE, OÙ SE TROUVE LA VILLE NOUVELLE DE DIAMNIADIO, EN CONSTRUCTION. CONSCIENTES DE LA NÉCESSITÉ D'ARTICULER LE DÉVELOPPEMENT URBAIN ET ÉCONOMIQUE DE CE VASTE TERRITOIRE AVEC SA MISE EN ATTRACTIVITÉ, LES AUTORITÉS SÉNÉGALAISES TRAVAILLENT DE CONCERT AVEC LA RÉGION ÎLE-DE-FRANCE ET L'INSTITUT PARIS REGION DANS LE CADRE D'UNE COOPÉRATION PORTEUSE D'AVENIR.

L'augmentation rapide de la population sénégalaise et ses besoins croissants posent de nombreux défis, et notamment ceux de la création d'emplois et de l'inclusion des personnes les plus socialement fragiles. Les conséquences du dérèglement climatique pèsent aussi sur les conditions de vie des populations. Pour accompagner le développement du pays, le Plan Sénégal Émergent (PSE) est une stratégie décennale portant sur la période 2014-2023, adossée à la vision d'un Sénégal émergent à l'horizon 2035. Il se décline à travers trois axes stratégiques : la transformation structurelle de l'économie et de la croissance ; le capital humain, la protection sociale et le développement durable ; et enfin la gouvernance, les institutions, la paix et la sécurité. Le PSE est porté par un Plan d'action prioritaire (PAP). La région de Dakar joue un rôle clé dans cette stratégie nationale.

LE DÉPARTEMENT DE RUFISQUE, TERRE D'EXPANSION DE DAKAR

Le département est polarisé par la ville de Rufisque, qui constituait l'un des quatre comptoirs commerciaux historiques du Sénégal. Aujourd'hui, le territoire apparaît comme une solution à l'encombrement de la capitale, suivant le principe de décentralisation et de délocalisation des activités souhaité par l'État sénégalais. Le PSE est construit sur le modèle d'un investissement public qui enclenche une dynamique de croissance relayée par l'investissement privé. Il se situe également dans un contexte de forte natalité, un habitant sur deux ayant moins de 19 ans. Le département de Rufisque, territoire d'expansion naturelle de Dakar, est en pleine transformation sous l'impulsion des grands projets lancés dans le cadre du PSE : deux pôles urbains majeurs (Diamniadio et

 Région
île de France

 Rufisque
LE DÉPARTEMENT

L'INSTITUT
PARIS
REGION

UN PROJET DE COOPÉRATION MOBILISATEUR

Le projet de promotion et de marketing territorial de la destination Dakar-Rufisque-Diamniadio à l'international est issu du regard croisé des élus et techniciens du Département de Rufisque et de la Région Île-de-France, cette dernière coopérant par le passé avec l'ancienne Région de Dakar. Il est financé par le fonds conjoint franco-sénégalais et s'inscrit dans le cadre de la coopération entre le Conseil régional d'Île-de-France et le Conseil départemental de Rufisque. Il s'appuie sur la mobilisation de l'expertise de la Région Île-de-France, de L'Institut Paris Region et de nombreux partenaires sénégalais et français animés par une cheffe de projet, basée à Rufisque.

