



MINISTÈRE
DU TOURISME



Plan « *Sublime Côte d'Ivoire* » Réformes Phares

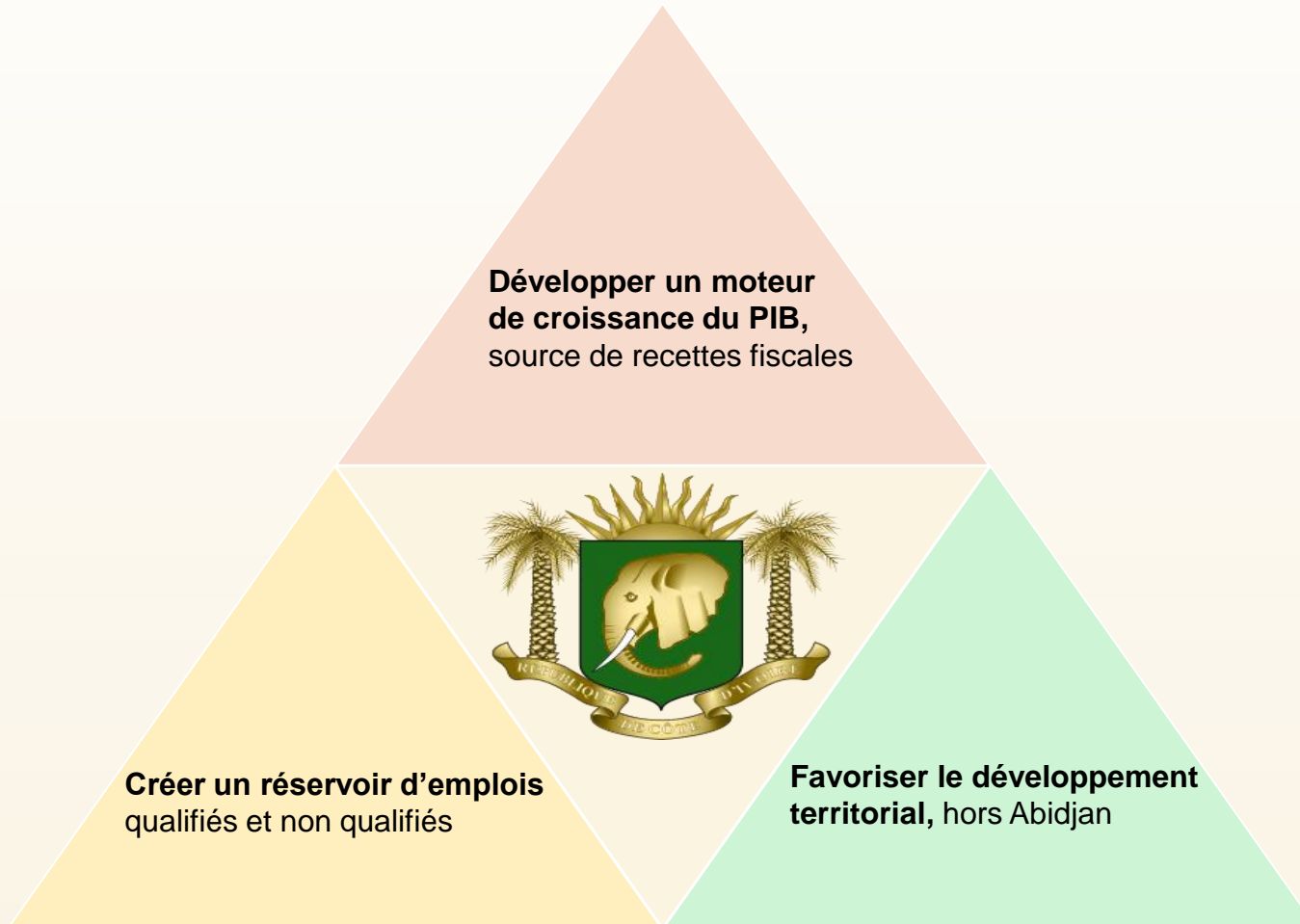
CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY

In the course of working with each of our clients, McKinsey & Company identifies a range of possible alternative options to improve the client's position and profitability. These options may relate to your conduct in the marketplace and may, therefore, be governed by competition or antitrust laws. Our recommendations and analyses assume action consistent with, and in no way are meant to imply that steps be taken contrary to, any applicable laws. McKinsey & Company does not render legal advice; if you have any legal questions relating to these options or our advice, we recommend that you seek legal advice prior to taking action.

Any use of this material without specific permission of McKinsey & Company is strictly prohibited.

02 février 2018

La stratégie de développement du tourisme est au service d'une triple finalité stratégique pour le pays





Des atouts majeurs et des avancées notables..

- 1 **Une croissance forte du tourisme**, avec un doublement du poids dans l'économie entre 2012 et 2016 (2,4% vs. 5,5%) et un **potentiel encore inexploité, loin derrière des pays concurrents** (e.g. Maroc, Cap Vert)
- 2 **Une position très robuste sur le tourisme d'affaires**, à la 3^e place sur le continent, présentant encore un potentiel inexploité
- 3 **Un potentiel de tourisme de loisirs domestique à exploiter**, à la fois en volume et en valeur (22% des visites en 2016, mais seulement 8% des revenus)
- 4 **Une position forte sur le tourisme de loisirs régional** et un **manque d'offre de divertissement dans la sous-région** sur lequel capitaliser pour devenir un acteur de référence
- 5 **Un tourisme de loisirs international générateur de revenus importants**, malgré un potentiel de développement faible



... avec 4 grands défis à relever

- 6 **Une offre touristique peu développée mais encore trop centrée autour d'Abidjan**, qui concentre 60% des chambres d'hôtels du pays
- 7 **Un faible nombre de sites touristiques** avec des **intrinsèques et une qualité d'offre peu compétitifs** par rapport aux concurrents internationaux
- 8 **Une chaîne de valeur professionnelle à remettre à niveau**, avec des limites en termes de compétitivité prix et qualité sur chaque maillon de la chaîne
- 9 **Un écosystème du tourisme très limitant**, présentant de fortes lacunes notamment sur les infrastructures de transports, le foncier et la formation

Une stratégie en 4 piliers de croissance pour le développement à 2025 du tourisme ivoirien

« Sublime Côte d'Ivoire » Stratégie touristique ivoirienne 2025

Top 5 pays touristiques africains

~4 millions touristes en 2025

7-8% du PIB x2 PIB 2018-25

~600k emplois en 2025

A

Faire de la Côte d'Ivoire le co-leader africain du tourisme d'affaires

PP1 'Abidjan Business City'

PP2 'Abidjan Medical City'

B

Devenir la base de divertissement domestique et de la sous-région

PP3 'Belles plages pour tous'

PP4 'AkwabaPark'

C

Capter un tourisme international avide de dépaysement authentique

PP5 'Au paradis: entre mer et nature'

PP6 'Routes des Trésors Africains'

PP7 'La Route des Esclaves'

D

PP8 'Accélérateur de TPE touristiques'

PP9 Accélérateur de projets touristiques territoriaux

Développer l'entrepreneuriat touristique social et territorial ivoirien

Remise à niveau complète de l'écosystème : 9 réformes phares

Aérien et visa

Infrastructures

Foncier

Santé

Sécurité

Formation

Promotion

Financement

Capacité d'action du Ministère

Plateforme d'exécution du plan stratégique

Présentation

Impact attendu à 7 ans



1

Vision de
croissance du
tourisme à 2025



4

Piliers de
croissance



9

Projets phares moteurs
d’activité, d’emploi et de
développement territorial



9

Réformes phares « préalables »



1

Dispositif d’exécution

5^{ème}
+12%

Puissance touristique
Africaine¹
de croissance
du PIB touristique par an



~2.600 Mds XOF
× 2,4 PIB touristique



~650.000 emplois
+375.000



4.2m
× 2 Touristes visitant
la Côte d’Ivoire



~3.200 Mds XOF
d’investissement
public et privé



1 Derrière l’Afrique du Sud, le Maroc, le Nigeria et l’Egypte

Stratégie tourisme 2025: 9 projets phares couvrant les différentes opportunités de marché pour la Côte d'Ivoire

Origine des touristes

Pilier Domestique Régional International

Côte d'Ivoire un leader Africain du tourisme d'affaire¹

Conférences

PP1



'Abidjan Business City' : faire d'Abidjan une place forte du tourisme des congrès et conférences en Afrique

Médical

PP2



'Abidjan Medical City' : hub médical de la sous-région

Base de divertissement domestique et de la sous-région

Balnéaire

PP3



'Belle plage pour tous' : offre balnéaire de qualité grand public pour touristes domestiques et régionaux

City-trips

PP4



'AkwabaPark' : le parc de loisirs de référence dans la région à deux pas d'Abidjan

Tourisme international avide de culture et de dépaysement

Balnéaire

Ecotourisme

Culturel / Religieux

Mémoriel



PP5

'Au paradis entre mer et nature' offre haut de gamme balnéaire + excursions écotourisme



PP6

'Routes des Trésors Africains' : circuits écotourisme à la découverte des trésors culturels et naturels ivoiriens

PP7



'La Route des Esclaves' : circuit des hauts lieux de mémoire de l'esclavage

Tourisme vecteur de l'entreprenariat et du développement territorial

Transverse

PP8



Accélérateur de TPE touristiques : favoriser la création de micro-entreprises touristiques ivoiriennes

Transverse

PP9



Accélérateur de projets touristiques territoriaux: développer l'offre en dehors des zones phares touristiques

Le développement de ces projets phares nécessite une refonte complète de l'écosystème selon 9 dimensions

Secteur aérien



Infrastructures



Foncier



Sécurité



Santé



Formation



Promotion



Financements



Capacité de l'action
du Ministère





9 réformes phares de l'écosystème touristique ivoirien à mettre en œuvre à horizon 2025



Permettre à tous les touristes en Côte d'Ivoire de bénéficier d'une expérience de classe internationale



- | | | |
|---|---|---|
| 1 | Secteur aérien  | 3 000 000 de touristes internationaux à accueillir à Abidjan et près de 300 000 à San Pedro, Bouna et Korhogo |
| 2 | Infrastructures  | Plus de 1 500 km de routes construites ou réhabilitées d'ici à 2025 |
| 3 | Foncier  | ~3 500 ha de foncier à classer Zones Touristiques à développer et 6500 ha comme assiette de financement |
| 4 | Sécurité  | 7 zones touristiques phares à sécuriser |
| 5 | Santé  | 2 h au maximum pour tout rapatriement vers un hôpital de standard international |
| 6 | Formation  | ~230 000 professionnels du tourisme à former |
| 7 | Promotion  | 5^e rang des recherches Google pour le tourisme en Afrique |
| 8 | Financements  | ~3 200 Mds XOF pour les 18 projets et réformes phares |
| 9 | Capacité d'action Ministère  | 9+9 projets et réformes phares à mener à bien d'ici à 2025 |

Vue d'ensemble sur les 9 réformes phares à mettre en œuvre

Transformation requise

Mesures clés à mettre en place



Plan Aérien Ciblé pour le Tourisme

- **Développer un plan d'action pour améliorer la compétitivité prix des vols internationaux** depuis/vers Abidjan, notamment via une réduction des charges d'aéroport
- **Consolider l'offre aérienne domestique** via (i) l'**adaptation des infrastructures et services aéroportuaires dans les aéroports domestiques** au niveau de l'ambition 2025 et (ii) la mise en place de vols **opérant des liaisons** entre les sites des zones phares, hors Abidjan



Plan d'infrastructures touristiques prioritaires

- **Assurer des liaisons rapides et sécurisées entre les sites des projets phares**, via (i) la construction et remise à niveau de routes, (ii) le développement d'un **réseau de transports de personnes toutes gammes** et (iii) la **consolidation d'une offre de services lagunaires** entre Abidjan et Grand Bassam



Plan d'accès au foncier pour les zones phares touristiques

- **Sécuriser les ressources foncières nécessaires** pour les projets phares via la **création d'un classement juridique** en « zones touristiques »
- **Créer une société de gestion foncière** sous tutelle du Ministère du Tourisme, en charge de la gestion et l'aménagement des terrains



Plan de sécurisation des zones phares touristiques

- **Déployer des équipes de police dédiées dépendant du Ministère de l'Intérieur**, avec une formation spéciale en tourisme, pour sécuriser les 7 zones phares touristiques



Plan d'accès aux soins sur les zones phares touristiques

- **Développer un dispositif complet assurant l'accessibilité** à tous types de soins sur toutes les zones phares touristiques, via (i) le **déploiement de personnel soignant d'astreinte**, (ii) le **développement d'une offre de télémedecine** et (iii) la **mise en place d'un système de rapatriement**



Filière nationale de formation touristique de haut niveau

- **Adapter l'offre académique aux besoins de 230.000 professionnels du tourisme additionnels**, via (i) la mise en place de filières spécialisées pour les guides touristiques et techniciens d'agences de voyage, (ii) la remise à niveau et supervision du personnel enseignant, (iii) des mécanismes de coopération accrue avec les professionnels du tourisme, et (iv) des opportunités de coopération à l'international



Refonte du dispositif de promotion de la destination Côte d'Ivoire

- **Déployer une stratégie de promotion ciblée par projet phare, en réorientant les missions des bureaux de représentations** à l'international, s'appuyant sur une variété de canaux de communication avec un **effort particulier sur le digital** et en **se coordonnant précisément avec le calendrier général de développement des projets**



Plan de financements publics et privés touristiques

- **Assurer la mobilisation de fonds publics et privés pour les 9 projets phares**, notamment en organisant des **roadshows** pour les investisseurs privés, l'**inscription des projets aux PND/PGD** et en levant des fonds pour le **fonds de l'Etat et le fonds privé** dédié au tourisme



Plan de remise à niveau de compétences du Ministère

- **Faire du Ministère un ministère de projets** via la constitution de 9 équipes projets phares
- **Doter le Ministère d'une gouvernance claire sur la gestion du patrimoine**, la **promotion** et l'**encadrement de l'informel**

Structure de la présentation des reformes phares



**Vision
stratégique**



**Contexte et
contenu du
projet phare**



**Impact et
mise en
œuvre**



**Condition
stratégique du
plan publique
Côte d'Ivoire**



**Diagnostic de
l'écosystème de la
Côte d'Ivoire**



Impact attendu



**Benchmark
internationaux**



**Parties prenantes
identifiées**



**Présentation
détaillée de la
reforme phare**



**Calendrier de
déploiement et
actions immédiates
à lancer**



**Vue stratégique
du projet phare**



1 Aérien – Développer un Plan Aérien Ciblé pour le Tourisme



Activité critique

Ambitions stratégiques

- Développer une **offre aérienne adaptée** aux besoins des 7 zones phares touristiques, permettant **d'accueillir les 3 millions de touristes internationaux à Abidjan** et d'assurer aux **~330,000 touristes de San Pedro, Bouna et Korhogo des liaisons fluides intersites**

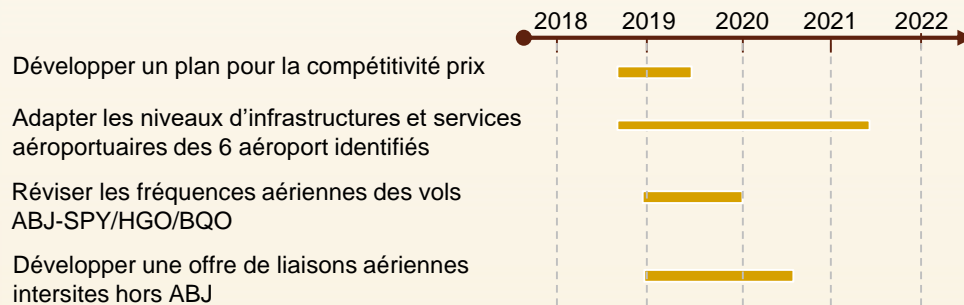
Objectifs

1. **Assurer des flux de l'international vers Abidjan** au niveau de l'ambition stratégique
2. **Optimiser des connexions fluides et rapides** entre Abidjan et les zones phares (notamment Abidjan vers San Pedro, Sassandra, Korhogo, Bouna)
3. **Développer une offre de vols intérieurs, hors Abidjan, adaptée** aux formules de circuits et 'Hub and Spoke', via (i) l'expansion des activités de la compagnie nationale ou (ii) la création de compagnies privées domestiques

Principales activités

- Développer un plan d'action pour améliorer la compétitivité prix**, incluant potentiellement **une baisse des charges** d'aéroport
- Adapter les niveaux d'infrastructures et services aéroportuaires** (incl. service de douanes, livraison de bagages, délivrance de visa) à Abidjan, San Pedro, Sassandra, Korhogo, Bouna et Man
- Réviser les fréquences et horaires des vols existants d'Air Côte d'Ivoire** Abidjan-San Pedro et Abidjan-Bouna-Korhogo (vol triangulaire)
- Développer une offre de liaisons aériennes intersites** hors Abidjan, reliant San Pedro et/ou Sassandra à Korhogo, Bouna et Man

Calendrier indicatif



SOURCE : Entretiens, ateliers de travail, analyse d'équipe

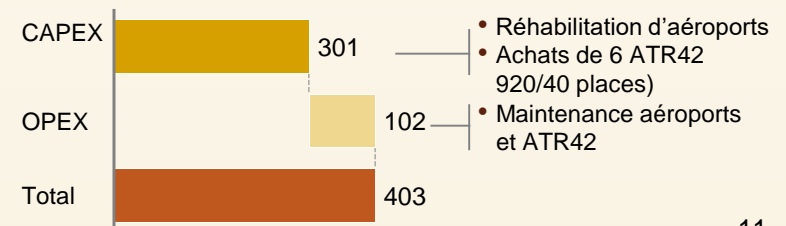


Principales parties prenantes

- Ministère du Tourisme
- Ministère des Infrastructures Economiques
- Ministère des Transports
- Ministère de l'Intérieur
- Ministère du Budget et du Portefeuille de l'Etat
- Fournisseurs de services à l'aéroport
- Compagnies aériennes
- Autorités locales de San Pedro, Korhogo et Bouna

Besoins en financements, 2018 - 2025

Mds XOF



1 Éléments clés de diagnostic sur l'offre aérienne en Côte d'Ivoire

PLUS DE DETAILS PAGE SUIVANTE



Abidjan, véritable **aéroport de classe internationale**

Forte **croissance du trafic aérien** (+15% p.a. depuis 2011)

Essor d'Air Côte d'Ivoire (+35% pax p.a. depuis 2013)

Prix des destinations domestiques abordables

Situation géographique imposant des longs trajets

Prix des vols depuis l'Europe élevés (*à cause des charges d'aéroport et manque de concurrence*)

Etat des infrastructures aéroportuaires domestiques

Mauvaise connectivité des vols intérieurs avec les vols d'Europe



1 L'offre aérienne actuelle de la Côte d'Ivoire freine le développement du tourisme dans le pays

Chiffres clés



Points forts

Points faibles

Une offre aérienne internationale en plein essor, mais souffrant de prix élevés



- Record de **1,8 M visiteurs en 2016** à l'aéroport d'Abidjan (vs. 700,000 en 2004)
- **21 compagnies internationales** desservant actuellement le pays
- **500-600 EUR** pour un A/R Paris Abidjan

- **2 aéroports internationaux** (Abidjan et Bouaké)
- **Abidjan véritable aéroport de classe internationale**
 - Seule piste d'Afrique de l'Ouest pouvant accueillir un A380
 - Obtention de l'autorisation d'accueillir des vols directs des Etats-Unis (2015)
 - Investissements importants faits pour agrandir la capacité d'accueil
- **Forte croissance du trafic** à l'aéroport d'Abidjan (+15% par an depuis 2011)
 - Visiteurs provenant des principales destinations d'Europe et d'Afrique

- **Situation géographique imposant des temps de vols élevés** par rapport à des destinations concurrentes
- **Prix des vols depuis l'Europe élevés** par rapport aux destinations concurrentes, dû à 2 facteurs :
 - **Manque de concurrence** entre les compagnies internationales
 - **Importance des frais et charges d'aéroport** (e.g. services logistiques)
- **Absence d'Air Côte d'Ivoire des principales alliances aériennes** (e.g. Skyteam, Star Alliance)

Une offre domestique peu structurée et adaptée au développement du tourisme intérieur



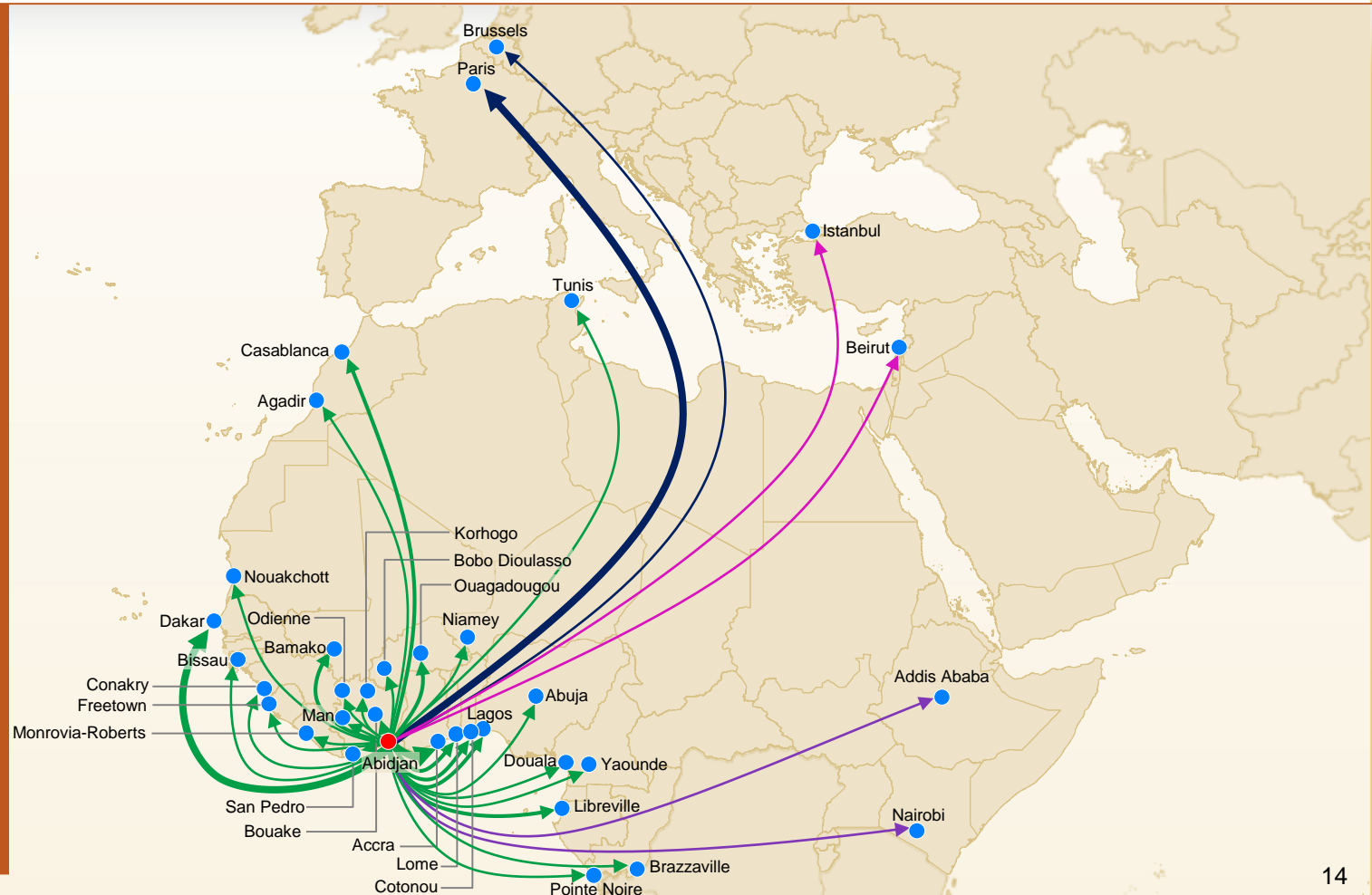
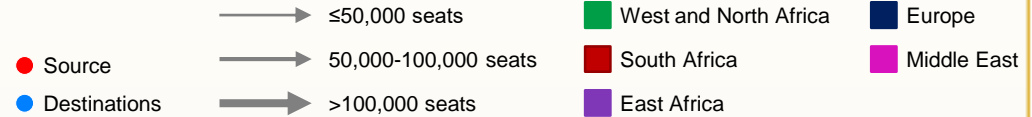
- **20 vols domestiques** par semaine opérés par Air Côte d'Ivoire
- **5 destinations domestiques** fonctionnelles

- **Forte croissance d'Air Côte d'Ivoire** au cours des dernières années
 - 35% p.a. d'augmentation de passagers entre 2013 et 2017 (250 000 vs. 850 000)
- **Prix des destinations domestiques** abordables
 - ~120 EUR pour un A/R à San Pedro et Korhogo (similaire à un billet Nairobi-Mombasa au Kenya)

- **Seulement 6 des 25 aérodromes domestiques** ouverts au trafic régulier
- **Mauvaise connectivité des vols intérieurs** avec les vols des destinations d'Europe et de la sous-région
 - Escales souvent > 12h entre les vols depuis l'Europe et les vols domestiques

1

L'aéroport d'Abidjan est de classe internationale, avec des vols directs vers 37 destinations d'Afrique et d'Europe



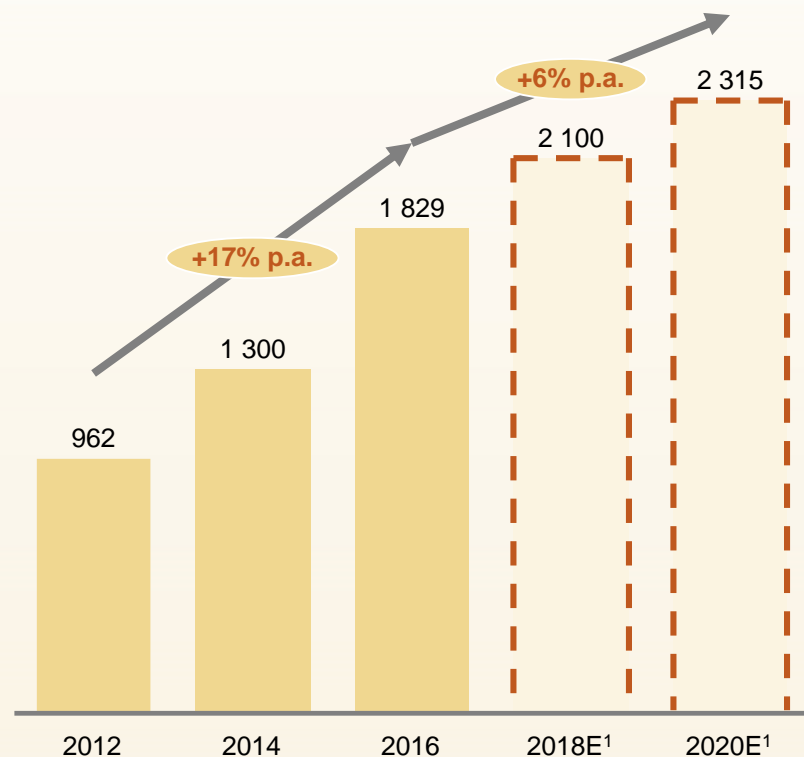
Des vols directs vers les Etats-Unis (JFK et Dulles) devraient être opérés en 2018

1 Le trafic à Abidjan est en plein essor, avec une croissance de plus de 15% p.a. depuis 2012 (1,8 M passagers en 2016)

Un trafic aérien à Abidjan en pleine croissance...