le Lac Rose), deux sphères ministérielles, un aéroport international proche, un port minéralier, une autoroute, un train express régional, des installations industrielles d'envergure, un campus régional de référence, un cluster dans le domaine de la santé, l'accueil de grands événements internationaux (le Sommet mondial de l'eau, les premiers Jeux olympiques africains de la jeunesse en 2026, etc.)... Toutes ces mutations renforcent la complémentarité entre le Département de Rufisque et la commune urbaine de Dakar pour rassembler toutes les fonctions et potentialités d'une métropole de dimension internationale et constituer la destination Dakar-Rufisque-Diamniadio. Ce territoire a pour vocation de devenir un moteur économique important du Sénégal à travers la création d'activités, l'innovation, l'accueil d'entreprises et d'organisations internationales, la valorisation de ressources et produits « *made in* » ou encore le renforcement de l'offre touristique et culturelle. Pour exister à l'échelle internationale et face aux métropoles régionales comme Abidjan, Accra, Lagos ou Casablanca, cette destination Dakar-Rufisque-Diamniadio doit désormais construire sa visibilité sur des marchés très concurrentiels, par exemple via l'attraction des investissements directs étrangers. La perspective de l'accueil, en 2026, des Jeux olympiques de la jeunesse, premier événement de ce type en Afrique, ou de l'implantation du siège ouest-africain de l'Organisation des Nations unies (Onu) témoignent des réussites déjà concrétisées, et sont porteuses de nouvelles ambitions. Pour répondre à ces enjeux et créer les emplois à la hauteur de la dynamique démographique, l'accélération du développement économique et touristique du territoire est nécessaire, tout en veillant aux enjeux d'inclusion et de développement durable.

LA PLACE INSTITUTIONNELLE CROISSANTE DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE RUFISQUE

En complément des agences gouvernementales chargées des grands projets, le Département est la collectivité territoriale sénégalaise qui a un rôle fédérateur, essentiel dans la mise en place d'un développement économique, social et territorial équilibré. C'est pour remplir cette aspiration et mobiliser l'ensemble des parties prenantes du territoire dans

la promotion de son développement qu'un projet d'attractivité économique a été pensé et mis en œuvre avec l'appui de la Région Île-de-France et le soutien des États sénégalais et français.

COOPÉRER POUR ACCOMPAGNER L'ÉMERGENCE DU TERRITOIRE À TRAVERS UNE STRATÉGIE D'ATTRACTIVITÉ RAISONNÉE

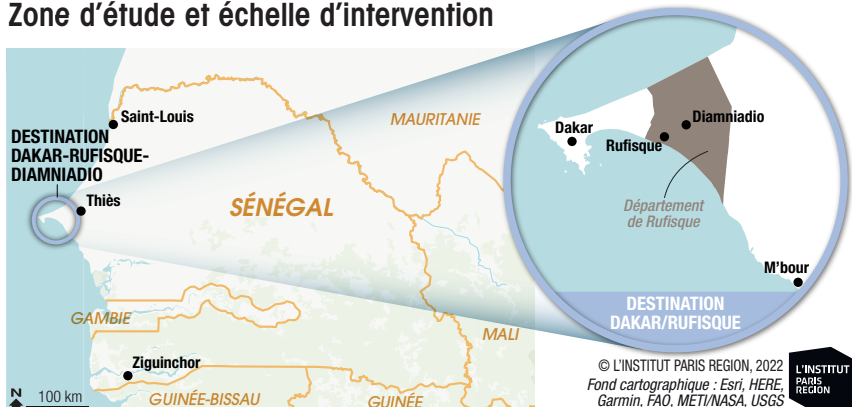
La démarche collective engagée repose sur un diagnostic partagé qui liste les principaux avantages comparatifs du département de Rufisque. Leur renforcement au fil des années par le PSE donne l'opportunité de favoriser l'émergence du territoire, au bénéfice de ses habitants et de ses entreprises. Il s'agit aussi de veiller à l'inclusion sociale de populations potentiellement exclues du développement, mais aussi de territoires qui, parce qu'ils sont moins dotés, pourraient rester à l'écart. Enfin, il s'agit de veiller aux écosystèmes naturels, qui sont déjà malmenés par les conséquences du dérèglement climatique et d'une urbanisation croissante. Pour atteindre simultanément ces objectifs, parfois contradictoires en apparence, une stratégie d'attractivité raisonnée a été élaborée. Elle vise à trouver un chemin de développement qui veille aux intérêts de l'ensemble des parties prenantes ainsi qu'aux grands équilibres sociaux et territoriaux. Elle repose sur un socle de techniques et de méthodes issues du marketing territorial, mais aussi du développement économique, de l'urbanisme et du développement durable.