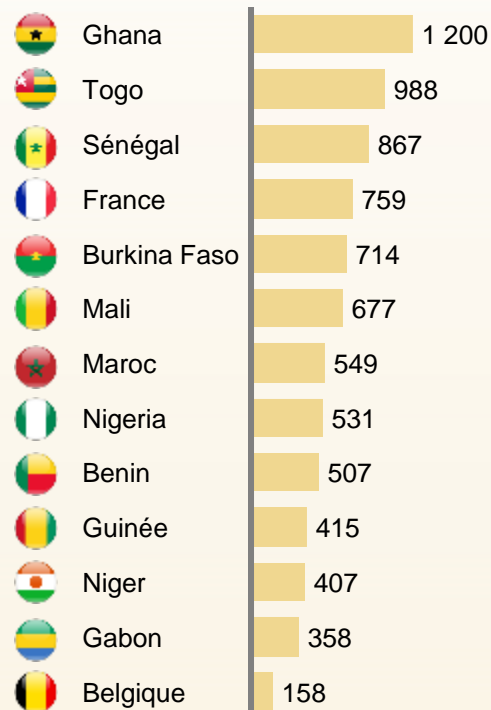
... et toujours dominé par les vols vers l'Afrique ...

Fréquentation de l'aéroport d'Abidjan, historiques et estimées
'000 passagers²



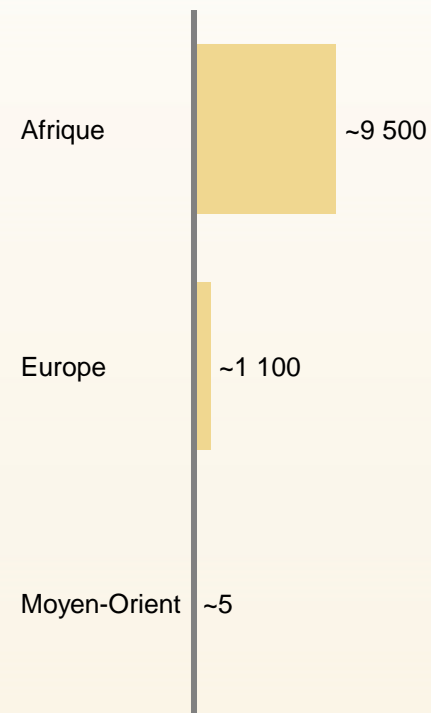
Principaux pays desservis depuis Abidjan

vols directs, 2016



Principaux continents desservis depuis Abidjan

vols directs, 2016



1 D'après les prévisions de l'ANAC


2 Incl. arrivées, départs et transit

SOURCE : Aéroport Félix-Houphouët-Boigny d'Abidjan, DiioMi, Agence Nationale de l'Aviation Civile, Analyse d'équipe


1 Aérien : des temps, de trajet et de prix élevés ainsi que d'une desserte aérienne réduite









EXEMPLE 

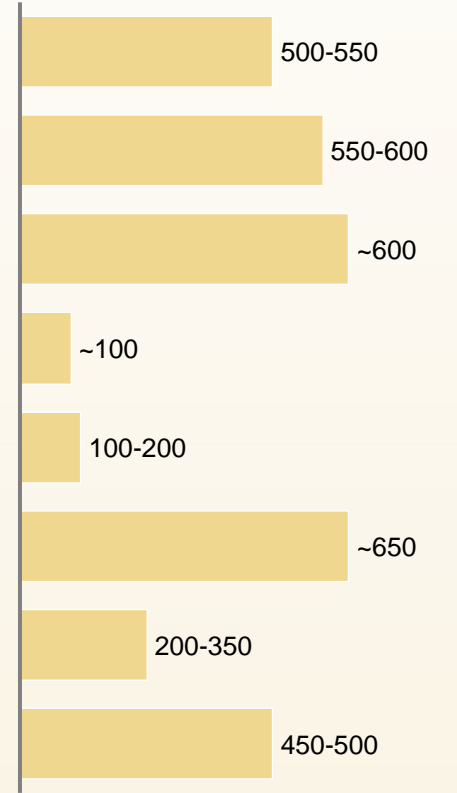
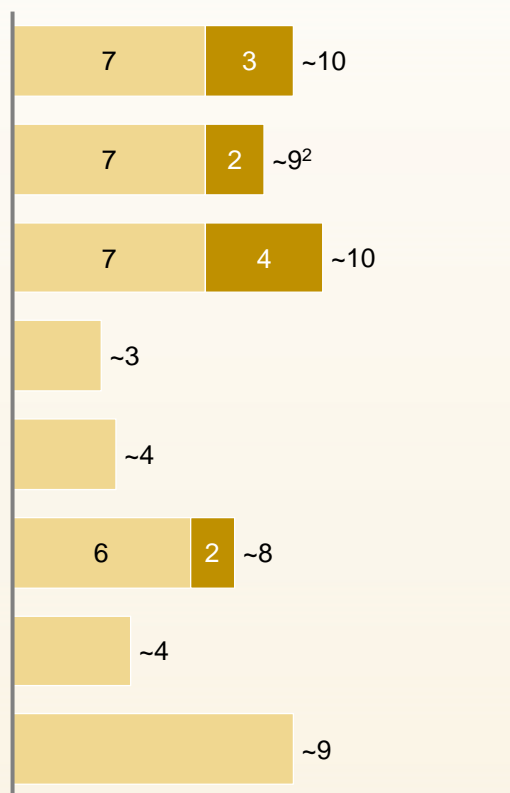
■ Tronçon international (PAR-ABJ) ■ Tronçon domestique (vol et/ou route)

Des durées de vols > 2 fois plus longues que d'autres destinations
Durée trajet depuis Paris, heures 

Des billets 2 à 5 fois plus chers que pour l'Afrique du Nord
Prix A/R depuis Paris, EUR 

Pas de connexion directe depuis Paris
Vols directs depuis Paris? 

Assinie 
San Pedro 
Sassandra 
Djerba 
Agadir 
Saly ³ 
Iles Canaries ⁴ 
Cap Vert ⁵ 



1 Vols directs uniquement ; 2 Incl. 1h de connexion à ABJ ; 3 Sénégal ; 4 Incl. Las Palmas et Tenerife
5 Incl. Praia, Sal Island, Sao Vicente Island ; 6 Navettes directes de l'aéroport à Saly (1h30 de route)

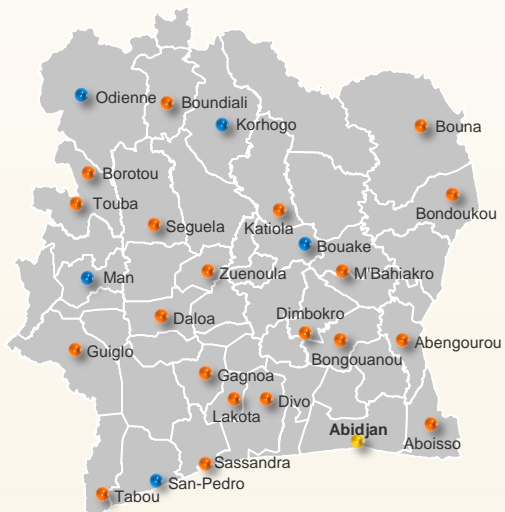
SOURCE : IATA, Agence Nationale de l'Aviation Civile, Analyse de l'équipe




1 Avec 20 vols intérieurs par semaine depuis Abidjan, l'offre aérienne domestique freine le tourisme sur le territoire

Seuls 5 des 32 aéroports domestiques possèdent des liaisons hebdomadaires avec Abidjan...

... mais seulement les vols vers San Pedro permettent à des touristes de s'y rendre sur un WE...

... Et ce n'est réservé qu'aux connaisseurs



-  Aéroport international d'Abidjan
-  Aéroport avec liaisons hebdomadaires pour Abidjan
-  Aéroport sans liaison hebdomadaire pour Abidjan

Aéroport	Nombre de liaison / semaine avec Abidjan #	Durée du vol depuis Abidjan Heures	Prix minimal de l'A-R depuis Abidjan K XOF	Possibilité de s'y rendre sur un WE depuis Abidjan
San Pedro	7	1h	81	✓
Bouaké	4	1h	41	✗
Korhogo	5	1h	85	✗
Man	2	1h15	71	✗
Odienne	2	1h30	86	✗

- Absence des vols Air Côte d'Ivoire sur les moteurs de recherche de vols internationaux (e.g., Kayak.com)
- Réservation des vols en ligne non fonctionnelle
- Réservation des vols uniquement disponible aux guichets d'Air Côte d'Ivoire
- Pas de réservation possible ni information disponible en ligne sur des guides touristiques locaux

Etudes de cas internationaux – Développement de stratégies d’aviation fortes pour encourager le tourisme

Pays

Exemples de mesures



Maroc

- Signature d’un accord d’Open Sky avec l’Union Européenne, incl. l’octroi des **droits d’atterrissage à des compagnies à bas coûts**
- **Création d’une filiale à bas coûts** par la compagnie aérienne nationale



Tunisie

- **Extension de l’aéroport de Tunis-Carthage**
- **Développement de l’offre aérienne à Djerba et Hammamet**, avec une connectivité directe aux principaux pays d’Europe)



Cap Vert

- **Construction de 3 nouveaux aéroports internationaux** sur les îles de Praia (2005), Boa Vista (2007), et Sao Vicente (2008) en plus de l’aéroport de Sal
- **Ouverture de l’espace aérien domestique à la concurrence**



Afrique du Sud

- **Développement de l’offre aérienne domestique**, incl. augmentation de fréquences, remise en état d’aérodromes et efforts sur les prix
- Facilitation de l’accès au territoire par une **procédure de visa simplifiée, incl. :**
 - Extension de la liste des pays pour lesquels le visa n’est pas requis
 - Possibilité d’effectuer en ligne la candidature d’obtention
 - Possibilité d’obtenir un visa à l’arrivée



Costa Rica

- **Extension de l’aéroport de San José**, et projet d’ouverture d’un **nouvel aéroport international** (d’ici à 2027) dans le canton d’Alajuela, pour désengorger San José et diversifier l’offre aérienne

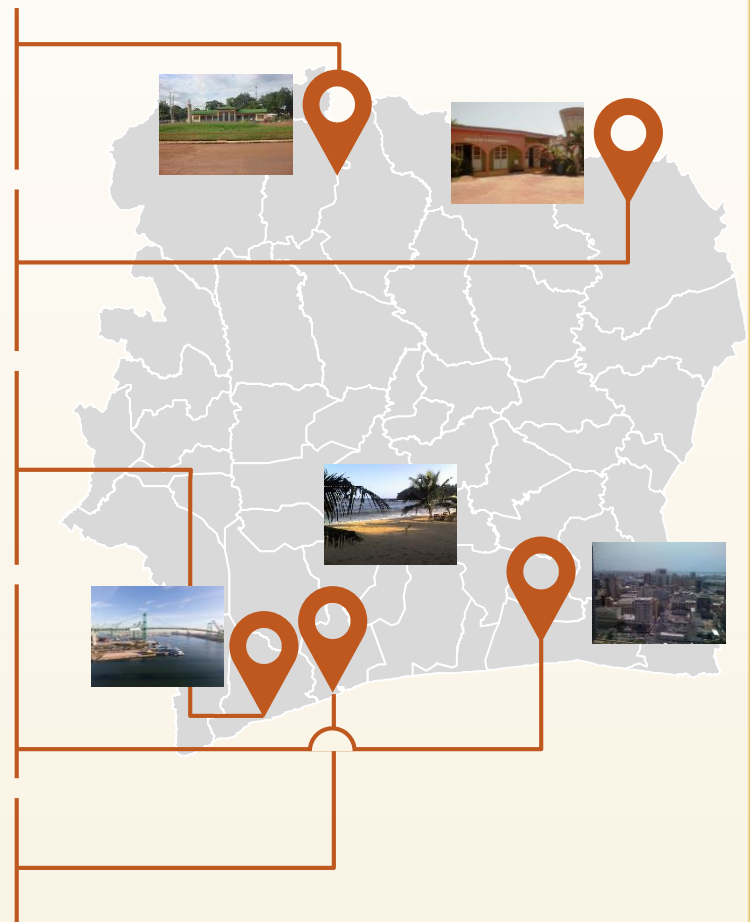


1 Plan Aérien Ciblé pour le Tourisme – Présentation de l'ambition 2025



Objectif 2025: assurer la disponibilité, accessibilité et fluidité des liaisons intersites pour maximiser l'expérience des touristes dans chaque zone phare

	Aujourd'hui	Cible 2025
Korhogo	<ul style="list-style-type: none"> 5 liaisons/semaine depuis ABJ Pas de connexion <12h depuis l'Europe 	<ul style="list-style-type: none"> 90 000 touristes internationaux Correspondance directe (<2h) avec les vols de l'Europe francophone (Paris, Bruxelles)
Bouna	<ul style="list-style-type: none"> Aéroport existant (aéroport de Tehini) Pas de vols programmés par Air Côte d'Ivoire en 2017 	<ul style="list-style-type: none"> 90 000 touristes internationaux Correspondance directe (<2h) avec les vols de l'Europe francophone (Paris, Bruxelles)
San Pedro	<ul style="list-style-type: none"> Aéroport fermé depuis août 2017 pour travaux Programme d'Air Côte d'Ivoire incl. 7 vols par semaine depuis ABJ, mais sans liaison directe 	<ul style="list-style-type: none"> 175 000 touristes internationaux Correspondance directe (<2h) avec les vols de l'Europe Vols directs de San Pedro à Korhogo et Bouna
Abidjan	<ul style="list-style-type: none"> Capacité d'accueil de 2 millions de pax en 2017 - Aéroport saturé aux heures de pointes Pas de liaison directe avec les Etats Unis 	<ul style="list-style-type: none"> Capacité d'accueil des 3 millions de touristes internationaux en 2015 Liaison directe avec les Etats Unis, opérée par Ethiopian Airlines en 2018
Sassandra	<ul style="list-style-type: none"> Aéroport très sommaire, (piste d'atterrissage en terres) et pas de vols opérés 	<ul style="list-style-type: none"> 90 000 touristes internationaux Correspondance directe (<2h) avec les vols de l'Europe francophone (Paris, Bruxelles)



1 Plan Aérien Ciblé pour le Tourisme – Actions à mener et mode opératoire

Objectifs

Mode opératoire

Actions à mener

1 Assurer des flux de l'international vers Abidjan au niveau de l'ambition stratégique 2025

- Développement d'un plan d'action pour améliorer la **compétitivité prix**, incluant potentiellement une **baisse des charges** à l'aéroport d'Abidjan, via une régulation des monopoles des différents services de logistique et manutention
- **Adaptation des niveaux d'infrastructures** (capacité d'accueil, pistes) **et services aéroportuaires** (douanes, visa, bagages) à l'aéroport d'Abidjan à l'ambition d'accueil de touristes en 2025

- Organiser une rencontre et des ateliers de travail avec les autorités de l'aviation civile, et les opérateurs de l'aéroport d'Abidjan pour discuter des opportunités de réduction des charges d'aéroport
- **Mettre en œuvre les travaux de remise à niveau de la capacité d'accueil** de l'aéroport d'Abidjan (prévu d'ici à 2021)

2 Optimiser des connexions fluides et rapides entre Abidjan et les zones phares

- Révision de l'offre aérienne domestique actuelle selon les **besoins des 7 zones phares** (fréquence, connectivité avec les vols internationaux, flotte et infrastructures aéroportuaires) sur les liaisons: Abidjan-San Pedro, Abidjan-Korhogo, Korhogo-Bouna et Abidjan-Bouna
- **Remise à niveau les infrastructures aéroportuaires de San Pedro, Bouna et Korhogo** pour pouvoir supporter cette offre (e.g. accueil de moyens porteurs)
- **Développement des partenariats de codeshare pour servir cette offre**, entre Air Côte d'Ivoire et d'autres compagnies internationales

- **Mettre en place un vol triangulaire Abidjan-Bouna-Korhogo** (remplaçant le Abidjan-Bouaké- Korhogo)
- **Lancer des procédures de partenariats de codeshares** avec des compagnies internationales (e.g. Turkish Airlines, Emirates)
- **Finaliser les travaux de réhabilitation de l'aéroport de San Pedro**
- **Réhabiliter l'aéroport de Bouna**
- **Remettre à niveau l'aéroport de Korhogo**

3 Développer une offre de vols intérieurs adaptée aux formules Hub and Spokes

- **Développement d'une offre de liaisons aériennes domestiques intersites hors Abidjan** (San Pedro-Korhogo, San Pedro-Bouna, Bouna Korhogo), selon 2 options possibles:
 - **Option 1:** Nouvelles liaisons opérées par Air Côte D'Ivoire
 - **Option 2:** Création de compagnies privées avec une flotte à capacité réduite (~20 places) – option privilégiée pour les liaisons San Pedro-Korhogo et San Pedro-Bouna
- **Remise à niveau les infrastructures aéroportuaires de Sassandra** pour pouvoir supporter cette offre

- **Créer une compagnie aérienne privée** avec une flotte réduite pour servir San Pedro–Korhogo, San Pedro-Man et San Pedro-Bouna
- **Réhabiliter l'aéroport de Sassandra**

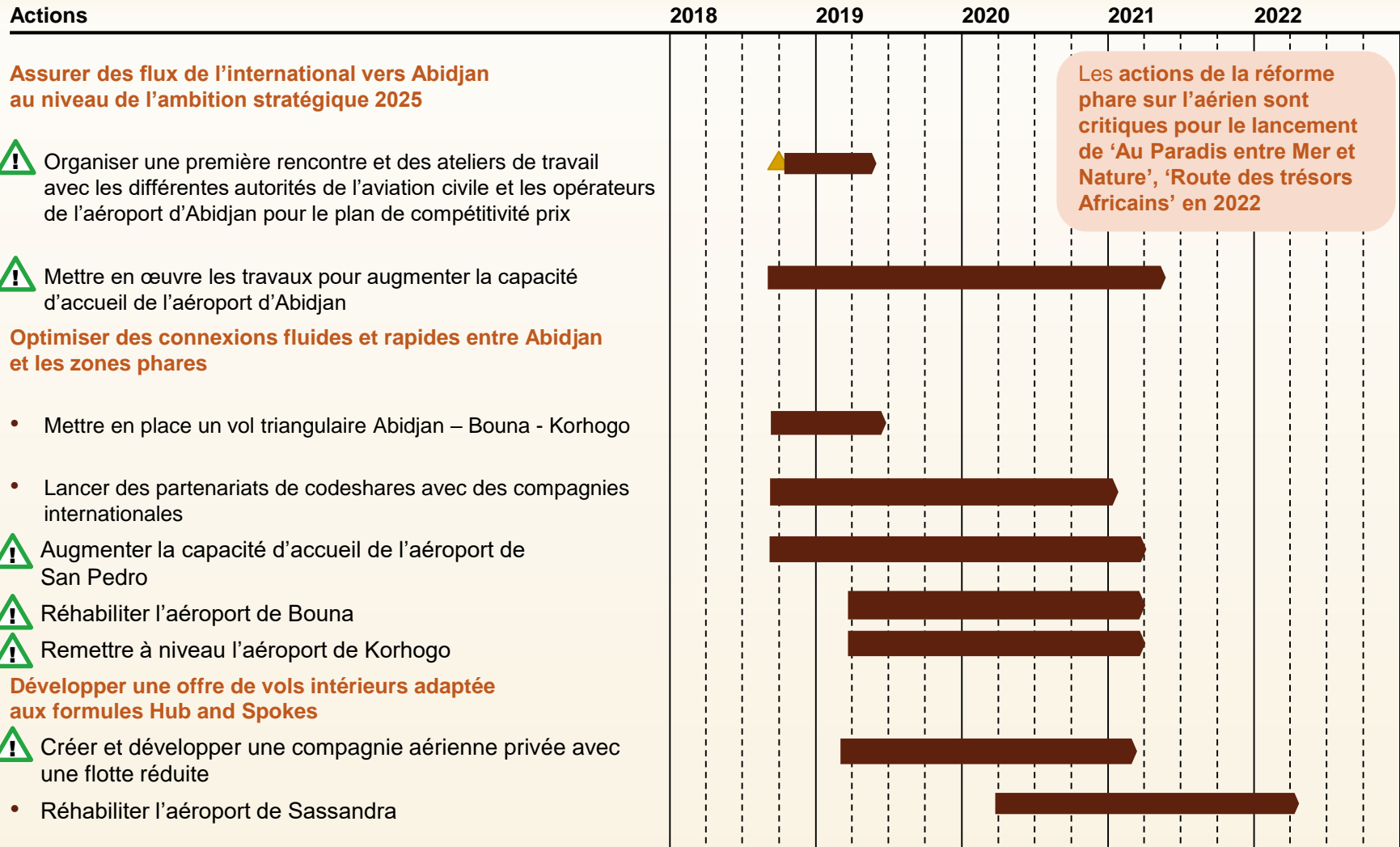


1 Plan Aérien Ciblé pour le Tourisme – Proposition de feuille de route



 **Actions critiques**

 Evènement  Déploiement



Les actions de la réforme phare sur l'aérien sont critiques pour le lancement de 'Au Paradis entre Mer et Nature', 'Route des trésors Africains' en 2022

2 Infrastructures et transport – Développer un Plan d'infrastructures touristiques prioritaires

 **Activité critique**

Ambitions stratégiques

- **Permettre de se rendre d'une zone phare touristique à une autre en moins de 4h** via le développement des axes Abidjan-Assinie, Abidjan-San Pedro et San Pedro-Korhogo et d'une offre de transports de personnes (routier et fluvial) facilitant les déplacements intersites