LA MONTÉE EN COMPÉTENCES DES PARTIES PRENANTES TERRITORIALES

La démarche mise en place cherche depuis son origine à intégrer les parties prenantes du territoire (collectivités territoriales, entreprises, têtes de réseaux, associations, etc.), tant les décideurs que les professionnels. En effet, l'émergence du Sénégal passe aussi par des capacités individuelles et collectives, que la coopération franco-sénégalaise vise à renforcer en favorisant la montée en compétences de tous. Il s'agit également de faire en sorte que la politique publique d'attractivité raisonnée intègre le plus possible, dans ses prises de décision, les intérêts parfois contradictoires des parties prenantes. L'importance de construire des gouvernances partagées, dans une logique de conciliation, associant acteurs publics et privés, est un élément clé. L'appui de l'État sénégalais et de ses agences spécialisées (APIX, APROSI, DGPU, etc.) est un atout indéniable à cette dynamique collective.

Une fois le premier cercle des partenaires de la démarche constitué, les premières actions ont consisté à partager les ambitions du projet auprès d'un public plus large d'acteurs socio-économiques de Rufisque, mais aussi d'instances gouvernementales. Une masterclass d'une journée sur le marketing territorial a été organisée en octobre 2021 pour partager les concepts du marketing territorial et de l'attractivité auprès d'interlocuteurs clés. Animée par L'Institut Paris Region, elle a permis

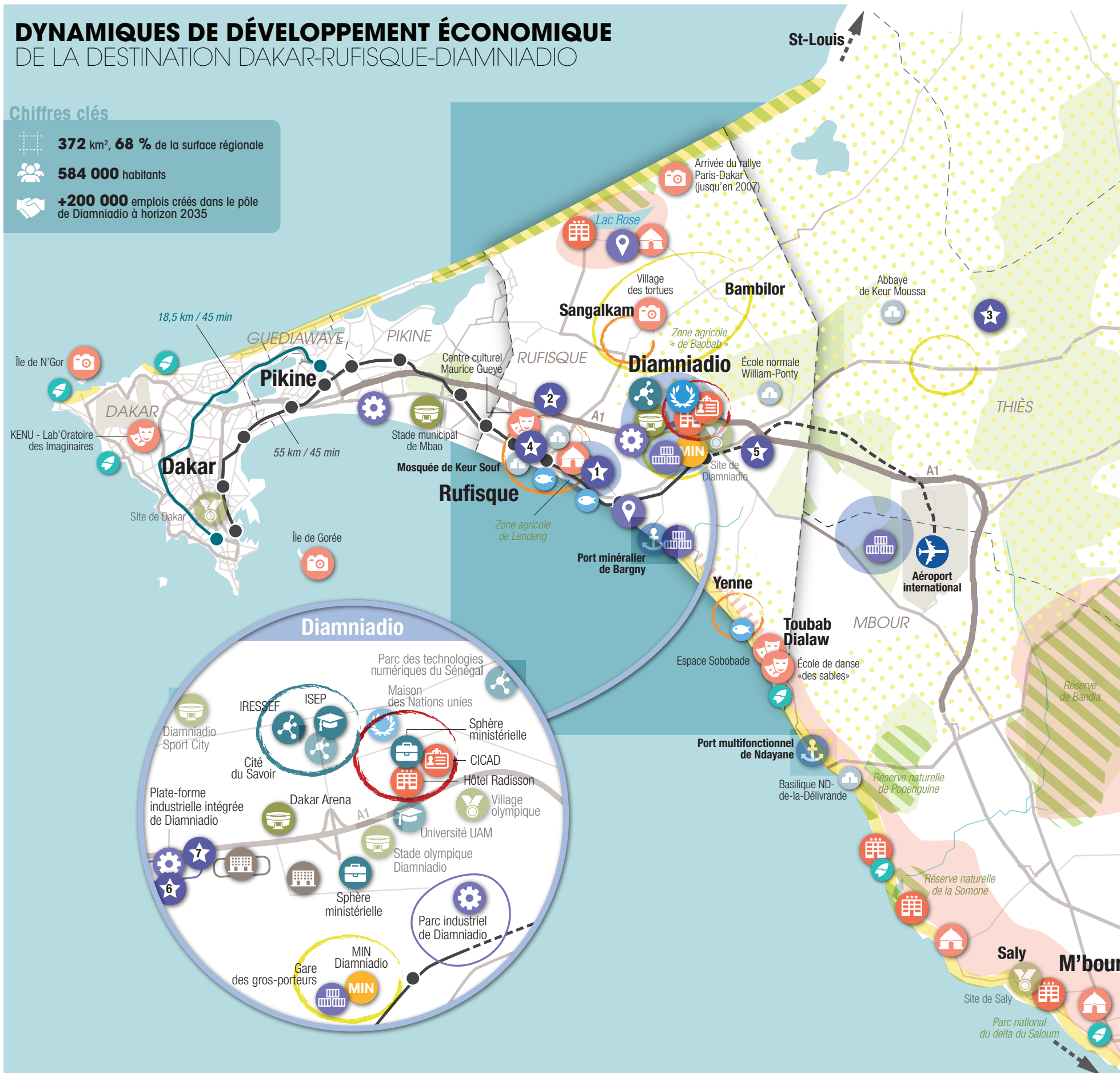
Zone d'étude et échelle d'intervention



DYNAMIQUES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE LA DESTINATION DAKAR-RUFISQUE-DIAMNIADIO

Chiffres clés

- 372 km², 68 %** de la surface régionale
- 584 000** habitants
- +200 000** emplois créés dans le pôle de Diamniadio à horizon 2035



Développement économique

- Pôle d'activité économique
- Entreprise remarquable
 - Sococim Industries - Cimenterie
 - Sedima - Aviculture
 - Dangote - Cimenterie
 - Valdafrique - Industrie pharmaceutique
 - Tamou Fishing International - Produits halieutiques
 - C&H Garments - Confection textile
 - CVE - Énergies renouvelables
- Industrie
- Logistique (120 ha de parcs d'activités et logistiques)
- Activité traditionnelle locale

- Pôle Enseignement
- Formation
- Recherche et innovation
- Sphère ministérielle
- Logement
- Équipement sportif
- Site JOJ 2026 en projet

Agriculture, pêche, commerce

- Centralité commerciale
- 1^{er} Marché d'intérêt national d'Afrique de l'Ouest

- Pôle agroalimentaire
- Espace agricole
- Quai de pêche

Tourisme, culture, artisanat

- Polarité touristique
- Tourisme d'affaires
- Centre de conférences
- Complexe hôtelier
- Site touristique
- Site culturel
- Village artisanal

- Potentialité touristique
- Réserve naturelle
- Forêt
- Plage
- Glisse et sports nautiques
- Patrimoine historique, architectural

Transports

- Aéroport international (2,5 M de passagers en 2019)
- Port en projet
- TER ; gare
- TER en projet
- 1^{re} autoroute à péage d'Afrique de l'Ouest, sur 42 km
- Autoroute, réseau routier principal
- Réseau routier secondaire
- BRT ; pôle d'échange BRT/TER

de construire des éléments de culture commune. Elle s'est poursuivie par la phase de diagnostic territorial.

UNE DÉMARCHE FONDÉE SUR UNE MÉTHODOLOGIE ROBUSTE

Pour parvenir à ses objectifs, cette démarche repose sur la mise en œuvre d'une approche méthodologique structurée et collective de marketing territorial, permettant ainsi de poser des bases solides. Cinq grandes séquences (voir graphique), dont la mobilisation des parties prenantes, structurent le travail engagé.