Objectifs

1. **Construction et remise à niveau d'infrastructures routières** en adéquation avec les besoins des projets phares
2. **Densification d'une offre de transports routiers de personnes régulée** pour les trajets intersites assurant la disponibilité, la rapidité et le confort des transferts (e.g. San Pedro vers Sassandra et Grand Béréby, mais aussi services de taxi aux aéroports)
3. **Consolidation d'un service lagunaire, notamment entre Abidjan et Grand Bassam**, avec des bateaux spécialisés et rapides

Principales activités

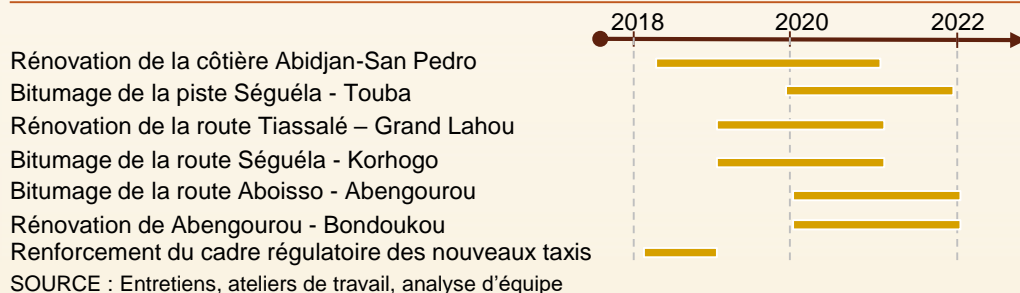
Infrastructures routières

- **Rénovation de la côtière Abidjan-San Pedro**
- **Bitumage de la piste Séguéla – Touba (100km)**
- **Rénovation de la route Tiassalé – Grand Lahou (100km)**
- **Bitumage de la route Séguéla – Korhogo (260 km)**
- **Bitumage de la route Aboisso-Abengourou (170 km) et rénovation de Abengourou-Bondoukou (200km)**

Renforcement du cadre réglementaire des nouveaux taxis (tarification fixe et connue) allant de l'aéroport à Abidjan

- **Adaptation de l'offre de transporteurs publics et privés** sur les axes Abidjan –San Pedro, San Pedro-Korhogo et Bouna-Abidjan, avec des niveaux de gamme variés
- **Développer une offre de navettes privées** allant de l'aéroport au site 'AkwabaPark'
- **Renforcement de l'offre de services de ferry** sur l'axe Abidjan-Grand Bassam-Assinie

Calendrier indicatif

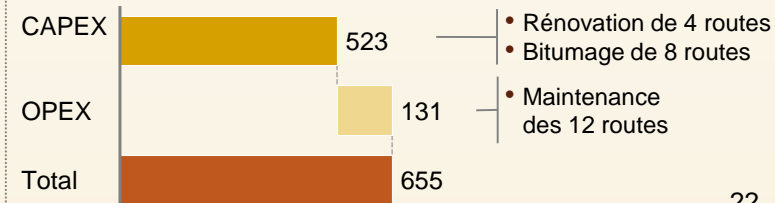


Principales parties prenantes

- Ministère du Tourisme
- Ministère des Infrastructures Economiques
- Ministère des Transports
- Ministère du Budget et Portefeuille de l'Etat
- Ministère du Plan

Besoins en financements, 2018 - 2025

Mds XOF



2 Éléments clés de diagnostic sur les infrastructures routières en Côte d'Ivoire

PLUS DE DETAILS PAGE SUIVANTE



82 000 km de routes interurbaines, dont 6 500 km sont bitumées

Engagements importants de l'Etat et des partenaires techniques et financiers pour la remise en état du réseau routier

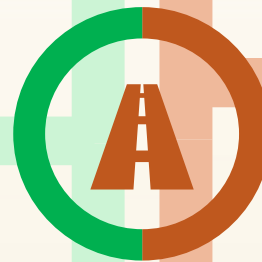
Développement de projets régionaux (construction de 600 km d'autoroutes entre Yamoussoukro et Ouagadougou)

Dégradation des routes (à cause de leur vétusté et inadaptation à la hausse du trafic)

Mauvaise qualité du bitumage et de la maintenance des routes et autoroutes

Mauvaise signalétique sur les routes et autoroutes

Régulation insuffisante des transports de personnes (e.g. tarification des taxis)





2 Des infrastructures de télécommunications et électricité au niveau, mais des lacunes considérables sur les routes

Chiffres clés



Avantages

Points de développement

Des infrastructures routières vieillissantes



- 82 000 km de routes interurbaines, dont 6 500 km sont bitumées et 224 km d'autoroutes
- 2 routes (240 km) à péage dans tout le pays
- 90% du linéaire dépassant sa durée de vie théorique

- Forts engagements de l'Etat et des partenaires techniques et financiers pour la remise en état du réseau routier
 - Investissements faits dans le cadre du PND 2016-2020 pour la remise en état de 4 000 km de routes interurbaines et la construction d'un 5^e pont à Abidjan
- Développement de projets routiers régionaux, e.g. construction de 600 km d'autoroutes entre Yamoussoukro et Ouagadougou

- Dégradation croissante de l'état du réseau routier sur le territoire, qui rend certains trajets en voiture impraticables (e.g. route vers San Pedro), et ce à cause de :
 - Vétusté des routes (plus de 90% des routes bitumées ont dépassé leur espérance de vie)
 - Hausse du trafic routier, et manque de contrôles des poids lourds

Un réseau de télécommunications bien développé



- Taux de couverture du réseau mobile sur le territoire ~85% dans les grandes villes

- 3 opérateurs mobiles se partageant le marché (Orange, MTN, Moov)
- Bonne couverture mobile et internet dans les principales agglomérations, notamment comparé aux autres pays de la région

- Maintenance des infrastructures du réseau téléphonique
- Déploiement de la couverture 3G et 4G sur tout le territoire

Des infrastructures d'électricité au niveau



- ~62% de taux d'électrification nationale (~85% en zones urbaines)¹

- Bonne couverture du réseau électrique dans la plupart des sites touristiques, hors parcs et réserves
- Coupures d'électricité relativement rares dans les agglomérations, par rapport aux autres pays de la région

- Maintenance des infrastructures de raccordement au réseau

¹ 2014 figures, World Bank

2 Les infrastructures routières sont caractérisées par un mauvais état des routes

Éléments clés de l'offre routière



Offre actuelle

- 82 000 km de routes interurbaines
- 6 500 km de routes bitumées
- 244 km d'autoroutes
- 2 routes (240 km) à péage dans tout le pays (e.g., pont HKB et Autoroute du nord)
- 90% du linéaire ayant dépassé sa durée de vie théorique

Principaux défis

- **Faible qualité des infrastructures routières**, due à des constructions vétustes, un entretien des routes actuelles limité et un trafic routier grandissant
- **Impraticabilité de certaines routes** empêchant l'accès à des sites touristiques (e.g. la côtière reliant Abidjan à San Pedro)
- **Besoins de financement évalués à 1 500 Mds XOF en 2012** pour la remise en état d'un réseau prioritaire de ~33 000 km, et 100 Mds XOF pour l'entretien annuel¹

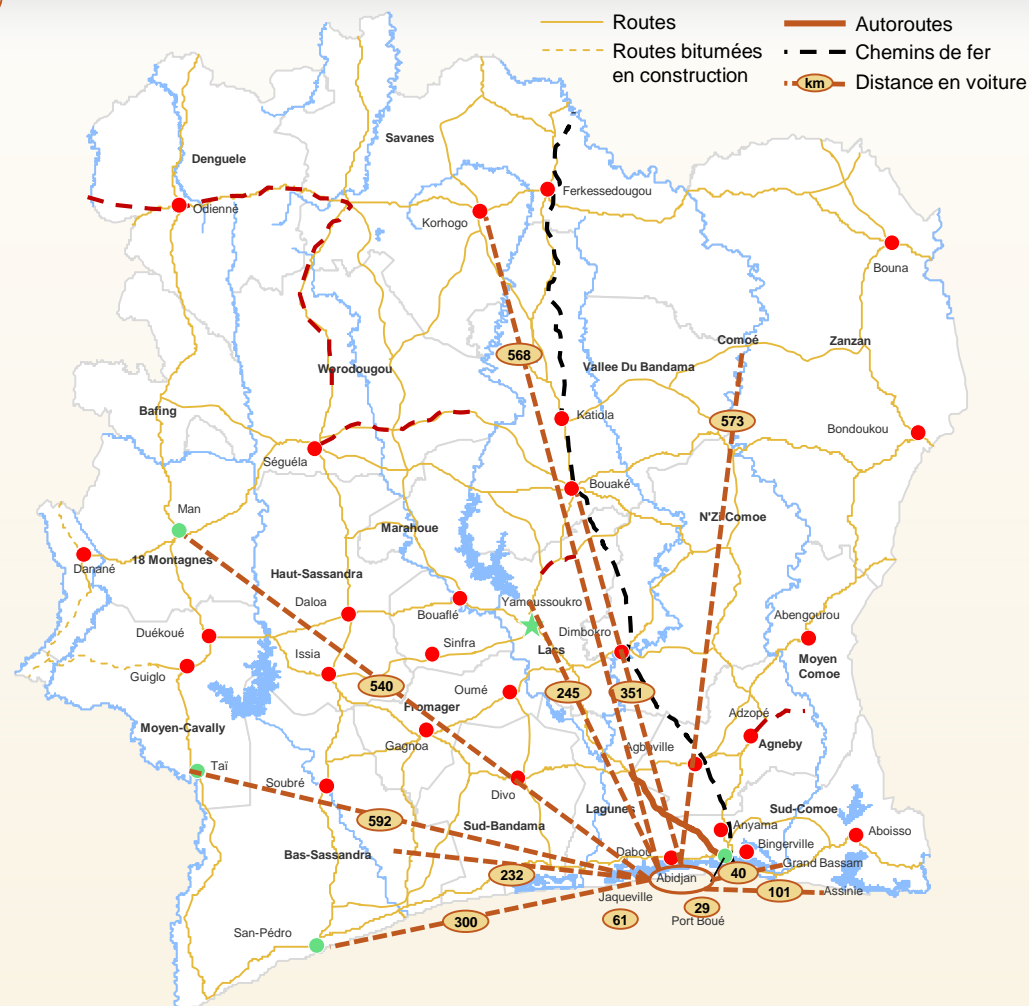
Prochaines étapes prévues

- Remise en état de 4,000 km de routes entre 2016 et 2020
- Construction de l'autoroute Yamoussoukro – Ouagadougou prévue en 2018

1 Entretiens AFD

SOURCE: Entretiens Ministère du Tourisme, Ministère des Transports, Ministère des Infrastructures Economiques, Ministère de la Construction, AFD ; entretiens experts McKinsey, analyse de l'équipe

Diagnostic critique





2 Les principales zones touristiques de la Côte d'Ivoire sont caractérisées par une bonne couverture en électricité



Éléments clés de l'électrification sur le territoire

Réseau électrique de la Côte d'Ivoire



Offre actuelle

- ~80% de taux de couverture du réseau électrique sur le territoire, mais seulement 30% des ménages connectés au réseau
- 6 centrales hydroélectriques stratégiquement placées autour des grandes agglomérations

Principaux défis

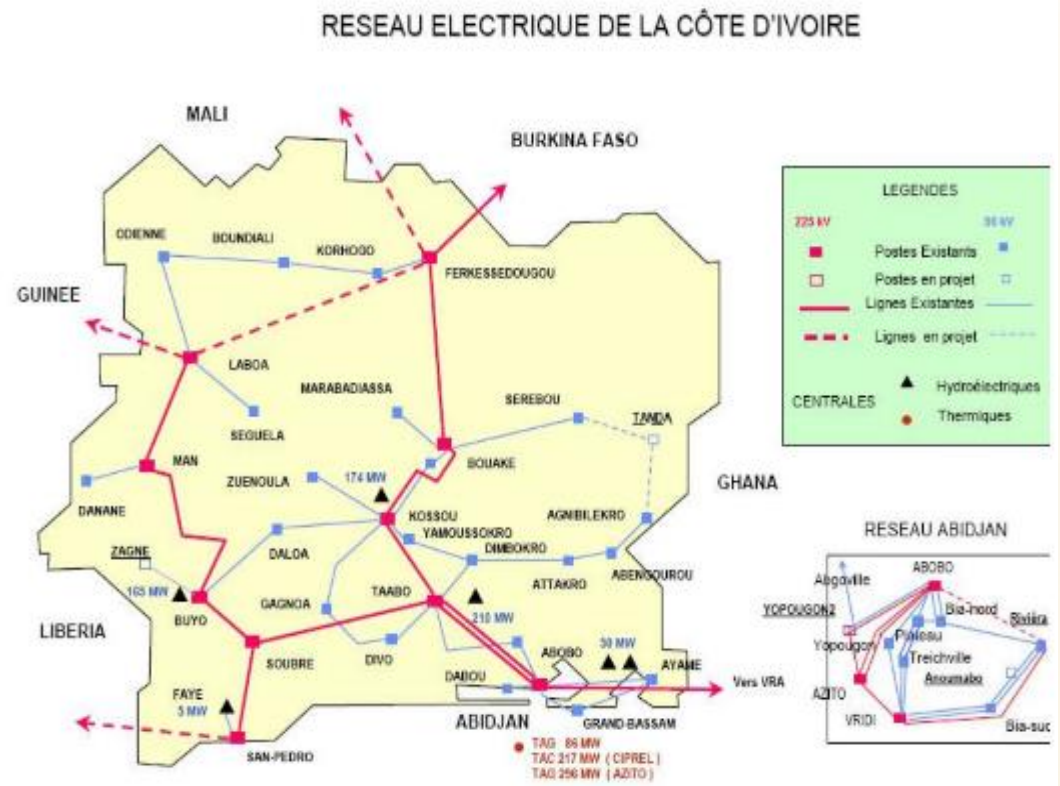
- Mauvaise qualité des infrastructures de branchements et de raccordement au réseau
- Croissance du marché des technologies de l'off-grid, permettant l'accès à l'électricité dans des zones non-raccordées

Prochaines étapes prévues

- Augmentation du taux de couverture du réseau dans les localités du nord et nord-ouest du pays



Routes Autoroutes



Etudes de cas internationaux – Développement de plans d'infrastructures ambitieux pour encourager le tourisme

Pays

Exemples de mesures



Maroc

- **Remise en état complète du système routier et autoroutier** sur des axes majeurs (e.g. autoroute Casablanca-Marrakech-Agadir, côtière Casablanca-Essaouira)
- **Mise en place d'un système de maintenance des autoroutes** permettant des supervisions régulières et efficaces



Tunisie

- **Extension du réseau de télécommunications** notamment sur l'île de Djerba
- **Développement d'un plan national de développement routier**, incluant un accès facilité et rapide à Hammamet (autoroute Tunis-Hammamet), et de routes reliant Djerba au continent



Cap Vert

- **Développement d'un plan d'investissement majeur** dans les dix dernières années **pour l'extension du réseau routier** (plus de 1 000 km de routes pavées) **et de télécommunications** (70% de taux de pénétration internet en 2016)



Afrique du
Sud

- **Développement d'une stratégie nationale en matière de transports de personnes**, en consolidant un réseau de transport multimodes, pour faciliter le déplacement de touristes domestiques et internationaux



Costa Rica

- **Remise à niveau de l'ensemble du réseau routier national** pour permettre l'accessibilité aux principaux sites touristiques intérieurs, conformément à l'accent mis sur les circuits et le tourisme itinérant dans le pays

2 Le développement des 9 projets phares nécessitera la rénovation et construction de 1 500 km de routes

Objectif 2025: assurer la disponibilité, accessibilité et fluidité des liaisons intersites pour maximiser l'expérience des touristes dans chaque zone phare

Aujourd'hui	Cible 2025	Moyens nécessaires	Aujourd'hui	Cible 2025	Moyens nécessaires
6h de trajet entre Korhogo et Mont Sanghé	2h de trajet entre Korhogo et Mont Sanghé	Bitumage de Touba Séguéla (100 km) Bitumage de Séguéla Korhogo (260 km)	2h30 de trajet entre Bondoukou et Abengourou	1h30 de trajet entre Bondoukou et Abengourou	Rénovation de Abengourou-Bondoukou (200 km)
4h de trajet entre Man et Taï	2h de trajet entre Man et Taï	Rénovation de Taï – Djouroutou (75 km)	4h de trajet entre Abengourou et Aboisso	1h30 de trajet entre Abengourou et Aboisso	Bitumage de Abengourou et Aboisso (170 km)
5h de trajet entre Abidjan et Sassandra	2h de trajet entre Abidjan et Sassandra	Bitumage de la côtière (270 km)	2h30 de trajet entre Grand Lahou et Tiassalé	1h30 de trajet entre Grand Lahou et Tiassalé	Rénovation de Tiassalé Grand Lahou (100 km)
			1h00 de trajet entre Grand Bassam et Assinie	45min de trajet entre Grand Bassam et Assinie	Bitumage et extension de la route (60 km)

2 Plan d'infrastructures touristiques prioritaires – Actions à mener et mode opératoire

Objectifs

Mode opératoire



Actions

1 Construction et remise à niveau d'infrastructures routières pour permettre des durées de trajet <4h entre chaque site de zone phare

- **Réhabiliter l'axe Abidjan-San Pedro** pour les projets « Abidjan Business City », « Au Paradis entre Mer et Nature » et « Route des Eléphants »
- **Aménager et renforcer sur l'axe Korhogo-San Pedro**, tout en facilitant les accès à Taï, Man et Mont Sanghé pour le projet « Route des Eléphants »
- **Renforcer et étendre l'axe Jacqueline-Abidjan-Grand Bassam**, pour les projets « Abidjan Business City », « Belles Plages pour tous » et « AkwabaPark »
- **Réaménager et renforcer l'axe Aboisso-Bondoukou**, via Abengourou, pour le projet « Route des Rois »
- **Renforcer les liaisons de Tiassalé à Grand Lahou et Ahua** pour le projet « Route des Esclaves »

- Rénovation de la côte Abidjan-San Pedro
- Bitumage de la piste Séguéla – Touba (100km)
- Rénovation de Taï – Djouroutou (75 km)
- Bitumage de Azuretti – Grand Bassam (10 km)
- Bitumage de la route Séguéla – Korhogo (260 km)
- Bitumage de la route Aboisso-Abengourou (170 km) et rénovation de Abengourou-Bondoukou (200km)
- Rénovation de la route Tiassalé – Grand Lahou (100km)
- Bitumage de Tiassalé – Ahua (14 km)

2 Densification d'une offre de transports routiers de personnes pour les trajets intersites

- **Affiner et développer une offre de transports de personnes sur les axes Abidjan-Assinie, Abidjan-San Pedro, San Pedro – Korhogo et Bouna-Abidjan** par niveau de service (entrée/milieu/haut de gamme)
- **Affiner et développer une offre de navettes** allant de l'aéroport d'Abidjan à 'AkwabaPark' et au Centre d'Expositions
- **Renforcer le cadre réglementaire des taxis à Abidjan** pour permettre une meilleure expérience touristique

- Rencontres avec la SOTRA et les opérateurs privés pour identifier les besoins et adapter les offres de bus (fréquences, types de bus)
- Révision du cadre réglementaire des taxis d'Abidjan (déploiement des nouveaux taxis modernes)

3 Consolidation d'un service lagunaire






















- **Développer l'offre de services lagunaires avec des bateaux plus rapides et spécialisés** que l'offre existante, entre Abidjan et Grand Bassam

- Rencontres avec la SOTRA et les opérateurs privés pour identifier les besoins et adapter les offres (fréquences, types de bateaux)

2 Plan d'infrastructures touristiques prioritaire – Proposition de feuille de route

EN COURS D'ELABORATION

 Déploiement  **Activité critique**

Activités	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Construction et remise à niveau d'infrastructures routières							
 Rénovation de la côtière Abidjan-San Pedro							
 Bitumage de la piste Séguéla – Touba (100km)							
 Rénovation de Taï – Djouroutou (75 km)							
 Bitumage de Azuretti – Grand Bassam (10 km)							
 Bitumage de la route Séguéla – Korhogo (260 km)							
 Bitumage de la route Aboisso-Abengourou (170 km)							
 Rénovation de Abengourou-Bondoukou (200km)							
 Rénovation de la route Tiassalé – Grand Lahou (100km)							
▪ Bitumage de Tiassalé – Ahua (14 km)							
Densification d'une offre de transports de personnes pour les trajets intersites							
▪ Rencontres avec la SOTRA et les opérateurs privés pour identifier les besoins et adapter les offres de bus							
 Révision du cadre réglementaire des taxis d'Abidjan (déploiement des nouveaux taxis modernes)							
Consolidation d'un service lagunaire, notamment entre Abidjan et Grand Bassam							
▪ Rencontres avec la SOTRA et les opérateurs privés pour identifier les besoins et adapter les offres (fréquences, types de bateaux)							

3 Foncier – Plan d'accès au foncier pour les zones phares touristiques



Ambitions stratégiques

- **Sécuriser ~10 000 ha de zones touristique et favoriser l'aménagement des ~1 500 ha de terrains requis** pour les besoins des projets phares

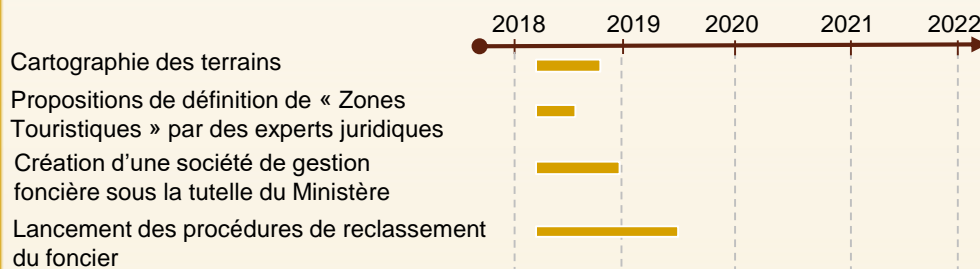
Objectifs

1. **Identifier précisément les terrains nécessaires pour les projets touristiques**, incl. les 9 projets phares ainsi que de potentiels futurs projets stratégiques
2. **Créer un classement du foncier touristique**, d'appellation « Zones Touristiques », via la définition d'un outil juridique et d'un cadre légal strict
3. **Assurer la gestion du foncier touristique par le Ministère du Tourisme**, via la création d'une société foncière sous tutelle en charge de la gestion et l'aménagement
4. **Sécuriser les ressources foncières**, en identifiant clairement les classements et titres de propriété des fonciers identifiés et en définissant les modalités de reclassement en « Zones Touristiques » et de rachat (si nécessaire) des domaines
5. **Viabilisation et développement foncier**, via la définition du mode opératoire par la société foncière sous tutelle

Principales activités

- ! **Cartographier les terrains nécessaires**, avec l'appui d'experts techniques (BNETD)
- ! **Constituer une équipe d'experts juridiques** pour proposer des options d'outils juridiques pour l'établissement de « Zones Touristiques »
- ! **Définir le mandat, la gouvernance et le statut juridique** d'une société foncière du tourisme et la créer juridiquement (2 options: (i) nouvelle société sous la tutelle du Ministère du Tourisme; (ii) mise sous mandat de l'AGEF)
- ! **Lancer les procédures de reclassement du foncier** auprès des différents ministères concernés

Calendrier indicatif



SOURCE : Entretiens, ateliers de travail, analyse d'équipe



Principales parties prenantes

- Ministère du Tourisme
- Ministère de la Construction
- Ministère des Infrastructures Economiques
- Ministère de l'Agriculture
- Ministère de l'Environnement
- Ministère de l'Intérieur
- Ministère des Eaux et Forêts
- Ministère du Plan
- Autorités locales des communes concernées (incl. chefferies)

Besoins en financements, 2018 - 2025

Mds XOF



3 3 freins majeurs pour l'accès au foncier touristique, d'après nos entretiens

Explications



Ce que nous avons entendu...