La démarche de diagnostic a consisté à appréhender le contexte local sur la base de l'étude de documents et d'analyses territoriales ; de rencontres avec les acteurs de l'écosystème local ; d'une analyse de *benchmarking* d'une dizaine de destinations inspirantes en Afrique et dans le monde ; de la prise en compte de critères clés de décision des cibles potentielles (entreprises, touristes, acheteurs de produits locaux, etc.) ; et enfin de la prise en compte des opportunités créées par le PSE sur le territoire. Cette phase de diagnostic a été officiellement clôturée en octobre 2022 par la remise d'un rapport coordonné par L'Institut Paris Region avec le Conseil départemental de Rufisque et la Région Île-de-France.

Les choix stratégiques ont fait l'objet de nombreuses discussions entre les partenaires. La dénomination du territoire « Dakar-Rufisque-Diamniadio » a été retenue, mais la mise en place d'une politique de marque territoriale, comme ParisRegion® ou WeCasablanca®, a été écartée, car considérée comme inappropriée et trop coûteuse. En revanche, construire une narration positive a été jugé nécessaire, de même que la construction d'un positionnement identitaire fort et différenciant a été retenue comme prioritaire et à poursuivre. En complément, un ensemble de domaines d'activités économiques stratégiques à attirer a été retenu, dans le but de renforcer localement la démarche de développement territorial équilibré, notamment *via* la promotion d'une approche « *made in* » (lire encadré).

Un premier plan d'action de marketing territorial a été élaboré autour d'une sélection d'actions clés qui ont été mises en œuvre progressivement à partir de décembre 2022 et qui seront intégrées dans le plan de développement du territoire que le Département devrait adopter prochainement.

Aujourd'hui, la démarche entre fortement dans sa phase opérationnelle, marquée par des actions concrètes : outils de communication, événementiel, création de réseaux d'affaires, etc.

UNE ACTION MAJEURE : LE FORUM ÉCONOMIQUE INTERNATIONAL DE RUFISQUE

Pour lancer le plan d'action marketing, les partenaires ont convenu de s'appuyer sur un événement économique puissant permettant de faire converger les efforts et de renforcer la visibilité de la destination Dakar-Rufisque-Diamniadio. Il a été décidé de s'appuyer sur un événement existant et connu

des Sénégalais – le Forum de Rufisque –, et de lui donner une nouvelle dimension, nettement plus économique et internationale. Rebaptisé « Forum économique international de Rufisque », cet événement, en avril 2023, vise à offrir une plateforme pour les entreprises locales à la recherche d'opportunités d'affaires, mais aussi pour les investisseurs internationaux désireux de s'implanter au Sénégal et en Afrique de l'Ouest. Des rendez-vous d'affaires seront aussi organisés, ainsi que l'accueil de délégations internationales d'entreprises. Ce forum permettra également de promouvoir les leviers d'attractivité du territoire et de favoriser le renforcement des liens économiques entre les territoires. En synergie avec ce forum, les partenaires du projet de coopération organiseront un colloque sur le marketing territorial, l'accueil du sommet annuel du réseau d'incubateurs et de start-up africains Sprint, et des *business tours* et *eductours* touristiques pour faciliter la découverte des opportunités du territoire. Enfin, une démarche de communication internationale sera mise en place afin de profiter de cet événement pour faire rayonner le territoire, et plus globalement le Sénégal.