Disponibilité de terrains pour le tourisme



- **Manque de transparence sur le référencement et la gestion effective** des terrains dédiés aux projets touristiques (zones d'utilité touristique)

« Des terrains sont déclarés zones d'utilité touristique; pourtant quand on y va, on se rend compte qu'il y a eu des constructions anarchiques sur ces terrains, sans lien avec des projets touristiques »

Procédures de sécurisation



- **Litiges fonciers fréquents** concernant la revendication des droits de propriété sur certaines parcelles (confrontation du droit coutumier et droit ivoirien), **retardant la sécurisation du foncier**

« Les zones à utilité touristique ne sont sous la tutelle du ministère du Tourisme qu'en théorie; en pratique, d'autres entités en ont la gestion et les utilisent pour leurs propres projets »

Coûts du foncier



- **Coûts du foncier extrêmement élevés** en Côte d'Ivoire et notamment à Abidjan (quartiers du Plateau, Cocody)
- **Coûts d'aménagement plus élevés** que dans d'autres pays (e.g. Maroc)

« Les problèmes de sécurisation du foncier rendent les délais de mise sur le marché des hôtels très long, souvent jusque 6 ans après la décision »

« Ici, récupérer les titres de propriété c'est compliqué, car on ne sait pas vraiment à qui appartiennent les terrains, le moyen le plus rapide c'est d'être bien connecté et de connaître quelqu'un qui accélère les procédures »

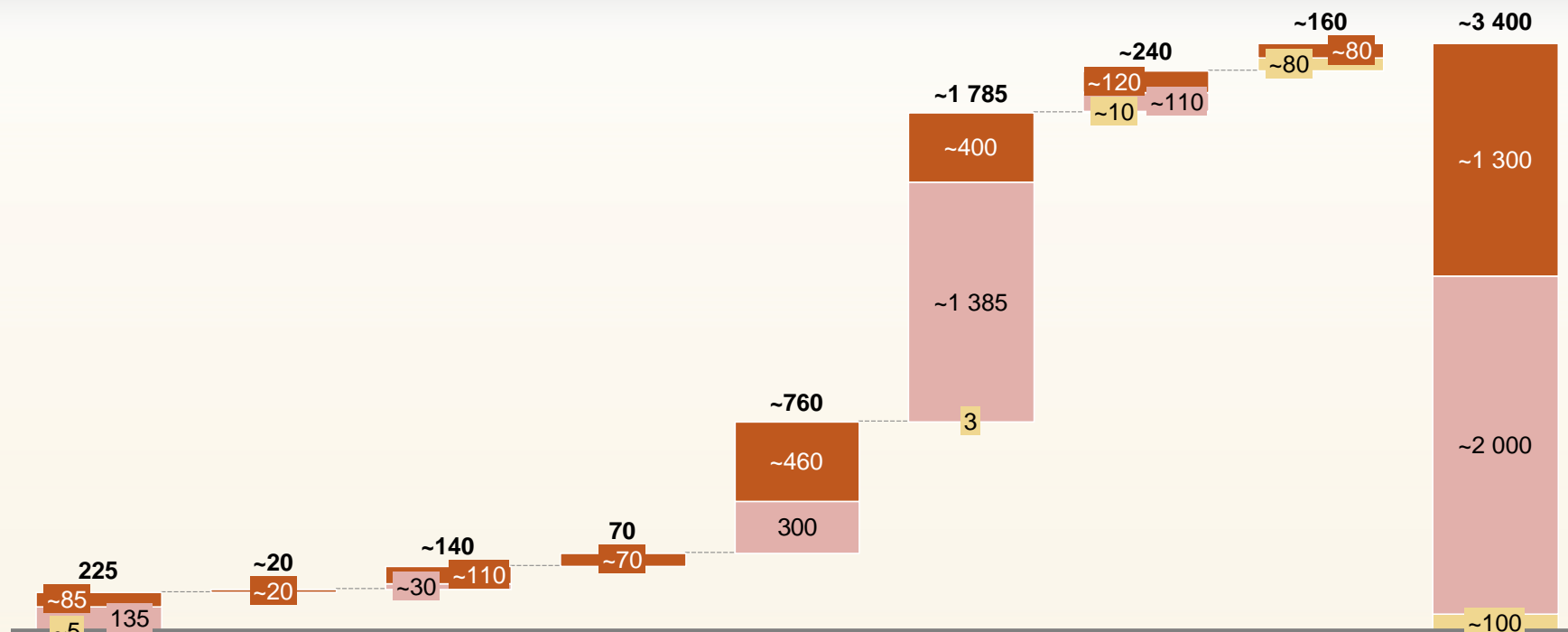
« La prix du foncier est un frein majeur pour les investisseurs hôteliers en Côte d'Ivoire, le prix des terrains constitue entre 15 et 20% de l'investissement total, c'est vraiment énorme! »

« Aujourd'hui les prix du foncier à Abidjan ne sont pas raisonnables et rendent difficile la rentabilisation des investissements hôteliers »

3 Les 9 projets phares touristiques nécessiteront l'aménagement de ~1 300 ha de foncier

Besoins en foncier, par projet phare
'ha

■ Foncier à aménager ■ Parcs et réserves ■ Foncier déjà aménagé



Abidjan
Business City



Abidjan
Medical City



Belles Plages
pour tous



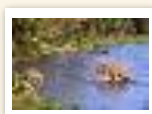
Akwaba-
Park



Au Paradis
entre mer
et nature



Route de
Trésors
Africains



Route des
Esclaves



Accélérateur
de projets
territoriaux

Total





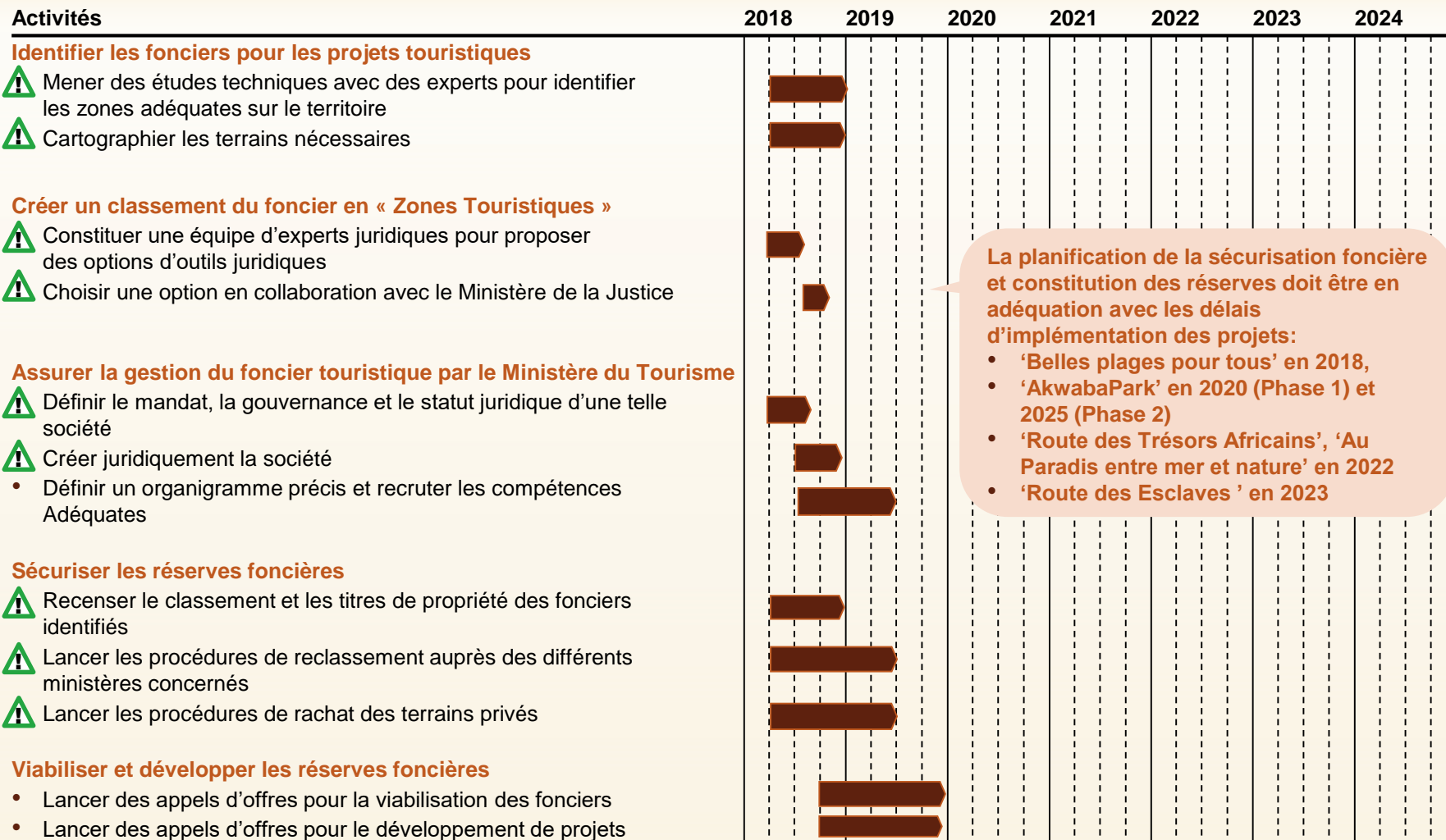
3 Plan d'accès au foncier pour les zones touristiques – Actions à mener et mode opératoire



Objectifs	Mode opératoire	Actions
Identifier les fonciers pour les projets touristiques	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des terrains pour les 7 zones phares désignées dans le plan « Sublime Côte d'Ivoire » • Identification des potentiels futurs projets stratégiques pour le Ministère du Tourisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Mener des études techniques avec des experts pour identifier les zones adéquates sur le territoire • Cartographier les terrains nécessaires
Créer un classement du foncier en « Zones Touristiques »	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un outil juridique pour classer ces zones « zones touristiques », via la révision de décrets • Définition de contraintes légales de construction et développement 	<ul style="list-style-type: none"> • Constituer une équipe d'experts juridiques pour proposer des options d'outils juridiques • Choisir une option en collaboration avec le Ministère de la Justice
Assurer la gestion du foncier touristique par le Ministère du Tourisme	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'une société foncière sous la tutelle du Ministère du Tourisme, avec un double mandat de gestion et d'aménagement <ul style="list-style-type: none"> – Plusieurs options possibles pour l'aménagement: opérateur public, opérateur privé, partenariat public-privé 	<ul style="list-style-type: none"> • Définir le mandat, la gouvernance et le statut juridique d'une telle société • Créer juridiquement la société • Définir un organigramme précis et recruter les compétences adéquates
Sécuriser les réserves foncières	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des classements et titres de propriété sur les fonciers nécessaires • Définition des modalités de reclassement des fonciers et rachat des titres de propriété (si terrains privés) par le Ministère du Tourisme, selon les types de terrains <ul style="list-style-type: none"> – Domaine Public auprès du Ministère des Infrastructures – Périmètres urbains et zones d'aménagement différé auprès du Ministère de la Construction – Domaine forestier classé auprès du Ministère des Eaux et Forêts – Parcs et réserves classés auprès du Ministère de l'Environnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Recenser le classement et les titres de propriété des fonciers identifiés • Lancer les procédures de reclassement auprès des différents ministères concernés • Lancer les procédures de rachat des terrains privés
Viabiliser et développer les réserves foncières	<ul style="list-style-type: none"> • Définition du mode opératoire de viabilisation et développement des réserves foncières (opérateurs publics, privés, partenariat public-privé) • Analyse sur des partenariats possibles pour le développement des projets phares 	<ul style="list-style-type: none"> • Lancer des appels d'offres pour les études et la viabilisation des fonciers • Lancer des appels d'offres pour le développement de projets

Plan d'accès au foncier pour les zones touristiques – Proposition de feuille de route pour la réforme phare

 Déploiement  **Activité critique**



La planification de la sécurisation foncière et constitution des réserves doit être en adéquation avec les délais d'implémentation des projets:

- 'Belles plages pour tous' en 2018,
- 'AkwabaPark' en 2020 (Phase 1) et 2025 (Phase 2)
- 'Route des Trésors Africains', 'Au Paradis entre mer et nature' en 2022
- 'Route des Esclaves' en 2023

4 Sécurité – Plan de sécurisation des zones phares touristiques

Ambitions stratégiques

- Définir et déployer un plan de sécurisation de chacune des 7 zones phares touristiques pour assurer la sécurité effective et garantir la sécurité perçue de l'ensemble des touristes

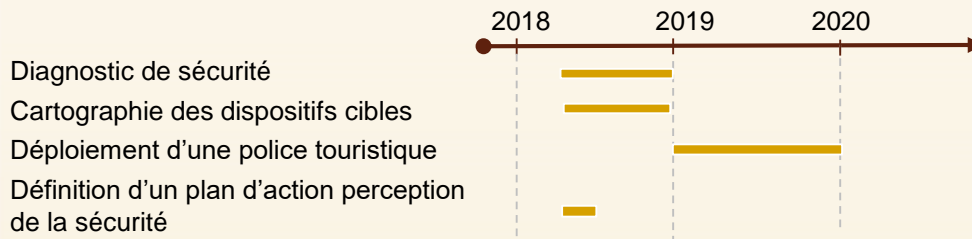
Objectifs

1. Définir et mettre en œuvre un plan de sécurisation sur chacune des 7 zones phares
2. Améliorer la perception de la sécurité en Côte d'Ivoire

Principales activités

- ! Mener un « Diagnostic de sécurité » de chacune des 7 zones phares touristiques, via l'identification des différents risques et de leur niveau potentiel et l'évaluation du niveau actuel de protection face à ces risques et identification des écarts
- ! Définir et cartographier les dispositifs cibles à mettre en place, incluant les mécanismes de contrôle et de supervision régulière pour veiller notamment au respect des règles de sécurité sur chaque site touristique
- ! Déployer une « police touristique », présente sur tous les sites touristiques, comme force dédiée du Ministère de l'Intérieur, et bénéficiant d'une formation spécifique dispensée par des professionnels du tourisme
- Définir un plan d'action « perception de la sécurité » à inclure dans la stratégie de promotion de la destination Côte d'Ivoire, incluant des enquêtes auprès des touristes de la sous-région et de l'international

Calendrier indicatif



! Activité critique



Principales parties prenantes

- Ministère du Tourisme
- Ministère de l'Intérieur
- Ministère du Budget et du Portefeuille de l'Etat
- Autorités locales des zones phares touristiques

Besoins en financements, 2018 - 2025

Mds XOF



- Formations de 100 h pour 52 500 policiers
- Renouvellement d'équipements



4 Etat des lieux de la situation sécuritaire en Côte d'Ivoire



Sites (sélection)

Projets phares associés Ce que nous avons entendu sur ces sites

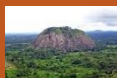
Khorogo



- Route des Rois
- Route des Eléphants
- Entre mer et nature

« A Korhogo et autour, ce sont les routes qui sont dangereuses la nuit, notamment à cause de coupeurs de route »

Mont Sanghé



- Route des Eléphants
- Entre mer et nature

« La région entre Touba et Séguéla est complètement enclavée, à cause de l'état de la route. Si il y a un accident, sans réseau téléphonique, une ambulance mettrait très longtemps à arriver! »

Taï



- Route des Eléphants
- Entre mer et nature

« La région de Taï fait face à des attaques armées la nuit sur les routes, ça peut devenir vite dangereux! »

Sassandra



- Route des Eléphants
- Entre mer et nature

« A Sassandra, il y a peu, des touristes ont été agressés alors qu'ils prenaient une photo, et personne n'est intervenu! »

San Pedro



- Abidjan Business City

« Il y a une véritable croissance de la criminalité à San Pedro; c'est dû à la pauvreté, aux inégalités »

Abengourou



- Route des Rois

« Il faut absolument éviter la route entre Abengourou et Bondoukou dès la tombée de la nuit car des coupeurs de route peuvent être présents et agresser les chauffeurs »

4 Plan de sécurisation des zones touristiques phares – Actions à mener et mode opératoire

Objectifs

Mode opératoire

Actions

Définir et mettre en œuvre un plan de sécurisation

- **Mener un diagnostic de sécurité** de chacune des 7 zones touristiques phares
- **Définir et cartographier les dispositifs cibles** à mettre en place (e.g. postes de police à réallouer géographiquement)
- **Déployer une police touristique**, qui sera une force dédiée du Ministère de l'Intérieur



- **Déployer des équipes du Ministère de l'Intérieur** afin de conduire des **enquêtes de sécurité** selon des critères définis, sur les 18 sites des zones touristiques phares
- **Identifier les critères de recrutement** pour faire partie de cette police touristique
- **Allouer les ressources humaines et matérielles adéquates** à cette police
- **Mettre en place des formations spécifiques**

Améliorer la perception de la sécurité en Côte d'Ivoire

- **Définir et mettre en œuvre un plan d'action « Perception de la sécurité »**, à inclure dans la stratégie de promotion de la destination Côte d'Ivoire

- **Mettre en place des enquêtes de perception annuelles**, à diffuser dans la sous-région et à l'international
- **Analyser les résultats de ces enquêtes**, à l'aide du bureau des statistiques du Ministère du Tourisme (cf. réforme phare sur la capacité d'action du Ministère)


4 Proposition de feuille de route pour le plan de sécurisation des zones touristiques phares


 Déploiement  Action critique


Activités

2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024

Définir et mettre en œuvre un plan de sécurisation

 Déployer des équipes du Ministère de l'Intérieur pour conduire des enquêtes de sécurité sur les 18 sites

 Identifier les critères de recrutement spécifiques

 Allouer les ressources humaines et matérielles adéquates

- Mettre en place des formations spécifiques

Améliorer la perception de la sécurité en Côte d'Ivoire

- Lancer des enquêtes de perception annuelles

- Analyser les résultats de ces enquêtes

La mise en place du Plan de de sécurisation des zones touristiques phares doit être en adéquation avec les délais d'implémentation des projets:

- 'Belles plages pour tous' en 2018,
- 'AkwabaPark' en 2020 (Phase 1) et 2025 (Phase 2)
- Abidjan Business City en 2020 (Phase 1), 2023 (Phase 2) et 2025 (Phase 3)
- Abidjan Medical City en 2021 (Phase 1), 2023 (Phase 2) et 2025 (Phase 3)
- 'Route des Trésors Africains', 'Au Paradis entre mer et nature' en 2022
- 'Route des Esclaves' en 2023

5 Santé – Sécurisation de l'accès rapide à des soins de qualité sur les zones phares touristiques

Ambitions stratégiques

- Développer un dispositif assurant la présence d'un médecin en permanence par site touristique, l'accès à une offre de télémédecine et un rapatriement en moins de 2h à Abidjan en cas d'urgence

Objectifs

1. Mise en place d'un système d'astreinte sur chaque site, avec un personnel soignant présent en permanence
2. Mise en place d'un système de rapatriement à Abidjan en moins de 2 heures
3. Développement d'une offre de télémédecine sur chaque site touristique

Principales activités

- ⚠ Mise en place d'incitations salariales pour le personnel soignant d'astreinte
- ⚠ Mise en place d'un standard téléphonique accessible par chaque site touristique quant à ce standard téléphonique
- ⚠ Mise en place d'infirmeries reliées aux services d'urgence d'Abidjan sur un nombre défini de zones phares touristiques
 - Mise en place d'un système d'enregistrement vidéo et de messagerie sécurisés pour les actes de télémédecine
 - Mise en place de formations certifiantes pour les médecins offrant des services de télémédecine
 - Mise en place de mécanismes de supervision (e.g. tirages au sort de dossier) pour s'assurer de la qualité de l'offre de télémédecine
- ⚠ Mise à disposition de 2 hélicoptères basés à Abidjan et à Bouaké
- ⚠ Mise en place d'un dispositif (e.g. plateforme) assurant le lien et les conventions entre les systèmes d'urgence et les sociétés d'assurance internationales privées

Calendrier indicatif pour les actions critiques



SOURCE : Entretiens avec le Ministère du Tourisme, le Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique, Analyse d'équipe

⚠ Activité critique

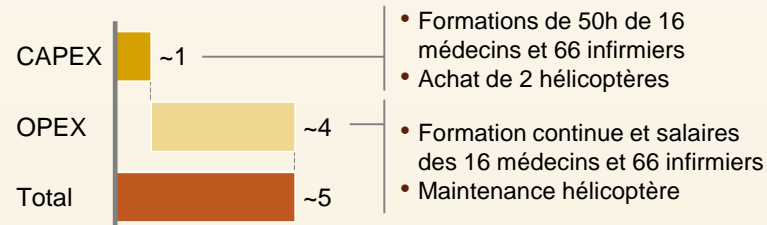


Principales parties prenantes

- Ministère du Tourisme
- Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique
- Ordre des médecins
- Ordre des pharmaciens
- Association des Assureurs Privés de la Côte d'Ivoire
- Association des Cliniques Privées

Besoins en financements, 2018 - 2025

Mds XOF



5 Santé: Verbatim de commentaires entendus durant les entretiens et ateliers

« Aujourd'hui, si un touriste se blesse gravement en visitant le parc de Taï, il se retrouve complètement isolé car **l'accès au réseau et aux soins là-bas y est très difficile** »

« Avant de penser à une stratégie de tourisme, il faut **absolument s'assurer que les touristes pourront être pris en charge rapidement** si jamais quoique ce soit leur arrive »

« Même moi, **je ne voudrais pas emmener pas mes enfants à Taï ou au pont de liane de Man**, j'aurais trop peur que quelque chose leur arrive et que personne ne puisse s'en occuper »

« A Abidjan, il n'y a pas de problèmes pour une prise en charge en cas de souci de santé; c'est **en dehors d'Abidjan que ça se corse** »

5 La Côte d'Ivoire présente une offre riche d'établissements de santé majoritairement concentrée à Abidjan









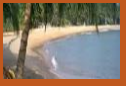









5 Centres Hospitaliers
Universitaires dont
4 à Abidjan

~230 cliniques et
polycliniques privées dont
~50 à Abidjan

9 instituts spécialisés de
soins dont un Institut de
Cardiologie et un Centre
d'Oncologie Médicale et de
Radiothérapie à Abidjan

~50 laboratoires
d'analyses biologiques et
médicales

5 Offre sanitaire sur les principaux sites touristiques (1/2)

Projets phares	Niveau d'accès aux soins actuel ¹	Rationnel
Khorogo  <ul style="list-style-type: none"> Route des Rois Route des Eléphants Entre mer et nature 		<ul style="list-style-type: none"> 1 CHR dans la ville
Mont Sanghé  <ul style="list-style-type: none"> Route des Eléphants Entre mer et nature 		<ul style="list-style-type: none"> N.a
Man  <ul style="list-style-type: none"> Route des Eléphants Entre mer et nature 		<ul style="list-style-type: none"> 1 CHR dans la ville
Taï  <ul style="list-style-type: none"> Route des Eléphants Entre mer et nature 		<ul style="list-style-type: none"> N.A
Grand Béréby/ Sassandra  <ul style="list-style-type: none"> Route des Eléphants Entre mer et nature 		<ul style="list-style-type: none"> 1 CHR à remettre à niveau
San Pedro  <ul style="list-style-type: none"> Abidjan Business City 		<ul style="list-style-type: none"> 1 CHR dans la ville
Abidjan  <ul style="list-style-type: none"> Abidjan Business City Abidjan Medical City 		<ul style="list-style-type: none"> 4 CHUs, 9 instituts spécialisés, plus de 50 cliniques et polycliniques privées
Jacquerville  <ul style="list-style-type: none"> AkwabaPark 		<ul style="list-style-type: none"> Offre sanitaire à Abidjan (<1h)
Tiassalé  <ul style="list-style-type: none"> Route des Esclaves 		<ul style="list-style-type: none"> 1 Hôpital Général incl. bloc opératoire

¹ Evaluation faite en collaboration avec 3 employés du Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique

SOURCE : Entretiens avec le Ministère du Tourisme, le Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique, CHU de Treichville; Analyse d'équipe



5 Offre sanitaire sur les principaux sites touristiques (2/2)

Projets phares

Niveau d'accès aux soins actuel¹

Rationnel

Grand Bassam

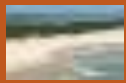


- Belles plages pour tous



- 1 Hôpital Général avec un bloc chirurgical
- Offre sanitaire à Abidjan (<1h)

Assinie



- Belles plages pour tous



- 1 centre de santé
- Offre sanitaire à Abidjan (<1h)

Aboisso



- Route des Rois



- 1 CHR, dont un bloc opératoire

Abengourou



- Route des Rois

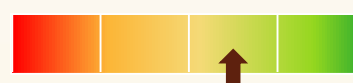


- 1 CHR

Yamoussoukro



- Abidjan Business City



- 1 CHR, dont un bloc opératoire

Bondoukou



- Route des Rois

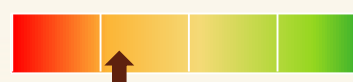


- 1 CHR, dont un bloc opératoire

Bouna



- Route des Rois

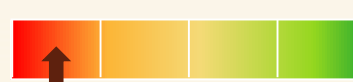


- 1 Hôpital Général

La Comoé



- Route des Rois

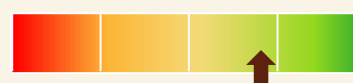


- N.a.