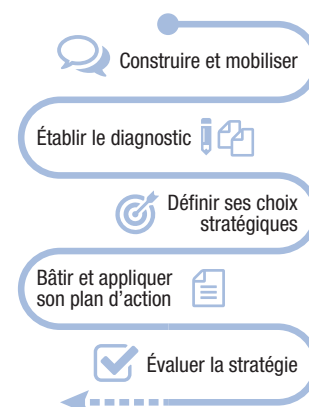
LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Dès le lancement du projet, la première difficulté a tenu à la méconnaissance locale des sujets de l'attractivité et du marketing territorial par les partenaires institutionnels du projet, par la plupart des acteurs socio-économiques locaux, et plus encore par les habitants. Cette situation, tendant parfois à l'incompréhension, a été surmontée grâce à une forte sensibilisation des interlocuteurs, non seulement *via* la masterclass, mais également lors d'entretiens individuels et de réunions de travail. La deuxième difficulté, toujours présente, tient au manque de ressources humaines dans la mise en œuvre du projet d'attractivité et de marketing territorial. En effet, le Conseil départemental de Rufisque est une collectivité jeune, aux moyens limités et ne disposant pas de service de développement économique. Le Conseil départemental surmonte cette difficulté *via* l'engagement fort d'une poignée d'agents très motivés par la démarche, et un portage politique important par les élus. De surcroît, la cheffe de projet détachée par la Région Île-de-France au sein des équipes rufisquoises sur une période de deux ans appuie fortement les équipes locales. La priorisation des actions permet au Conseil départemental de mettre en place graduellement, en accord avec leurs capacités en ressources humaines, les actions découlant du projet. Enfin, à certains moments clés du projet, la dernière difficulté réside dans l'incapacité des acteurs sénégalais à mobiliser rapidement des moyens financiers. Ce point est en voie d'amélioration grâce au soutien de l'État sénégalais et de ses agences.

LES PREMIÈRES ANALYSES DES RETOMBÉES

Dès l'origine du projet, des indicateurs de mesure des activités menées et de leurs retombées ont été mis en place. À l'origine, il s'agissait surtout de

Les cinq séquences d'une démarche complète de marketing territorial



© L'INSTITUT PARIS REGION 2022
Source : V. Gallain,
www.marketing-territorial.org, 2022



LES DOMAINES D'ACTIVITÉS STRATÉGIQUES CIBLÉS PAR LA DÉMARCHE :

- Les entreprises internationales et locales, en particulier celles pouvant aider au développement du socle d'infrastructures, majeures ou de proximité, nécessaires au développement économique dans les domaines de l'industrie, de l'innovation, du sport, de l'agroalimentaire et de l'artisanat
- Les porteurs de projets de création d'entreprises, notamment ceux œuvrant dans l'informel ou en lien avec le pôle universitaire de Diamniadio
- Le tourisme de loisirs et d'affaires, en particulier les tours-opérateurs, les investisseurs et les visiteurs internationaux
- Les salariés et les impatriés
- Les acteurs nationaux (Apix, ministère de la Culture et de la Communication, etc.) et internationaux (Unesco, Banque mondiale, Agence française de développement-AFD, etc.) pouvant aider à définir un Programme de développement touristique (PDT) et accompagner ainsi un programme complet de sauvegarde du patrimoine de la ville de Rufisque, visant à améliorer l'état de conservation du bâti tout en favorisant le développement local durable et le tourisme
- Les étudiants internationaux, en lien avec les établissements d'enseignement supérieur

mesurer ce qui a été fait (nombre de rendez-vous, nombre de participants à des événements, nombre de documents produits...). Au fur et à mesure, de nouveaux indicateurs seront mis en place pour évaluer l'impact des actions menées. Il pourra s'agir du nombre d'implantations d'entreprises et d'emplois créés, du nombre de prescripteurs ayant valorisé la destination, de l'évolution du chiffre d'affaires d'entreprises locales à l'export, etc. Ces indicateurs restent à valider définitivement, ainsi que les façons de les mesurer dans le temps. Le Forum sera une première occasion de mesurer les premiers impacts économiques de la stratégie d'attractivité.