Grand Lahou



- Route des Esclaves



- 1 Hôpital Général incl. bloc opératoire

¹ Evaluation faite en collaboration avec 3 employés du Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique

SOURCE : Entretiens avec le Ministère du Tourisme, le Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique, CHU de Treichville; Analyse d'équipe

5 La réforme de l'offre sanitaire sur les zones phares a 3 objectifs

Présence d'un
médecin en
permanence sur
les 12 sites



Développement
d'une offre de
télémédecine sur
chaque site



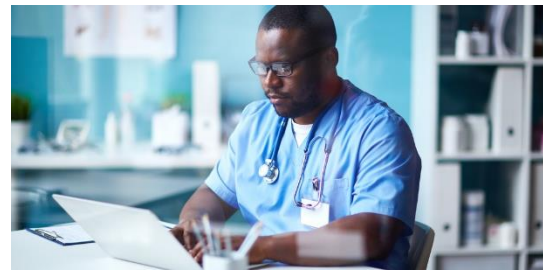
Rapatriement
à Abidjan en
moins de 2
heures



- Mise en place d'un système d'astreinte sur chaque site pour assurer une permanence 7j/7 et 24h/24



- Mise en place de systèmes de communication vidéo dans chaque structure touristique



- Mise à disposition d'hélicoptères basés à Abidjan pour assurer des liaisons vers les 12 sites touristiques en cas d'urgence



Plan de remise à niveau de l'accès aux soins primaires pour les touristes – Actions à mener et mode opératoire

Actions

Mode opératoire



Responsables

1 Mise en place d'un système d'astreinte sur chaque site



- **Mise en place d'incitations salariales** pour le personnel soignant d'astreinte
- **Mise en place d'un standard téléphonique accessible** par chaque site touristique quant à ce standard téléphonique
- **Mise en place d'infirmières reliées aux services d'urgence** d'Abidjan sur un nombre défini de zones phares touristiques (e.g. AkwabaPark)

2 Développement d'une offre de télémedecine sur chaque site



- **Définition des maladies/incidents** qui auraient besoin d'un diagnostic à distance et rentrant dans le cadre de la télémedecine
- **Mise en place d'un système d'enregistrement vidéo et de messagerie sécurisés**
- **Mise en place de formations certifiantes** quant aux sourcing de médecins offrant des services de télémedecine
- **Mise en place de mécanismes de supervision** (e.g. tirages au sort de dossier) pour s'assurer de la qualité de l'offre de télémedecine et des lecteurs

3 Mise en place d'un système de rapatriement à Abidjan en moins de 2 heures



- **Mise à disposition de 2 hélicoptères basés à Abidjan et à Bouaké** pour assurer des liaisons vers les 12 sites touristiques en cas d'urgence
- **Mise en place d'un dispositif (e.g. plateforme)** assurant le lien et les conventions entre les systèmes d'urgence et les sociétés d'assurance internationales privées

- Ministère du Tourisme
- Ministère de la Santé et des Hôpitaux Publiques
- Centres de santé
- Ordre des médecins
- Ordre des pharmaciens
- Associations des Assureurs Privés de la Côte d'Ivoire
- Associations des cliniques privées

Plan de remise à niveau de l'accès aux soins primaires pour les touristes – Proposition de feuille de route

POUR DISCUSSION

 Action critique

1

Mise en place d'un système d'astreinte sur chaque site pour assurer une permanence 7j/7 et 24h/24



Mise en place d'incitations salariales pour les personnels soignants



Mise en place d'un standard téléphonique accessible par chaque site touristique quant à ce standard téléphonique



Mise en place d'infirmeries reliées aux services d'urgence d'Abidjan sur un nombre défini de zones phares touristiques (e.g. AkwabaPark)

2

Développement d'une offre de télémedecine sur chaque site



- Définition des maladies/incidents qui auraient besoin d'un diagnostic à distance et rentrant dans le cadre de la télémedecine
- Mise en place d'un système d'enregistrement vidéo et de messagerie sécurisés
- Mise en place de formations certifiantes quant aux sourcing de médecins offrant des services de télémedecine
- Mise en place de mécanismes de supervision (e.g. tirages au sort de dossier) pour s'assurer de la qualité de l'offre de télémedecine et des lecteurs

3

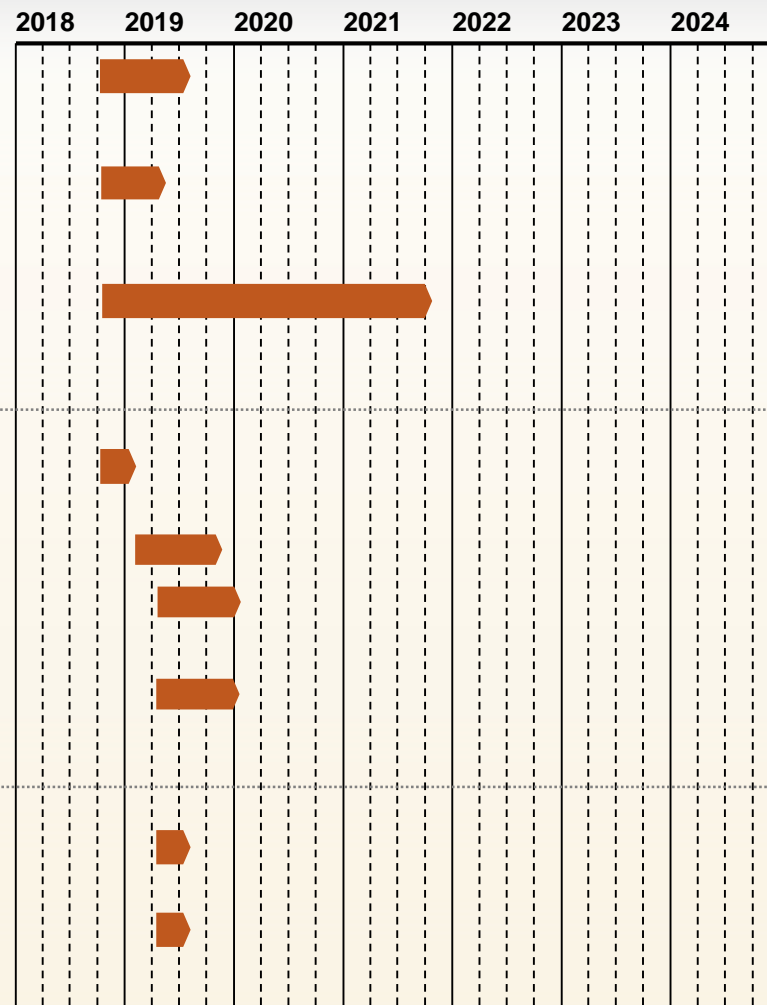
Mise en place d'un système de rapatriement à Abidjan en moins de 2 heures



Mise à disposition de 2 hélicoptères basés à Abidjan et Bouaké pour assurer des liaisons vers les 12 sites touristiques en cas d'urgence



Mise en place d'un dispositif (e.g. plateforme) assurant le lien entre les systèmes d'urgence et les sociétés d'assurance internationales





6 Formation – Développer une filière nationale de formation touristique de haut niveau



Activité critique

Ambitions stratégiques

- Répondre aux **besoins de formation des 290,000 professionnels du tourisme d'ici à 2025 (i.e. 120 000 additionnels vs. 2016)**, en développant une **filière nationale de formation aux métiers du tourisme de haut niveau**, couvrant les différents métiers du tourisme et les différents niveaux de qualification, incl. personnel d'hôtels/restaurants, guides touristiques et agents de voyage

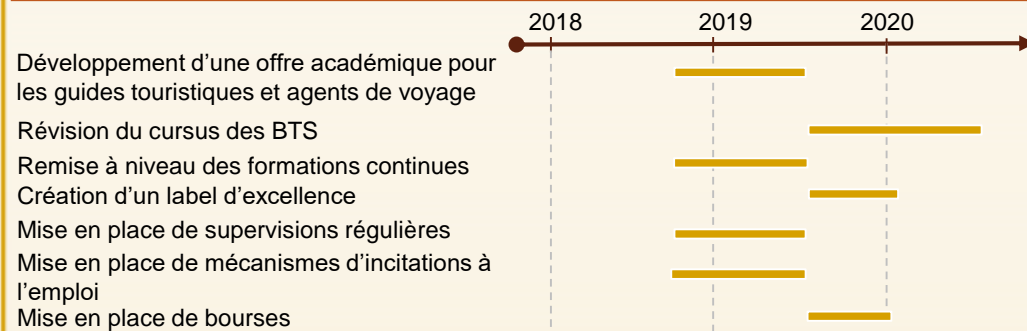
Objectifs

1. **Développer une offre nationale cible** pour chaque corps de métier touristique
2. **Remettre à niveau la qualité** de l'offre académique et des enseignants
3. **Créer un cadre de coopération avec les professionnels** du tourisme
4. **Créer un cadre de coopération académique internationale**

Principales activités

- Développement d'une **offre académique pour les guides touristiques et les techniques d'agents de voyage (TAV)**
- Révision du cursus des **BTS en hôtellerie et restauration**
- Remise à niveau de **formations continues** pour les formateurs
- **Création d'un label d'excellence** pour les formations et enseignants en hôtellerie, selon les critères internationaux de l'OMT
- Mise en place de supervisions régulières** des établissements de formation et des enseignants pour en assurer la qualité
- Mise en place de mécanismes d'incitations à l'emploi** (e.g. subventions) envers les professionnels du tourisme pour l'accueil d'étudiants/diplômés
- **Mise en place de bourses pour envoyer des étudiants** se former dans des écoles d'autres pays africains (Maroc, Tunisie, Kenya, Rwanda, Afrique du Sud)

Calendrier indicatif

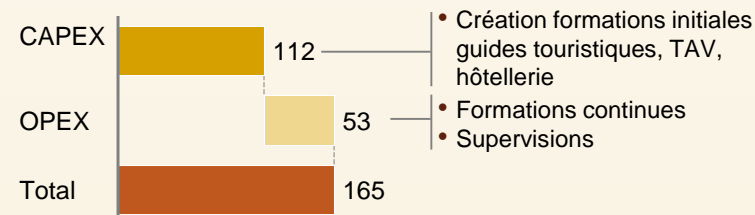


Principales parties prenantes

- Ministère du Tourisme
- Ministère de l'Education Nationale
- Ministère de l'Enseignement Supérieur
- Ministère des Eaux et Forêts
- Ministère de la Culture
- Ministère de l'Environnement
- Faitières
- Ecoles d'hôtellerie

Besoins en financements, 2018 - 2025

Mds XOF



6 Formation: Verbatim des commentaires entendus durant les entretiens et ateliers

« Il y a un **véritable problème de qualification du personnel enseignant**; les professeurs de la vieille école partant à la retraite actuellement, ceux qui restent sont complètement déconnectés de la réalité du terrain et des standards internationaux »

« Nous, les hôteliers, sommes obligés de **former nous-mêmes notre personnel** »

« Il y a un **gros problème de vocation** pour les métiers du tourisme, notamment l'hôtellerie, qui ne sont pas valorisés aux yeux des Ivoiriens »

« Il y a des **inefficiences sur la formation initiale**, oui, mais aussi **sur la formation continue**, à ne pas négliger! »

« Plus de 70% des employés d'hôtels et restaurants sont des amis de la famille; les **diplômés coûtent trop cher à l'emploi** »

« Les écoles privées affectées par l'Etat donnent des statistiques fausses sur leur nombre de diplômés annuels; en réalité, il existe beaucoup **d'écoles boutiques**, il y a un **manque de supervision complet de ces établissements** »



6 La formation du personnel hôtelier est un frein majeur au développement touristique du pays



Chiffres clés

Avantages

Points de développement

Un déficit de compétences considérable



- **20-30% seulement du personnel hôtelier avec une formation qualifiante**



- **Développement de programmes de formation internes** dans les grands hôtels du pays (e.g. hôtel Tiama, Radisson Blu, Sofitel)

- **Manque de compétences sur le panel entier des métiers du tourisme** (restaurateurs, hôteliers, guides touristiques, techniciens d'agents de voyage, artisans)
- **Déconnexion entre les enseignements des formations académiques et les attentes des professionnels du tourisme**
- **Lacunes dans les compétences linguistiques et les connaissances du secteur** parmi le personnel hôtelier

Des dispositifs de formation insuffisants



- **1 seule école délivrant un bachelor en gestion hôtelière** aux standards internationaux, **avec ~140 diplômés par an**
- **22 écoles** offrant des formations de tourisme en 2016-2017









- **Mise en place de programmes de coopération internationale** dans la formation en hôtellerie
 - **Projet FDFP pour le renforcement des capacités des enseignants** et la révision des programmes pédagogiques au Lycée Professionnel Hôtelier d'Abidjan, via le support d'enseignants canadiens
- **Ouverture de nouvelles écoles**
 - **Ecole Hôtelière de Grand Bassam** appuyée par des écoles hôtelières de Genève et Casablanca
 - **Centre de formation professionnelle à Youpougon**, incl. 9 filières liées au tourisme

- **Mauvaise qualité du corps enseignant dans les formations hôtellerie et restauration** (formations initiale et continue), très en deçà des standards internationaux
- **Manque de spécialisation des BTS hôtellerie** (tronc commun trop généraliste)
- **Manque de formations pour les métiers de guides touristiques**, de techniciens d'agents de voyage, et d'artisans
- **Manque d'une offre de formation continue** pour assurer la remise à niveau permanente de tous les professionnels du tourisme



6 Déficit de personnel qualifié sur tous les maillons de la chaîne de valeur du tourisme



Nombre	Offre académique	Ce que nous avons entendu...	Couverture des besoins
Techniciens d'agents de voyage 	~6 000 agences de voyage ²	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de formation académique pour former aux techniques d'agences de voyage (TAV) <p>« Il y a aujourd'hui un manque de formation pour les TAV (techniques d'agences de voyage) pour apprendre aux gens à designer des circuits, à les vendre... »</p>	
Transport 	~5 000 loueurs de voitures ²	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de maîtrise de langues étrangères • Manque de connaissance des villes et du pays <p>« Les loueurs de voitures, les chauffeurs, en plus d'avoir un sens du service pour les touristes limité, parlent à peine français et ne connaissent même pas le pays »</p>	
Hôtellerie / Restauration 	150 000-250 000 ¹	22 écoles offrant : <ul style="list-style-type: none"> • 14 BTS en hôtellerie • 1 CAP en Hôtellerie • 4 BT en Hôtellerie • 4 CAP en Métiers de la Restauration <p>« Il y a un manque crucial de qualification! Les quelques-uns qui ont un diplôme, ils ne sont même pas bien formés, on est obligés de presque tout leur réapprendre! »</p> <p>« Il n'y a pas qu'un manque de formation pour les cols blancs, mais aussi pour les managers, c'est terrible »</p>	
Guides touristiques 	10 guides certifiés par l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de formation académique spécialisée • 3 statuts de guides (locaux, nationaux, communautaires), désignés par décret, non exploités <p>« Vous voulez faire venir des touristes? Il y a 10 guides certifiés par l'Etat dans tout le pays... Les chiffres parlent d'eux-mêmes, non? »</p>	

1 150 000 d'après les chiffres de la Direction de la Professionnalisation; 250,000 d'après la FENITOURCI

2 D'après les chiffres de la FENITOURCI

SOURCE : Entretiens, ateliers de travail avec le Ministère du Tourisme, le Ministère de l'Enseignement Supérieur, l'Ecole Hôtelière de Grand Bassam, hôteliers, analyse d'équipe



6 Etudes de cas internationaux – Refonte de l'offre académique nationale des métiers du tourisme



Pays

Exemples de mesures



Maroc

- **Mise en place d'un programme de remise à niveau global des EHT** marocaines, relativement aux standards internationaux, en partenariat avec l'OMT
- **Réforme complète du métier de guides touristiques**, avec la mise en place de nouvelles formations (e.g. formation de guides des espaces naturels au sein de l'Institut de Technologie Hôtelière et Touristique de Ouarzazate)
- **Intégration de la dimension formation professionnelle** dans les attributions et zones d'appui de la Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT), à destination des développeurs de projets touristiques



Tunisie

- **Refonte du système de formation professionnelle** pour les métiers du tourisme
- **Conventions de partenariats signées** entre des écoles hôtelières tunisiennes et des écoles de renommée internationale (e.g. Ecole Hôtelière de Genève et le Centre de Formation Touristique de Kerkouane)



Afrique du Sud

- **Développement d'un plan national de renforcements de capacités sur tous les maillons de la chaîne de valeur professionnelle du tourisme** : membres d'autorités locales, gérants d'établissements hôteliers, guides touristiques



Costa Rica

- **Développement d'un programme national de formations spécifiques** pour renforcer les capacités des guides touristiques et du personnel hôtelier, notamment sur les **volets écologique et préservation de l'environnements**



6 Exemples internationaux – Recrutement et attractions de talents dans l'industrie touristique à Singapour



Solutions

Description

Example

Career planning and guidance

- Provide **career guidance information** and communicate effectively with future talent pools
- Offer **career pathways to young workers** to promote Travel & Tourism as a viable and rewarding career option with increasing starting salaries
- Develop a Travel & Tourism talent strategy at all education levels including lifelong learning



Singapore produces Strategic and Skills-in Demand List, **a compilation of occupation that supports economic growth**

Talent sourcing

- **Recruiting candidates outside the local region and country**
 - Put in place supportive and appropriate immigration policies linked to the most acute industry and occupation talent shortages
- Adapting talent sourcing to **recruit more untapped talent pools**



Singapore produces Manpower Resources Guide, highlights **the sources of local manpower**

Differentiated work models to suit demographics

- Research to **understand investment** required to address skills gaps
- Build the right skills **for future employability**



Singapore produces Manpower Resources Guide, **considers other viable sources of the manpower and**



6 Exemples internationaux: Formation et développement de savoir-faire dans l'industrie touristique



Solutions

Description

Example

Partnership between industry, government and educational institution

- Sufficient number of **Travel & Tourism educators** so that this does not act as a supply constraint
- Incorporate **corporate input** to Travel & Tourism education and training design and teaching



Canadian Tourism Human Resource Council (CTHRC) is **supported by the government** to carry out appropriate training services

Training design/teaching

- Provide a sufficient volume and quality of **Travel & Tourism-related vocational training and accredited apprenticeships**
- **Modern Travel & Tourism course curricula**, and standardise and **certify** Travel & Tourism qualifications



High investment by National Workforce Development Fund set up by **Services Skills Australia** provides a range of training courses

Forward-looking workforce planning

- Research to **understand investment** required to address skills gaps
- Build the right skills **for future employability**



Lao National Institute of Tourism and Hospitality's (LANITH) **established curriculum at an international-level** with forward-thinking teaching methods



6 Exemples internationaux - Renforcement de la qualité du service pour améliorer l'expérience touristique



Solutions

Description

Example

Instill that customer is always right

- Ensure that customers are **assured of being heard**. Customers should feel valued and act on their requests immediately
- Avoid counter questions to the consumers
- Enrich the customer **experience by being polite and friendly**

SPG hotels have launched an app where in customers can ask service or give feedback real time

Set a standardized process

- Provide **a known and set procedure to avail of customer services** such that each tourist is treated fairly
 - Applies to all tourist-facing employees (e.g., immigration officers, hotel receptionists, taxi drivers ,greeters at museums)
- Ensure that the procedure to avail of the service is not too lengthy

Ritz Carlton and St. Regis provide personal butlers to all guests **personalising the experience**

Focus shift from customer service to experience

- Remember **that 'Customer is king'** and treat them with care
- Shift mindset from mere provision of service to provide the **extra hospitality and courtesy to improve their travel experience**



London taxis are well known for providing the best consumer experience to tourists

6 Exemple international: Les chauffeurs de taxi londoniens améliorent l'expérience client grâce à leurs connaissances liées à la destination



Description

- London Taxis are run by **'Iconic Black Cabbies'** with **35+ years' experience**
- Also known as the London Black Cab, these vehicles, and their drivers, have **earned the reputation for providing quality** taxi service
- **Unique value propositions lies in their selection process of taxi drivers**, i.e., every driver is required to undergo a rigorous **test of his/her knowledge of London (this can take as long as upto 4 years)**
 - Each individual's character is tested
 - Checks are against any criminal records
- These **drivers are known for their ability in taking their occupants to their desired destination** amidst the congestion and the chaos that you often find when travelling through London's streets

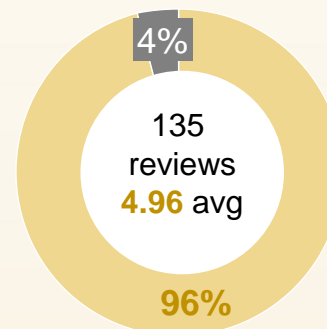
First hand customer experience

"On time, both times. Very courteous, friendly, helpful and informative"

"Excellent communications that inspired confidence"

"London Taxi is very prompt, professional and reliable. I sent in an inquiry and got a reply promptly. Our cab driver was very knowledgeable about the city of London. We got a mini tour on our way to the Train station :)"

Ratings given by taxi users





6

Le développement des 9 projets phares nécessitera des besoins en personnel qualifié d'environ ~270 000



Au total ~270 000 emplois qualifiés d'ici à 2025, dont 250 000 dans les métiers touristiques suivants¹

~18 000
techniciens
d'agents de
voyage



~180 000
dans
l'hôtellerie et
la restauration



~12 000
guides
touristiques



~7 000
gardes
forestiers



~500
professionnels
des transports



~28 000
métiers du
marketing et
événementiel



¹ Besoins bruts, correspondant à des besoins additionnels de 110 000 pour tous les emplois qualifiés, et 100 000 pour les emplois qualifiés dans les métiers du tourisme



6 Plan de développement d'une filière touristique de haut niveau – Actions à mener et mode opératoire

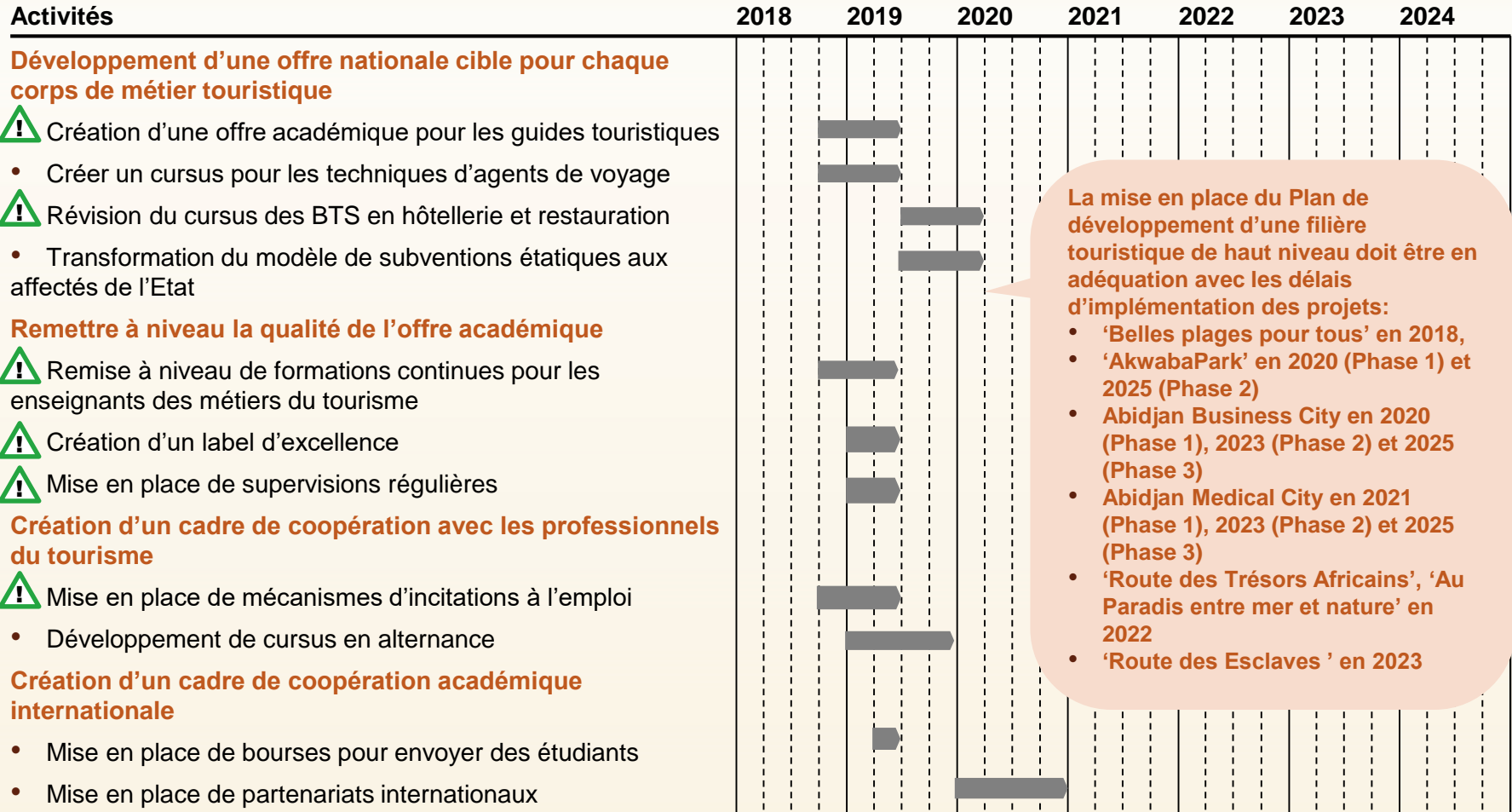
Objectifs	Mode opératoire	Actions
<p>1 Développer une offre nationale cible pour chaque corps de métier touristique</p>	<ul style="list-style-type: none"> Développement d'une offre académique pour les guides touristiques Développement d'une offre académique de formation diplômante aux techniques d'agents de voyage Consolidation de l'offre académique pour l'artisanat (école de poterie, céramique, menuiserie artisanale) Révision du cursus des BTS en hôtellerie et restauration, pour réformer le tronc commun vers une plus grande spécialisation des étudiants Transformation du modèle de subventions étatiques aux affectés de l'Etat pour créer un réseau de centres de formation publiques 	<ul style="list-style-type: none"> Créer un cursus pour guide touristique et identifier les enseignants potentiels Créer un cursus pour les techniques d'agents de voyage Rassembler le Ministère de l'Enseignement Supérieur, le Ministère du Tourisme, les faitières et les écoles hôtelières pour réviser le cursus du BTS Conduire une étude sur l'OFPPT au Maroc pour proposer aux ministères du Budget, de l'Economie et des Finances et de l'Enseignement Supérieur,
<p>2 Remettre à niveau la qualité de l'offre académique</p>	<ul style="list-style-type: none"> Remise à niveau de formations continues pour les enseignants des métiers du tourisme Création d'un label d'excellence pour les formations en hôtellerie, selon les critères internationaux de l'OMT Mise en place de supervisions régulières des établissements de formation et des enseignants pour en assurer la qualité 	<ul style="list-style-type: none"> Rencontrer l'OMT pour sélectionner les critères de notation pour le label d'excellence Structurer une unité en charge de la supervision et d'une cadence de contrôles Structurer une grille d'évaluation pour les supervisions d'enseignants
<p>3 Créer un cadre de coopération avec les professionnels du tourisme</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de mécanismes d'incitations à l'emploi (e.g. subventions) envers les professionnels du tourisme pour l'accueil d'étudiants/diplômés Développement de cursus en alternance favorisant l'apprentissage sur le terrain des étudiants 	<ul style="list-style-type: none"> Organiser une rencontre avec le Ministère de l'Economie et des Finances, le Ministère de l'Emploi et les faitières pour discuter des incitations à l'emploi Mise en place de pilotes de cursus en alternance, en coopération entre le Ministère de l'Enseignement Supérieur et les écoles hôtelières
<p>4 Créer un cadre de coopération académique internationale</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de bourses pour envoyer des étudiants se former dans des écoles d'autres pays africains (Maroc, Tunisie, Kenya, Rwanda, Afrique du Sud) Mise en place de partenariats internationaux avec des écoles de renommées internationales 	<ul style="list-style-type: none"> Définir un budget et des critères d'attribution de bourses Rencontrer les grandes écoles hôtelières du Maroc, de France et de la Suisse, pour évaluer les opportunités de partenariats



6 Plan de développement d'une filière touristique de haut niveau – Proposition de feuille de route



Action critique



La mise en place du Plan de développement d'une filière touristique de haut niveau doit être en adéquation avec les délais d'implémentation des projets:

- 'Belles plages pour tous' en 2018,
- 'AkwabaPark' en 2020 (Phase 1) et 2025 (Phase 2)
- Abidjan Business City en 2020 (Phase 1), 2023 (Phase 2) et 2025 (Phase 3)
- Abidjan Medical City en 2021 (Phase 1), 2023 (Phase 2) et 2025 (Phase 3)
- 'Route des Trésors Africains', 'Au Paradis entre mer et nature' en 2022
- 'Route des Esclaves' en 2023

7 Promotion – Plan de Promotion Touristique

Ambitions stratégiques

- Attirer les 4 millions de touristes prévus par le plan « Sublime Côte d'Ivoire » en développant une stratégie de promotion ciblée et efficiente

Objectifs

1. Différencier la stratégie de promotion selon les segments et marchés cibles
2. Réorienter les mandats des bureaux de représentation à l'international
3. Inclure la croissance de la digitalisation dans les instruments de la promotion
4. Coordonner le lancement des campagnes de promotion avec le calendrier général de développement des projets phares

Principales activités

- ! Cartographie détaillée des besoins de promotion pour tous les projets phares
- ! Ciblage de personnalités et produits d'appels dans les marchés cibles
- ! Constituer un bureau de promotion spécialisé pour le MICE au sein de Côte d'Ivoire Tourisme
- ! Révision de la feuille de route des bureaux de représentation à l'international et établir des procédés stricts de suivi de leurs activités
- ! Nomination des points focaux pour chaque projet phare au sein de Côte d'Ivoire Tourisme
- ! Analyse des préférences des marchés sources en matière de digital
- ! Plan de recrutement pour le digital au sein de Côte d'Ivoire Tourisme

Calendrier indicatif



SOURCE: Entretiens Ministère du Tourisme (incl. Côte d'Ivoire Tourisme), hôteliers, Analyse de l'équipe



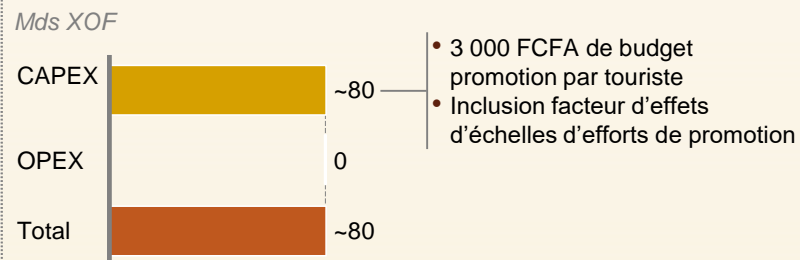
Activité critique



Principales parties prenantes

- Ministère du Tourisme
- Ministère des Affaires Etrangères
- Fautières
- Grands groupes hôteliers nationaux et internationaux

Besoins en financements, 2018 - 2025



7 Promotion: Verbatim de commentaires entendus durant les entretiens et ateliers

« C'est très simple, en matière de stratégie de promotion, la **Côte d'Ivoire part presque d'une feuille blanche.** »

« La **visibilité de la Côte d'Ivoire à l'international est très faible**... On n'a même pas de Lonely Planet spécifique! »

« Il n'y a pas de secret, quand vous comparez notre **budget promotion** à ceux d'autres pays de la région, le Maroc ou la Tunisie, c'est peanuts! »

« Il y a une **déconnexion complète entre la vision véhiculée de la Côte d'Ivoire à l'étranger et la réalité.** Prenez les singes savants par exemple, on dit dans tous les salons qu'on en a ici, alors qu'en réalité, on ne les voit que dans des films! »

7 Faible notoriété de la Côte d'Ivoire à l'international, notamment due à des moyens et une stratégie inadaptés

Chiffres clés

Notoriété



- **1 agence de voyages sur 20 interviewées** citent la CIV dans le Top 5 des destinations en Afrique

Moyens



- **0,80 EUR dépensé par touriste en promotion et marketing en 2016**

Stratégie



- **Participation à 10 salons internationaux spécialisés en tourisme**

Gouvernance



- **1 Office National du Tourisme** (Côte d'Ivoire Tourisme)
- **1 Direction de la Promotion** au sein du Ministère du Tourisme



Avantages

- **Sortie du Guide du Routard Côte d'Ivoire**
- **Organisation d'évènements d'envergure internationale** (e.g. Sommet UA/UE, CAN)

- **Croissance du budget promotion et marketing** au cours des dernières années

- **Utilisation de personnalités ambassadrices et produits d'appel** phares (e.g. Didier Drogba, cacao)
- **Participation de la Côte d'Ivoire** à des foires et salons spécialisés en tourisme

- **Restructuration de Côte d'Ivoire Tourisme** en 2014 et mise en place d'un plan stratégique

Points de développement

- **Manque de guides touristiques de renommée internationale** sur le pays (e.g. Lonely Planet)
- **Manque de campagnes vidéos** diffusées à l'internationale

- **Budget de promotion** bien inférieur à d'autres destinations concurrentes (0,8 EUR par touriste vs. ~4 EUR en Tunisie et ~6 EUR au Maroc)
- **Budget de promotion extérieure** (~970 M XOF en 2016) égale à 30% du budget total

- **Manque de définition d'une stratégie ciblée** par segment et géographie source des clients
- **Manque d'intégration d'une dimension tourisme** dans l'organisation d'évènements phares (e.g. sommet UA/UE en novembre 17)

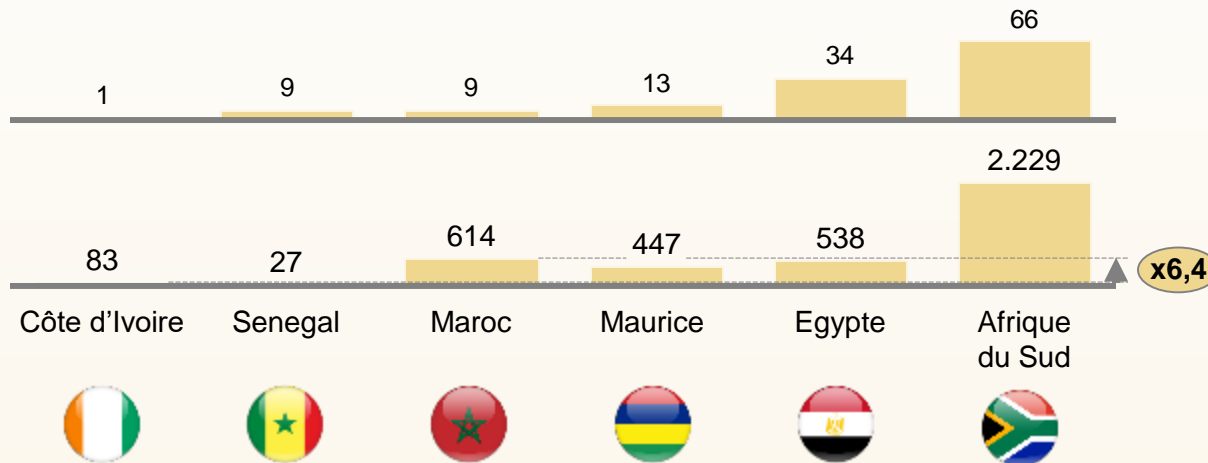
- **Manque de clarté et coopération dans les périmètres de travail** entre Côte d'Ivoire Tourisme et la Direction de la Promotion du Ministère

7 La notoriété du pays à l'international est très faible comparée à d'autres destinations

La visibilité de l'aspect touristique de la Côte d'Ivoire à l'international est moindre que celle d'autres destinations touristiques concurrentes

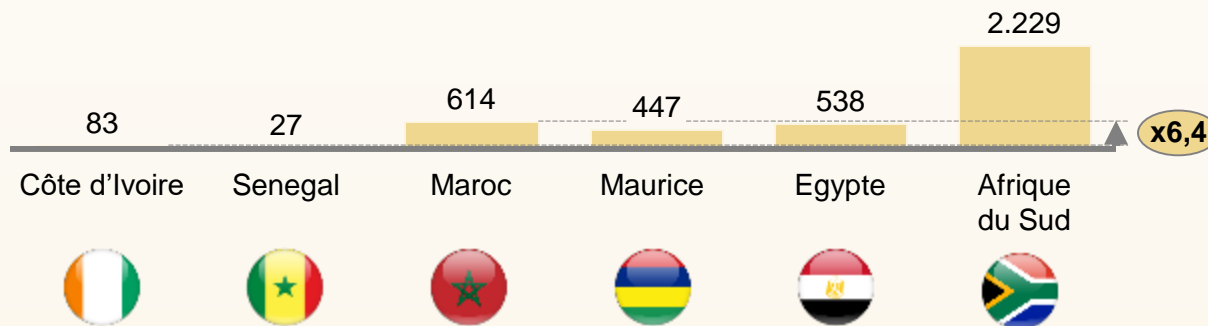
Recherches Google mondiales

(% relatif, 12 derniers mois, Google Trends)



Popularité des sites des offices de tourisme

('000 unique visitors per year)

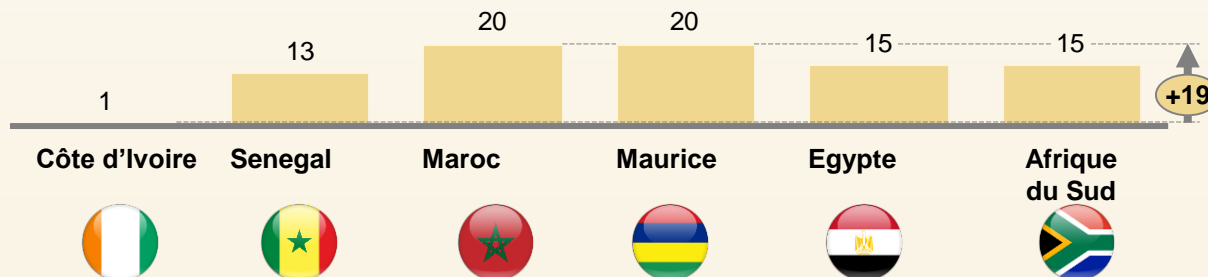


Sur les 20 agences de voyages internationales interviewées, aucune ne proposait des circuits pour la Côte d'Ivoire¹

« Vous êtes la première personne en 5 ans à me demander un circuit en Côte d'Ivoire, il n'y a pas de demande du tout pour ça en France! »

Nombre d'agents conseillant la destination

#



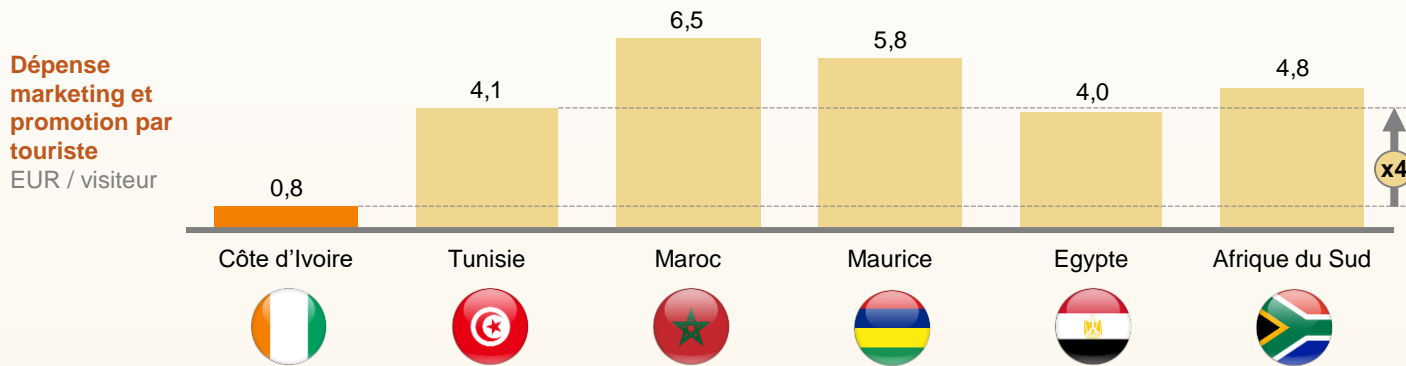
La faible présence touristique de la Côte d'Ivoire sur les réseaux sociaux et dans les agences de voyages internationales altère la perception d'Abidjan et de la Côte d'Ivoire comme une destination touristique internationale

1 15 agences de voyages interviewées en France et 5 en Belgique

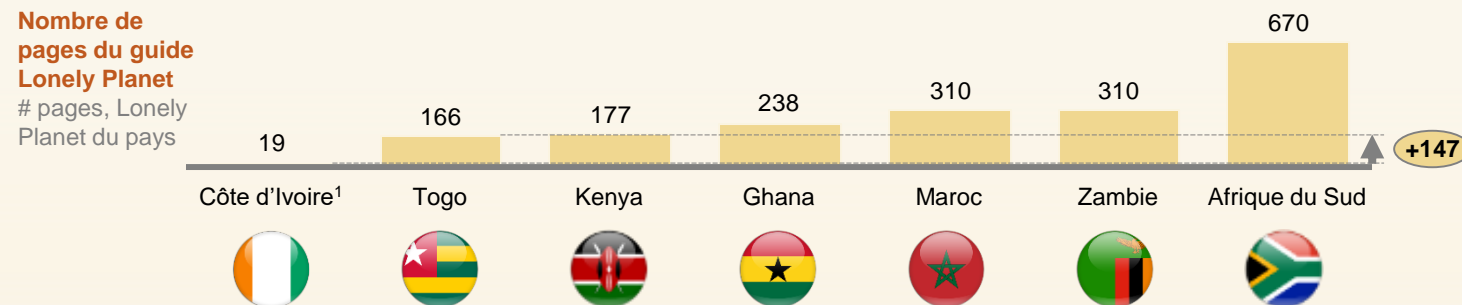
SOURCE : Facebook et Twitter profiles, Google Trends, Site Worth Traffic

Les moyens mis à disposition de la promotion du tourisme sont entre 4 et 5 fois moins élevés que dans d'autres pays

La Côte d'Ivoire alloue plus de 5 fois moins de budget à la promotion et au marketing de son tourisme que d'autres destinations concurrentes



La Côte d'Ivoire possède entre 9 et 35 fois moins de visibilité dans les guides touristiques que d'autres pays concurrents



Le manque de moyens alloués à la promotion du pays à l'international constitue un véritable frein au développement du tourisme

1 Pas de guide Lonely Planet Côte d'Ivoire, nombre de pages du chapitre sur la Côte d'Ivoire dans le guide West Africa



















SOURCE : Côte d'Ivoire Tourisme, Offices Nationaux des Touristes

7 Analyse de la notoriété des principaux sites

Projets phares

Niveau de promotion actuel

Rationnel



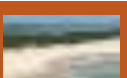


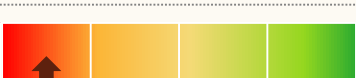



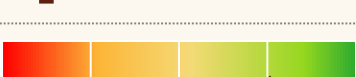

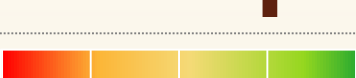






<p>Khorogo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • La Route des Rois • La Route des Eléphants • Entre mer et nature 		<ul style="list-style-type: none"> • Zone présente sur les guides touristiques • Réservations en ligne des activités/hôtels possible, bien que difficile
<p>Mont Sanghé</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • La Route des Eléphants • Entre mer et nature 		<ul style="list-style-type: none"> • Zone non présente sur les principaux canaux de réservation
<p>Man</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • La Route des Eléphants • Entre mer et nature 		<ul style="list-style-type: none"> • Zone présente sur les guides touristiques • Réservations en ligne des activités/hôtels non disponible et difficile par téléphone
<p>Taï</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • La Route des Eléphants • Entre mer et nature 		<ul style="list-style-type: none"> • Zone présente sur les guides touristiques • Réservations en ligne des activités/hôtels non disponible et difficile par téléphone
<p>Grand Béréby/ Sassandra</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • La Route des Eléphants • Entre mer et nature 		<ul style="list-style-type: none"> • Zone non présente sur les principaux canaux de réservation
<p>San Pedro</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Abidjan Business City 		<ul style="list-style-type: none"> • Zone présente sur les guides touristiques • Réservation en ligne possible pour quelques activités et hôtels
<p>Abidjan</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Abidjan Business City • Abidjan Medical City 		<ul style="list-style-type: none"> • Ville de renommée internationale • Offre hôtelière très diversifiée, présence des principaux groupes internationaux
<p>Jacquville</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • AkwabaPark • Belles plages pour tous 		<ul style="list-style-type: none"> • Zone présente sur les guides touristiques • Réservations en ligne des activités et hôtels non disponible
<p>Tiassalé</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Route des Esclaves 		<ul style="list-style-type: none"> • Zone présente sur les guides touristiques • Réservations en ligne des activités et hôtels non disponible

7 Analyse de la notoriété des principaux sites

Projets phares

Niveau de promotion actuel

Rationnel

<p>Grand Bassam</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Belles plages pour tous 		<ul style="list-style-type: none"> • Notoriété régionale • Réservation d'hôtels en ligne et auprès des principales agences disponible
<p>Assinie</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Belles plages pour tous 		<ul style="list-style-type: none"> • Notoriété régionale • Réservation d'hôtels en ligne et auprès des principales agences disponible
<p>Aboisso</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Route des Rois 		<ul style="list-style-type: none"> • Zone non présente sur aucun canal de réservation
<p>Abengourou</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Route des Rois 		<ul style="list-style-type: none"> • Zone non présente sur aucun canal de réservation
<p>Yamoussoukro</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Abidjan Business City 		<ul style="list-style-type: none"> • Ville à forte renommée (Basilique) • Offre hôtelière présente sur tous les canaux de réservation, bien que peu diversifiée
<p>Bondoukou</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Route des Rois 		<ul style="list-style-type: none"> • Zone non présente sur aucun canal de réservation
<p>Bouna</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Route des Rois 		<ul style="list-style-type: none"> • Zone non présente sur aucun canal de réservation
<p>La Comoé</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Route des Rois 		<ul style="list-style-type: none"> • Zone présente sur les guides touristiques • Réservations en ligne des activités/hôtels non disponible et difficile par téléphone
<p>Grand Lahou</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Route des Esclaves 		<ul style="list-style-type: none"> • Zone présente sur les guides touristiques • Réservations en ligne des activités/hôtels non disponible et difficile par téléphone

7 Etudes de cas internationaux – Remise à niveau stratégique de la promotion touristique

Pays

Exemples de mesures



Cap Vert

- **Refonte stratégique de l'Office National du Tourisme** (DG Turismo), de concert avec le secteur privé, pour promouvoir les nouveaux aspects du tourisme au Cap Vert (tourisme balnéaire à Sal et Boa Vista, tourisme culturel à Praia et Sao Vincente)



Tunisie

- **Revue complète des mécanismes de financement de la promotion touristique**, avec une augmentation du budget du à la création d'une taxe de séjour et d'un prélèvement sur les opérations de change auprès des banques



Afrique du Sud

- **Refonte stratégique de la gouvernance de la promotion**, via (i) une **remise à niveau de l'équipe** dédiée du Ministère du Tourisme (incl. plan de recrutement de compétences adéquates), et (ii) **l'établissement d'un budget dédié** au marketing du tourisme



Costa Rica

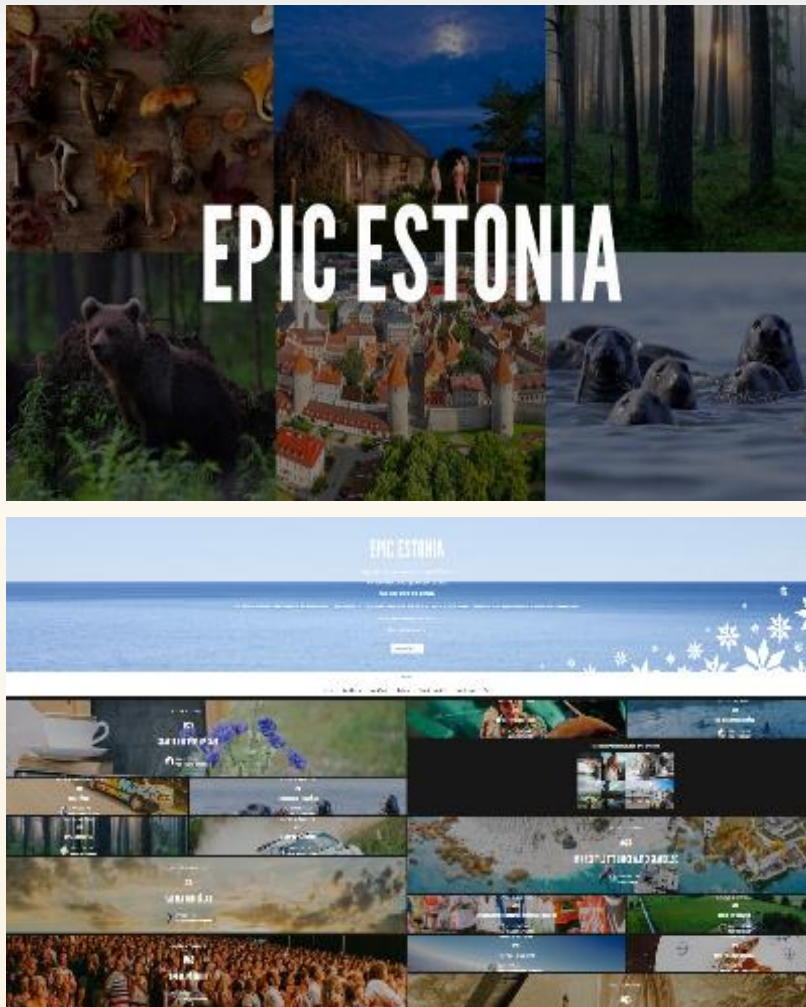
- **Elaboration d'une image de marque** de la destination Costa Rica, centrée sur l'écotourisme, avec des efforts considérables de la part des gouvernements national et local sur la **promotion des parcs et réserves naturelles du pays**, en les classant au patrimoine mondial de l'UNESCO