Par ailleurs, le projet a connu des retombées concrètes en termes de rayonnement et d'image pour les partenaires engagés dans la démarche de marketing territorial. Dès les premiers mois du déploiement du projet, à partir de novembre 2021, le Conseil départemental de Rufisque et la cheffe de projet de la Région Île-de-France ont été invités à présenter la démarche d'attractivité territoriale à l'occasion du sommet Africa Place Marketing, à Casablanca. Cette opportunité a permis de partager leur début d'expérience de marketing territorial avec d'autres territoires et a été renouvelée en 2022. Grâce aux avancées du projet de coopération, le Département de Rufisque apparaît aujourd'hui comme chef de file du marketing territorial en Afrique de l'Ouest. Pour faciliter la montée en compétence de territoires sénégalais, le dispositif conjoint franco-sénégalais, principal bailleur du projet, va organiser avec le Département de Rufisque, la Région Île-de-France et L'Institut Paris Region des ateliers de capitalisation, en avril 2023.

PERSPECTIVES

Du fait des premières retombées positives de ce projet de coopération et de l'émulation qu'il suscite, et dans la perspective des Jeux olympiques de la jeunesse à Dakar en 2026 – une première en Afrique –, les partenaires de ce projet réfléchissent aux possibilités de prolonger cette démarche. Cette seconde période permettrait de mettre en œuvre un nombre plus important d'actions de marketing territorial, de caractériser plus en profondeur l'identité territoriale du Département de Rufisque et d'intensifier les liens économiques entre les territoires partenaires. Il s'agira aussi de déployer le système d'évaluation.

La prolongation du projet permettra également à d'autres territoires sénégalais de profiter des retours d'expériences de cette initiative pour monter également en compétence et construire leurs propres stratégies d'attractivité territoriale.

Enfin, en créant une communauté active de Sénégalais engagés dans l'attractivité et le marketing territorial, et en développant des briques méthodologiques novatrices, l'ambition est aussi de créer un modèle de référence qui pourrait inspirer d'autres initiatives au Sénégal et en Afrique de l'Ouest. ■

Vincent Gollain, économiste et directeur du département Économie,
avec la contribution de **Flora Quéray**, L'Institut Paris Region
Frédéric Lagrange, chargé de mission Afrique, Conseil régional d'Île-de-France
Camille Ratignier, cheffe de projet marketing territorial Dakar/Rufisque,
Conseil régional d'Île-de-France

M. Fam, président, M. Diouck, directeur de Cabinet et M. Dia, directeur de la coopération,
Conseil départemental de Rufisque

RESSOURCES

- Gollain Vincent, Quéray Flora, avec la participation de Lagrange Frédéric et Ratignier Camille, « Promotion et marketing territorial de la destination Dakar/Rufisque à l'international. Phase 1 : Diagnostic », L'Institut Paris Region, octobre 2022.
- Gollain Vincent, « 50 techniques pour réussir la mise en attractivité de son territoire. Guide pratique de marketing territorial », Territorial éditions, février 2023.
- Présidence de la République du Sénégal, Présentation du Plan Sénégal Émergent, www.presidence.sn/pse.

Étude financée dans le cadre du fonds conjoint franco-sénégalais



DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Nicolas Bauquet, DG
COORDINATION DES ÉTUDES
Sébastien Alavoine, DGA

DIRECTION DE LA COMMUNICATION

Sophie Roquette
RÉDACTION EN CHEF
Laurène Champalle

MAQUETTE

Jean-Eudes Tilloy

INFOGRAPHIE/CARTOGRAPHIE

Pascale Guery
MÉDIATHÈQUE/PHOTOOTHÈQUE
Julie Sarris

FABRICATION

Sylvie Coulomb
RELATIONS PRESSE
Sandrine Kocki
33 (0)1 77 49 75 78

L'Institut Paris Region

15, rue Falguière
75740 Paris cedex 15
33 (0)1 77 49 77 49

ISSN 2724-928X
ISSN ressource en ligne
2725-6839



institutparisregion.fr