7 Etude de cas internationale: Stratégie de promotion des Philippines pour attirer des visiteurs récurrents



- Retail campaign focused on attracting repeat visitors to the Philippines
- Organized through coordination by the **Philippines Department of Tourism and the Tourism Promotions Board with key stakeholders** in the tourism ecosystem (e.g. Pacific Asia Travel Association comprising of hotels, airlines, tour operators etc.)
- **Repeat visitors will be able to avail** discounts on flights, hotel accommodations and tour packages after presenting proof of previous visits

7 Etude de cas internationale: succès de l'utilisation des medias sociaux à des fins de promotion




- Epic Estonia campaign was developed to **drive growth in Swedish** tourism to Estonia
- **Invited 97 Swedes** to visit and experience Estonia on its 97th birthday
- Itineraries were **developed based on user submissions** to the Visit Estonia website and executed **in association with a key Swedish tour operator (Tallink)**
- Visitors experiences were posted online resulting in **90 30 second long video snapshots**
- Visitors acted as **tourism ambassadors** by posting their experiences across social media outlets
- **Results:** Reached **~3.1m people on social media** and a **231 % increase in Swedish** visitors to Estonia


7 Etude de cas internationale: la Norvège a un site internet avec un design minimaliste et clair





Website example

Key insights

A 

B 

C 

D 

A Language: 15 languages featured (including Chinese)

B Style: clear and simple icons showcase **Norway's variety of offerings** with clear categorization by interest

C Navigation: minimalist and functional menu has icons for key features (e.g. weather)

D Loading time: homepage takes <5 seconds to display¹

¹ Based on free page load timers (e.g. Pingdom)

Etude de cas internationale: le site de Singapour dispose de nombreuses informations, le tout dans un format attractif

Website example

Key insights



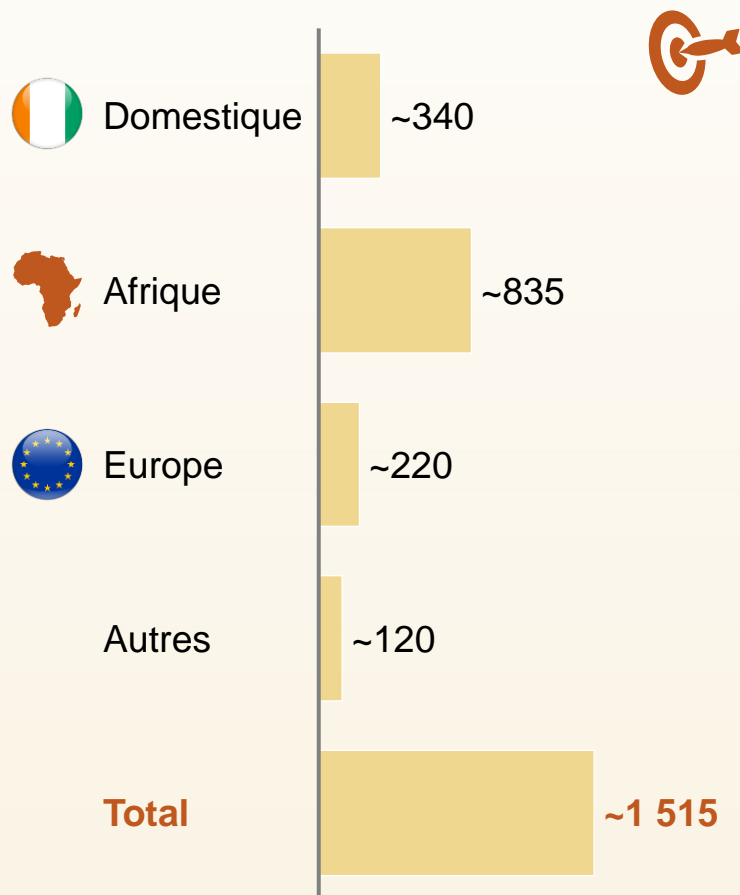
The screenshot shows the Singapore tourism website interface. At the top, there is a primary navigation bar with categories: SEE & DO, FESTIVALS & EVENTS, EAT & DRINK (highlighted), SHOP, STAY, KNOW SINGAPORE, and DEALS. Below this is a secondary navigation bar with featured items: Local Dishes, Dining Out, Nightlife in the City, Singapore's Best Street Food, Nightlife in the city, and Chicken Rice. The bottom section shows a detailed view of the Asian Civilisations Museum, including its location, operating hours, and a link to the official website.

- i** Primary toolbar provides **clear navigation** to relevant information
- ii** **Clear categorization** along with “featured” items under each category
- iii** **Useful traveler information** such as opening hours, admission fees, and links to official sites are available for key attractions

7 Stratégie de promotion du tourisme de conférences, salon et expositions

Abidjan Business City

Ambition 2025 – Nombre de touristes par marché source, '000



Composantes stratégiques de la promotion
Promotion d'Abidjan comme une destination viable pour les affaires national, régional et international avec les infrastructures adéquates et une offre de loisirs accessible



Mode de ciblage des potentiels clients
Démarche proactive d'un bureau de promotion dédié au tourisme de conférences, salon et exposition (MICE), auprès des agences internationales d'évènementiel spécialisé



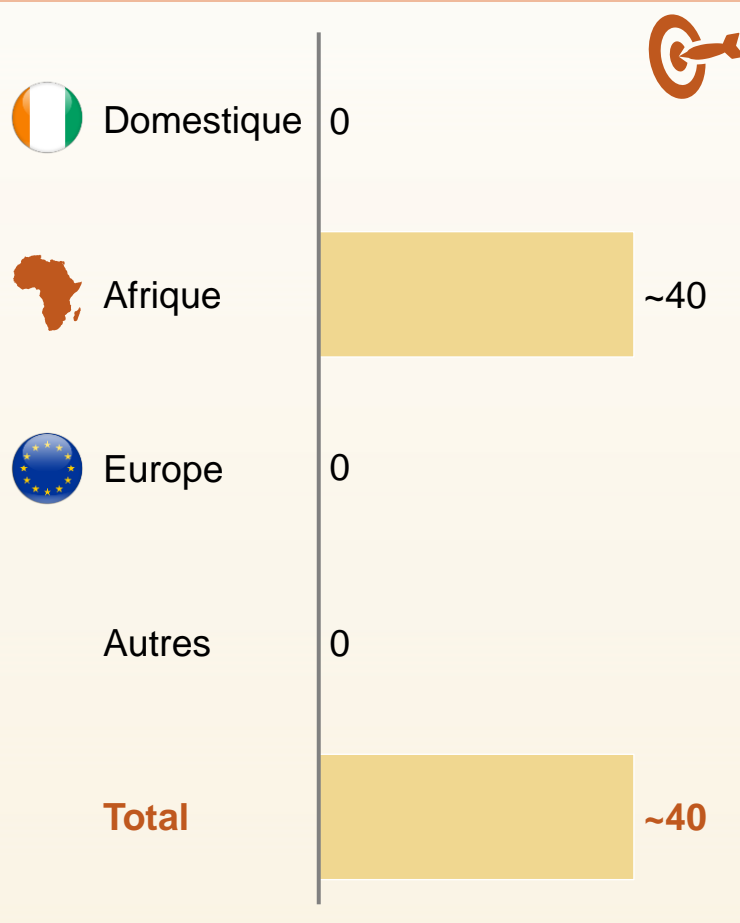
Canaux et modalités de réservation

- **Plateforme de réservation pour tous les hôtels, accessibles par les individuels comme les entreprises et organisations internationales**
- **Mise en place de forfaits groupant les offres touristiques (e.g. hôtels + transports)**

7 Stratégie de promotion du tourisme médical

Abidjan Medical City

Ambition 2025 – Nombre de touristes par marché source, '000



Composantes stratégiques de la promotion
Promotion d'Abidjan comme un hub médical proposant des services sanitaires de qualité et distinctifs par rapport à la sous-région, notamment dans des spécialités de pointe (e.g. oncologie, dialyse, cardiologie)

Mode de ciblage des potentiels clients

4 types de canaux



- **Publicité dans des centres de santé de la sous-région:** cliniques privées, laboratoires d'analyses
- **Publicité internet**
- **Agences de voyage spécialisées**
- **Partenariats avec Air Côte d'Ivoire** pour la mise en place d'offres spéciales pour les gens de la région venant se faire soigner à Abidjan

Canaux et modalités de réservation

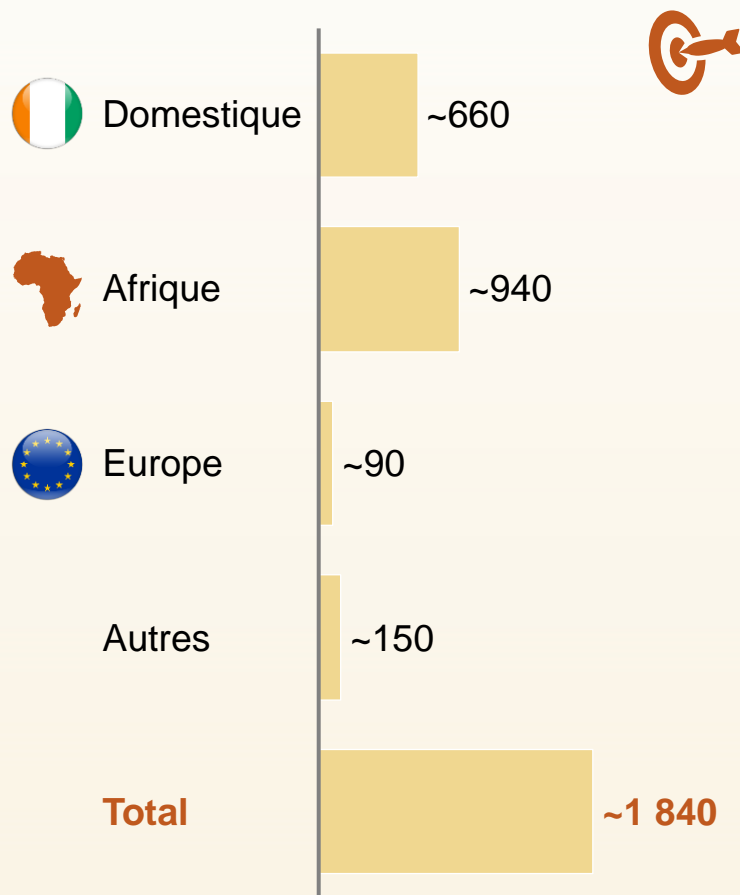


- **Agences de voyages spécialisées**
- **Sites internet**
- **Mise en place de forfaits groupant l'offre médicale avec une offre touristique (e.g. 3 jours à Assinie)**

7 Stratégie de promotion du tourisme de loisirs dans la sous-région

Belles plages pour tous et AkwabaPark

Ambition 2025 – Nombre de touristes par marché source, '000



Composantes stratégiques de la promotion
Promotion d'Abidjan et la côte environnante
comme le hub de divertissements dans la sous-région, pour un week-end ou plus

Mode de ciblage des potentiels clients
2 types de campagnes

1. Campagnes de promotion digitalisée

- Publicités sur internet
- Vidéos YouTube
- Grands blogs de voyage



2. Campagnes de promotion plus « traditionnelles »

- Publicités TV, Radio
- Publicités en agences de voyage

Canaux et modalités de réservation

- Réservations possibles en ligne et en agences de voyages
- Mise en place de forfaits proposant des offres intégrées (transports + hôtels + entrée au parc AkwabaPark)



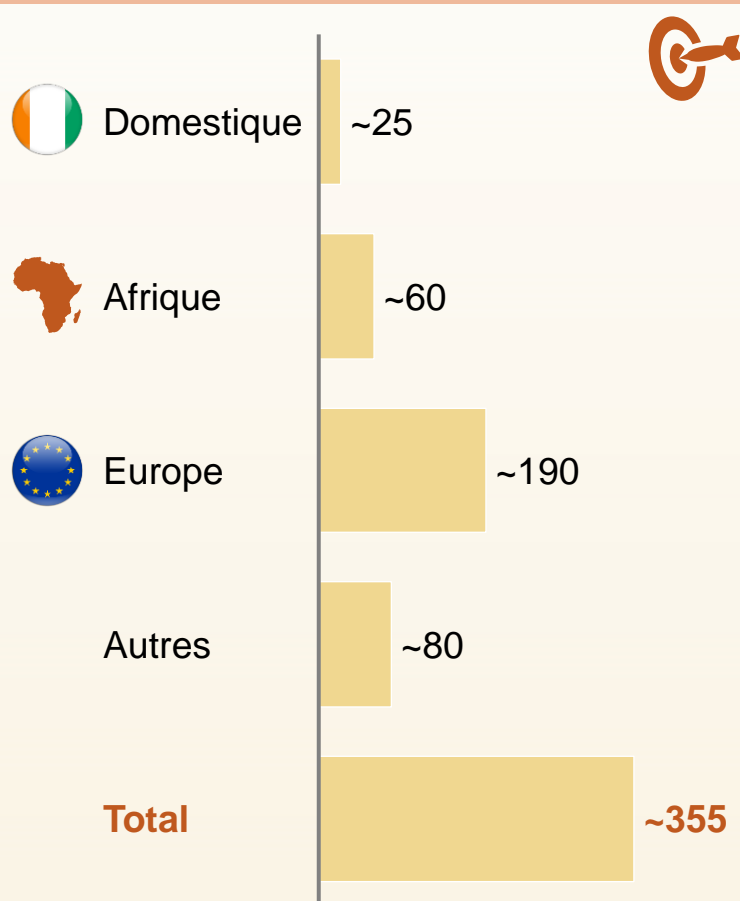


7 Stratégie de promotion du tourisme de loisirs international



Au Paradis entre mer et nature et Route des Trésors Africains

Ambition 2025 – Nombre de touristes par marché source, '000



Composantes stratégiques de la promotion

Promotion de la Côte d'Ivoire comme destination offrant un mix d'activités balnéaires, culturelles et d'écotourisme, le tout dans un cadre haut-de-gamme



Mode de ciblage des potentiels clients

Campagnes de promotion majoritairement digitalisées

- Publicités sur internet
- Vidéos YouTube
- Grands blogs de voyage
- Programmes de diffusion à forte renommée (e.g. 'J'irai dormir chez vous', 'Rendez vous en terre inconnue')



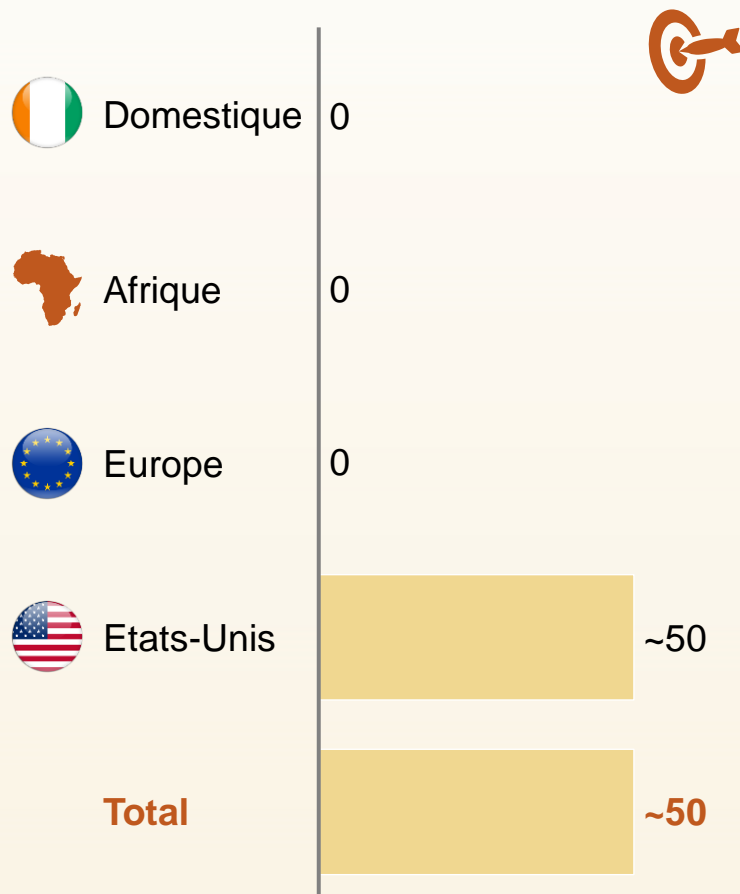
Canaux et modalités de réservation

- Réservations possibles en ligne, en agences de voyages
- Mise en place de forfaits groupant les offres touristiques (e.g. hôtels + transports)

7 Stratégie de promotion du tourisme mémoriel

Route des Esclaves

Ambition 2025 – Nombre de touristes par marché source, '000



Composantes stratégiques de la promotion

Promotion de la Côte d'Ivoire comme haut lieu du tourisme mémoriel

Mode de ciblage des potentiels clients

Campagnes de promotion majoritairement digitalisées



- Publicités sur internet
- Vidéos YouTube
- Grands blogs de voyage
- Organisations Non Gouvernementales et Fondations promouvant la mémoire de l'esclavage

Canaux et modalités de réservation



- Réservations possibles en ligne, et en agences de voyages spécialisées dans le tourisme mémoriel
- Mise en place de forfaits groupant les offres touristiques (e.g. hôtels + transports)
- Possibilité de coupler le circuit avec des offres au Ghana et Sénégal

7 Plan de Promotion Touristique – Actions à mener et mode opératoire

Objectifs

Mode opératoire

Différencier la stratégie de promotion selon les segments et marchés cibles

- Lancer des stratégies de promotion dans chacun des marchés cibles, en adéquation avec leurs préférences
- Cibler certains pays via des produits et personnalités d'appel

Réorienter les mandats des bureaux de représentation à l'international

- Révision de la feuille de route des bureaux de représentation à l'international
- Redéfinition de leur cadre de travail et modalités d'interactions avec le niveau central (cadences, livrables)

Inclure la croissance de la digitalisation dans les instruments de la promotion

- Analyse des préférences des marchés sources en matière de digital
- Cartographie des besoins de compétences (si nécessaire) en digital au sein de Côte d'Ivoire Tourisme

Coordonner le lancement des campagnes avec le calendrier général

- Assurer la coopération et l'alignement entre le design de la campagne de promotion et les dates de lancement prévues des projets

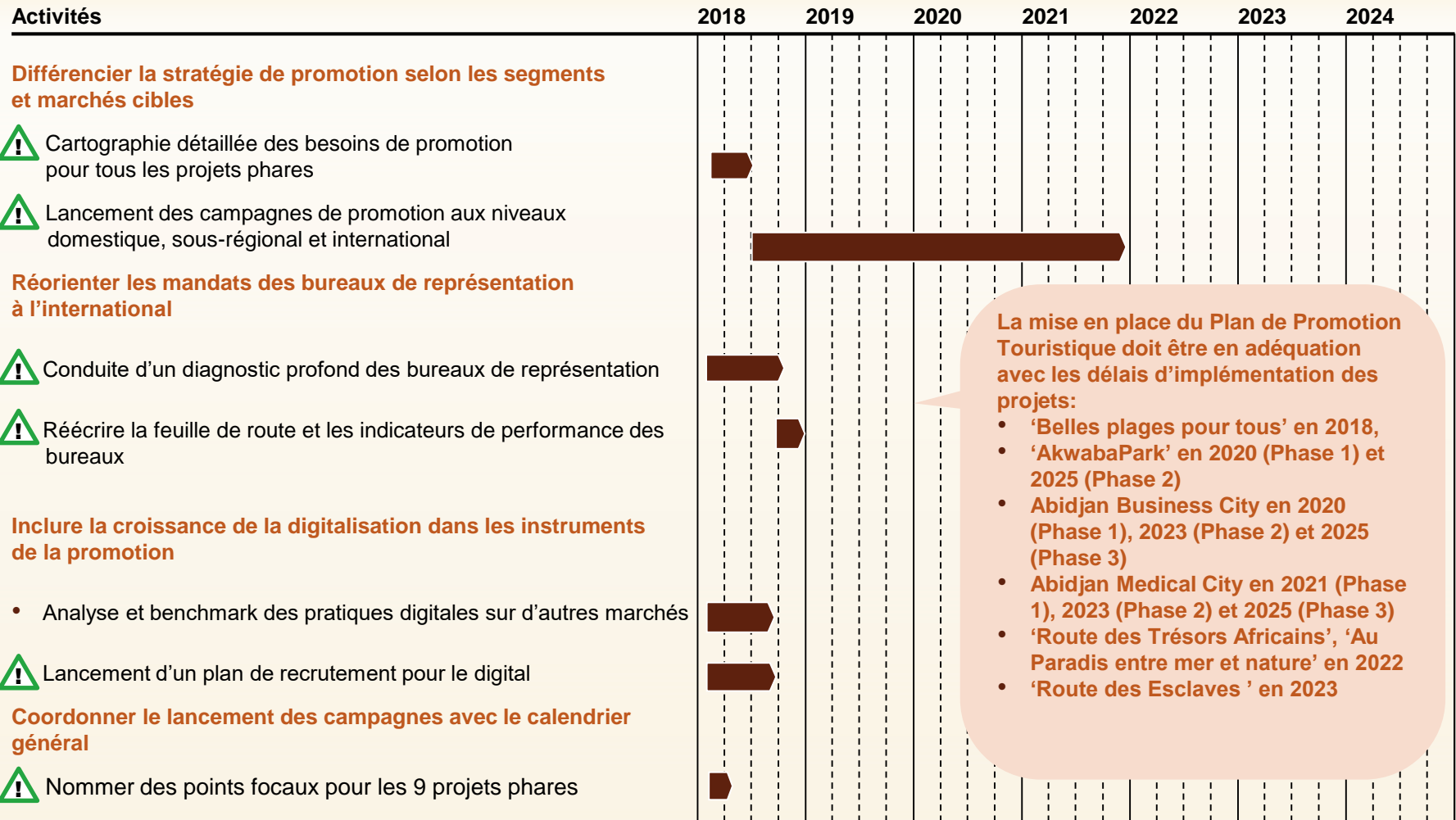


Actions

- Mener une cartographie détaillée des préférences des marchés cibles
- Lancer les campagnes de promotion aux niveaux domestique, sous-régionale et international
- Choisir des personnalités d'appel et définir leurs interventions de promotion
- Faire un diagnostic profond des rapports d'activités et des personnels présents dans les bureaux de représentation à l'international
- Réécrire la feuille de route et les indicateurs de performance de ces bureaux
- Mener une étude de benchmark sur les pratiques digitales sur les autres marchés
- Lancer un plan de recrutement au sein de Côte d'Ivoire Tourisme pour s'assurer d'avoir les bonnes compétences en matière de digital
- Nommer des points focaux pour les 9 projets phares au sein de Côte d'Ivoire Tourisme

7 Plan de Promotion touristique – Proposition de feuille de route pour la réforme phare

 **Activité critique**



La mise en place du Plan de Promotion Touristique doit être en adéquation avec les délais d'implémentation des projets:

- 'Belles plages pour tous' en 2018,
- 'AkwabaPark' en 2020 (Phase 1) et 2025 (Phase 2)
- Abidjan Business City en 2020 (Phase 1), 2023 (Phase 2) et 2025 (Phase 3)
- Abidjan Medical City en 2021 (Phase 1), 2023 (Phase 2) et 2025 (Phase 3)
- 'Route des Trésors Africains', 'Au Paradis entre mer et nature' en 2022
- 'Route des Esclaves' en 2023



8 Financements – Plan de financement public et privé des projets phares touristiques



Ambitions stratégiques

- Garantir l'accès aux **X Mds XOF d'investissements requis** pour le développement et l'exploitation des 9 projets phares et faciliter la mobilisation des financeurs privés (représentant X% des investissements totaux)

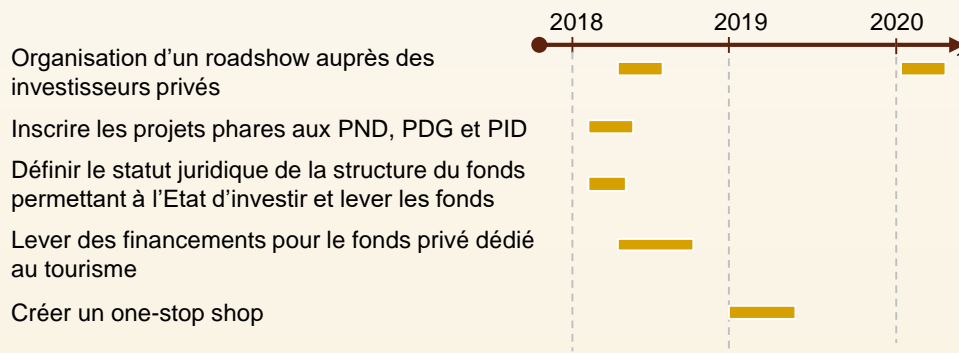
Objectifs

- Assurer les financements pour les études techniques et financières des 7 zones phares
- Mobiliser les fonds publics et privés pour financer le développement de ces zones phares
- Assurer la disponibilité de fonds pour les activités d'exploitation des petites et moyennes entreprises sur ces zones phares

Principales activités

- Organisation de 3 roadshows pour les investisseurs privés présentant les 9 projets phares, en 2018, 2020, 2022
- Inscrire les projets phares de développement touristique aux PND, PDG et PID afin qu'ils bénéficient du Fonds d'Etude
- Définir le statut juridique de la structure du fonds permettant à l'Etat d'investir et lever des fonds auprès des pays amis et autres investisseurs
- Lever des financements pour le fonds privé dédié au tourisme
- Créer un one-stop shop pour faciliter les démarches administratives et financières des PME sur les zones phares

Calendrier indicatif



1 Un autre roadshow organisé en 2022

Activité critique

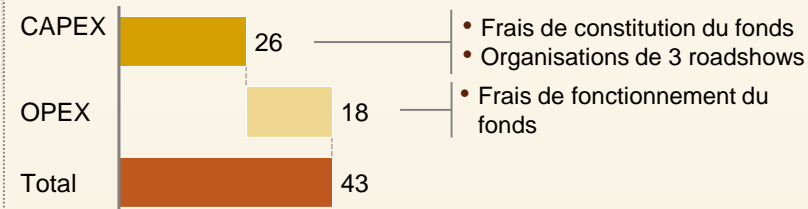


Principales parties prenantes

- Ministère du Tourisme
- Ministère de l'Economie et des Finances
- Ministère du Budget et Portefeuille de l'Etat
- Institutions financières internationales
- Fonds d'investissements privés

Besoins en financements, 2018 - 2025

Mds XOF



8 Une croissance des investissements touristiques, malgré un accès difficile aux marchés des capitaux

Chiffres clés



Avantages

Points de développement

Volumes d'investissements mobilisés



- **~88 Mds XOF d'investissements estimés** dans le secteur du tourisme en 2016¹, dont ~25 dans l'hôtelier
- **7% de croissance annuelle** estimée pour les investissements d'ici à 2026

- **Pays aux fondamentaux économiques robustes**, attirant fortement les investisseurs
 - **48% des capital-investissements de la région effectués en Côte d'Ivoire** entre 2014-2016
- **Projets de 2 fonds d'investissements pour booster le secteur du tourisme**, un fonds privé dédié au secteur touristique et un fonds souverain

- **Accès aux marchés des capitaux difficile**
 - Offre de capitaux bancaires non adéquate (coûts élevés, maturité réduite)
 - Réticences des investisseurs institutionnels à investir dans l'hôtelier (perception d'un risque élevé)

Acteurs du financement



- **~98%** d'investissements privés
- **~1,5 Mds XOF** d'investissements publics en 2016 (budget du Ministère du Tourisme)

- **Présence et diversification croissantes des investisseurs** (chaînes hôtelières propriétaires, hôteliers indépendants, sociétés publiques, et fonds d'investissement privés régionaux)

- **Concentration de ~80% des investissements dans la région d'Abidjan**, avec un code d'investissements stimulant difficilement les régions
- **Faible montant d'IDE dans le secteur hôtelier et restauration**, par rapport à d'autres pays (0,2% ration IDE sectoriel/PIB vs. 0.8% au Maroc et 1.1% au Ghana)

Cadre fiscal et légal



- **Taxe de développement touristique de 1,5%** pour financer le fonds de développement touristique

- Existence d'une **taxe de développement touristique** et d'une **TVA réduite** pour les opérateurs du tourisme (avec cependant une importante **sous-collection** et d'importants **problèmes de fraude**)

- **Pas de régime fiscal spécifique aux investissements touristiques** (code des investissements de droit commun)
- **Manque de suivi dans la collecte de la taxe de développement touristique** (pour les opérateurs privés du tourisme), entraînant un manque à gagner pour le secteur touristique



8 La mobilisation de capitaux et les coûts de développement sont des freins majeurs pour les investisseurs

Explications



Ce que nous avons entendu

Mobilisation des capitaux



- **Manque de profondeur du marché des capitaux pour les investisseurs de projets touristiques**
 - **Banques** qui refusent d'octroyer des crédits avec une maturité supérieure à 7-8 ans
 - **Investisseurs institutionnels peu attirés** par ce marché, à cause du risque foncier

« La maturité des fonds bancaires ne dépasse jamais 7 ou 8 ans, alors que pour les hôtels, il faut compter en général 12 ans pour avoir un retour sur investissement... Il faudrait avoir des prêts sur 15 ans, ou bien avec une période de grâce plus étendue »

Investisseur privé

« Les investisseurs institutionnels sont un peu frileux sur les investissements hôteliers, surtout hors d'Abidjan. Ils ne sont pas sûrs de la demande hors Abidjan, et les risques de litiges fonciers y sont plus grands! »

Groupe hôtelier

Coûts de développement élevés



- **Coûts de développement jusque 60% plus élevés** que dans d'autres pays concurrents (e.g. Maroc)
 - **Nécessité d'importer des compétences** depuis l'étranger (e.g. architectes industriels, chefs de projets)
 - **Nécessité d'importer des matériaux** depuis l'étranger, résultant en des coûts douaniers importants

« Les coûts de construction sont exorbitants par rapport à l'Afrique du Nord, par exemple une chambre peut coûter ~110,000 USD (~75.000 XOF) hors terrain au Maroc contre plus de 165,000 USD (~110,000 XOF) en Côte d'Ivoire! »

Groupe hôtelier

« Le développement de projets touristiques souffre d'un véritable problème de déficit de compétences – on est obligé d'importer des architectes, des ingénieurs, des techniciens d'autres pays »

Investisseur privé



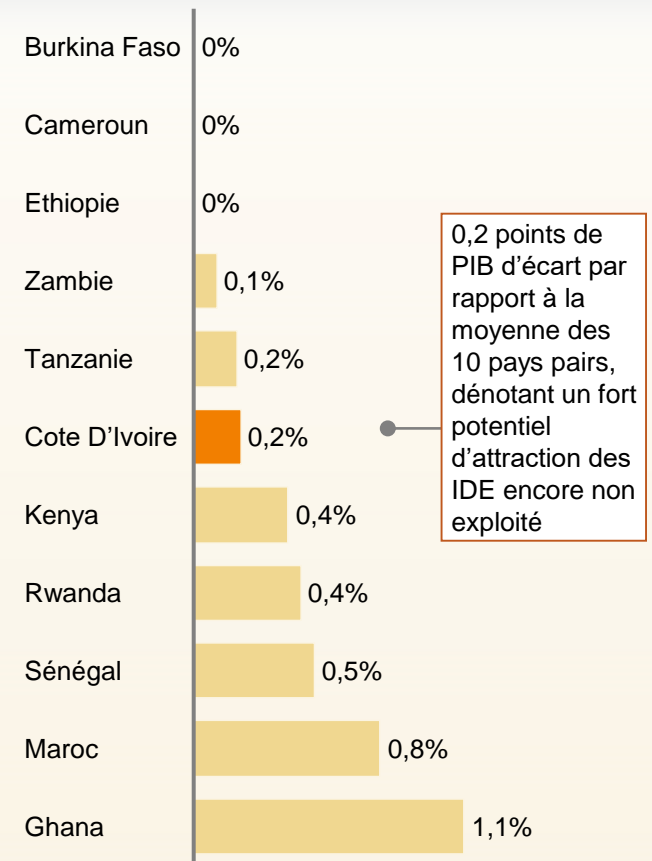
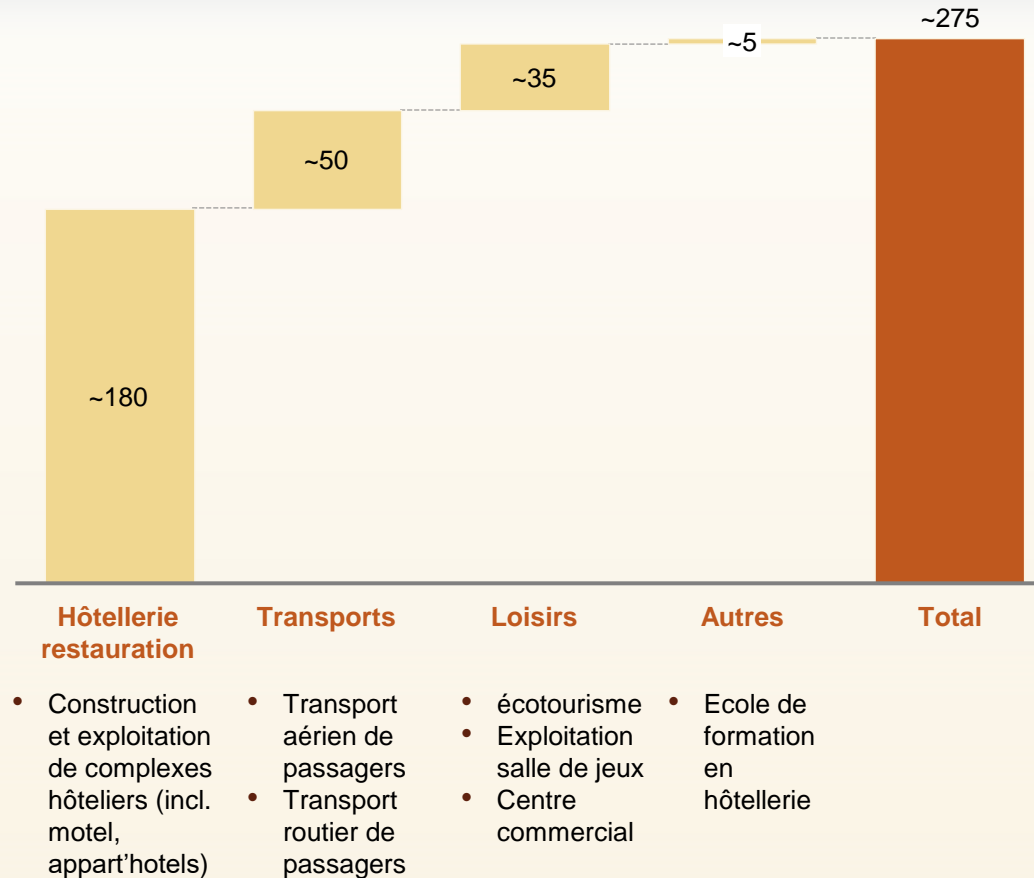
8

L'hôtellerie, qui constitue ~66% des investissements touristiques faits en 2012 - 2016, présente encore un fort potentiel de croissance



Investissements touristiques privés¹ en Côte d'Ivoire, 2012-2016
Mds XOF

Ratio IDE sectoriel / PIB total
Moyenne 2002-2015, %



¹ Estimations du CEPICI, incl. hébergements, formation, transport de personnes et activités de loisirs

SOURCE : CEPICI, World Bank, McKinsey Global Institute

8 Différentes incitations peuvent être mises en place pour attirer les investissements privés dans le tourisme

Types d'incitations dans d'autres pays

Description

<p>Land grant</p> 	<p> Abu Dhabi: 3 hotel duster at the canal: Shangri La. Traders Hotel, Fairmont; JV between government and developer(s) with 20% equity given up by developers in exchange for free land</p> <p> Dubai: Merass land bank used for Dubai Theme Parks</p> <p> Oman: The Wave: Mixed used development by MAF. Minimum build up obligation (MBO) of the golf course and marina in exchange for land grant at discounted prices</p>
<p>Tax exemptions and tax incentives</p> 	<p> Morocco: VAT exemption on goods acquired by hotel operators, no corporate tax for 5 years, and 50% reduction thereafter</p> <p> Dubai: Four-year waiver of 10% municipality fee for developers starting construction after 2013</p> <p> Oman: Complete exemption of corporate income tax (15%) for 4 and 5 star hotels (until recently)</p>
<p>Freehold or lease land arrangements</p> 	<p> Oman: Muscat Hills: Mixed use development. ITC¹ status and land arrangements in exchange for MBO of golf course and one five start hotel</p> <p> Abu Dhabi: Saadiyat island (including resident visas)</p>
<p>Contribution to enabling infrastructure works and utilities</p> 	<p> Abu Dhabi: Hodariyat Island: TDIC delivered a connecting bridge to Hodariyat Island in Abu Dhabi</p>
<p>Support in streamlining permitting and licenses requirements</p> 	<p> Jordan: Classifying areas as fit for tourist development, expedites all licensing required for them</p>
<p>Forms of subsidies and financial contribution for strategic projects for both capital or operating expenditures</p> 	<p> Vietnam: Subsidies to develop hotels and F&B areas</p> <p> China : Developing a one stop shop for all licensing required to develop assets</p>
<p>Assistance in coordination with other government authorities</p> 	<p> Abu Dhabi SMO (Saadiyat Management Office), equivalent of municipality</p> <p> Dubai: Reducing the construction approval process to two months</p>

¹ Integrated Tourism Complex

SOURCE: Expert interviews, asset development press search



8 Maroc : exemple de mesures de soutien aux investisseurs pour les projets touristiques



5 types d'interventions pour supporter les activités des investisseurs sur les projets des 8 zones touristiques définis dans la vision 2020

Mesures incitatives de droit commun



- **Exonération totale de la TVA sur les biens d'équipements** acquis au Maroc ou à l'étranger pendant une durée de 36 mois
- **Taux d'imposition sur les sociétés nul** pendant les 5 premières années d'exploitation
- **Taux d'imposition sur les sociétés réduit à 17,5%** sur le chiffre d'affaires facturé en devises au-delà des 5 premières années d'exploitation
- Un **taux de TVA réduit à 10%** sur les prestations d'hébergement des hôtels

Mesures incitatives de droit conventionnel



Pour les projets portant sur un montant d'investissement supérieur ou égal à 10 millions EUR, et une création directe d'emplois supérieure à 250 postes stables :

- **Participation de l'Etat aux dépenses relatives à l'acquisition du terrain** nécessaire à la réalisation du programme d'investissement dans la limite de 20% du coût de ce terrain
- **Participation de l'Etat aux dépenses d'infrastructures externes** nécessaires à la réalisation du programme d'investissement dans la limite de 5% du montant global du programme d'investissement
- **Participation de l'Etat aux frais de la formation professionnelle** prévue dans le programme d'investissement dans la limite de 20% du coût de cette formation
- **Exonération totale des droits à l'importation** sur les biens d'équipements importés

Mécanismes de garantie



- **Mise en place d'un fonds de garantie pour garantir les crédits bancaires** à moyen et long termes destinés au financement de projets d'hébergement et/ou d'animation touristiques
- **Mise en place de garantie des crédits d'investissement de la Caisse Centrale de Garantie** qui a pour principal objectif de faciliter l'accès des entreprises aux crédits d'investissement pour la réalisation de leurs projets de création, extension ou rénovation

Fonds d'investissements



- **Mise en place de différents fonds d'investissement publics-privés**, notamment en partenariat avec des banques, pour des projets d'hébergements et d'activités touristiques

Aide aux PME et à la formation



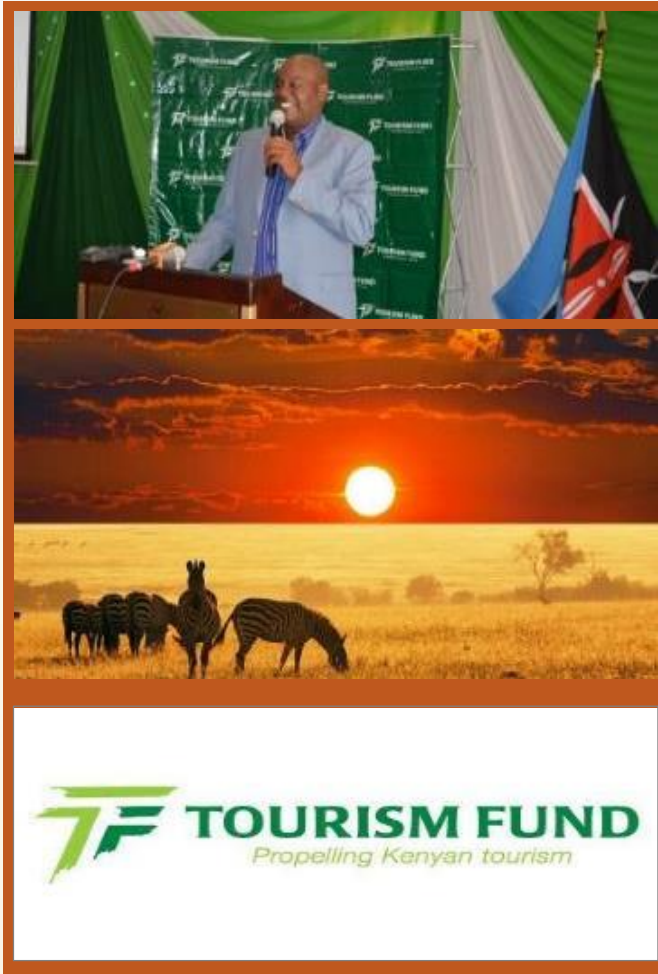
- **Développement de mécanismes d'accompagnement de PME touristiques** dans leurs démarches de mise à niveau et d'amélioration de la compétitivité
- Développement de mécanismes d'accompagnement des investisseurs dans le recrutement de compétences pour leur projet et de contrats spéciaux de formation

8 Kenya : exemple de mise en place d'un fonds dédié au tourisme



Description

Key success factors



- Established in 2012 to **promote Kenya as a tourist location both internationally and domestically**
- It is a government-related body vested and **operated by the Board of Trustees**
- Has a **nationwide reach** with a presence in five major towns that coordinate activities across all 47 counties
- The legal successor to CTDLT¹, operating since 1972 and funded by Trustees in the tune of about USD 21 mn



2% levy is the main source of funding

- Applies to **all tourist accommodations** as well as any **tourism establishments** whose gross sales on food, drinks and accommodation amount to at least Sh25,000 a month
- A minor funding source are donations, grants and endowments



Money allocation focuses are:

- Development of tourism products and services
- Tourism marketing combined with research and information management system
- Supporting tourism-related activities



The Fund's core function is to **mobilize resources to finance the development of a tourism, i.e.:**

- Managing funds collected from levy and other sources
- Establishing, equipping and controlling other tourism and hospitality training institutions upon approval by the Minister

1 Catering and Tourism Development Levy Trustees ; 2 Equivalent of about USD 21 mn

8 Singapour: exemple de mise en place d'un fonds de développement touristique



Description

Key success factors



- A **five-year funding support introduced by STB¹** in 2005 to catalyse the creation of innovative and quality tourism as well as efforts among tourism-related enterprises
- The Fund is **open to Singapore-registered businesses** embarking on projects with a clear tourism focus



The funding source for TDF is Singapore's government

- An initial amount of S\$2 billion was subsequently topped up with additional funding of S\$905 million in 2012 and S\$700 m in 2016



The fund is divided into 3 schemes:

- **Tourism Products Development** supporting the creation or rejuvenation of tourism products
- **Tourism Event Development** supporting events that enhance positioning Singapore as a lifestyle and business events hub worldwide
- **Tourism Capability Development** supporting productivity, technology innovation and adoption as well as talent development in the tourism sector



STB monitors grant applicants and events.

Success stories are among others:

- **Fantasia By Escriba** - The world's first confectionery theatre event
- **Adult Playground Singapore** - The world's first and largest outdoor festival that brings sports and music together in a one-day only event
- **DRIVE** - A four-month long Gillman Barracks site-wide public art project with artworks ranging from wall murals to sculptures and multi-media installation

¹ Singapore Tourism Board

SOURCE: Press search



8 Royaume-Uni: exemple de mise en place d'un fonds de promotion touristique



Context



- In 2010/11 British government was **discussing how to monetize touristic opportunities from forthcoming international events** in 2012
 - Summer Olympics
 - Queen's Diamond Jubilee
- The discussion was part of the 2010-15 tourism strategy development

» Approach

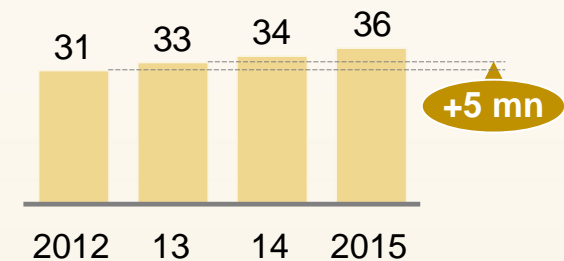


- In 2011 the government decided to create **£100 mn marketing fund to promote the United Kingdom**
- **Planned existence:** 4 years
- **Financing:** 50% state, 50% private (British Airways, DFDS, lastminute.com, others)
- **Coordination:** VisitBritain public agency
- **Significant planned impact:**
 - >1 mn additional visitor a year
 - £2 billion more visitor spending the UK
 - 50,000 new jobs across the country

» Impact



Number of overseas visits to UK
Millions of persons



- **The program exceeded expectations in terms of additional visitors**
- Success encouraged politicians to create fund successors
 - Similar, £40 mn smaller program was created as a successor in 2015

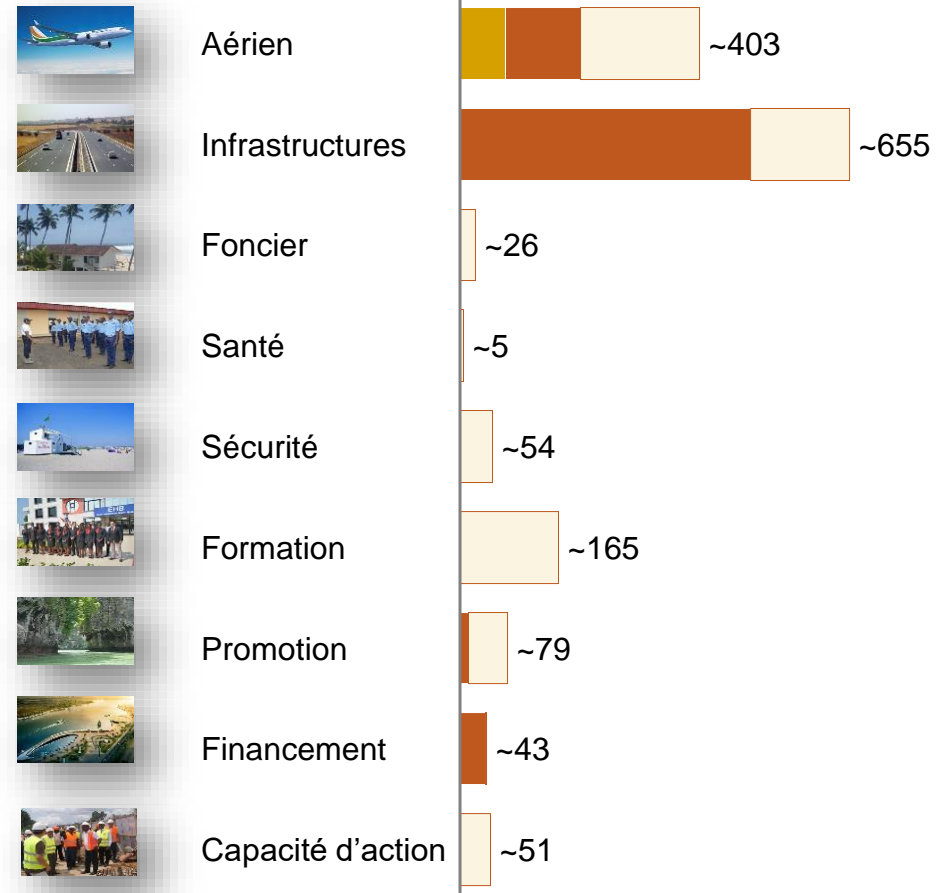
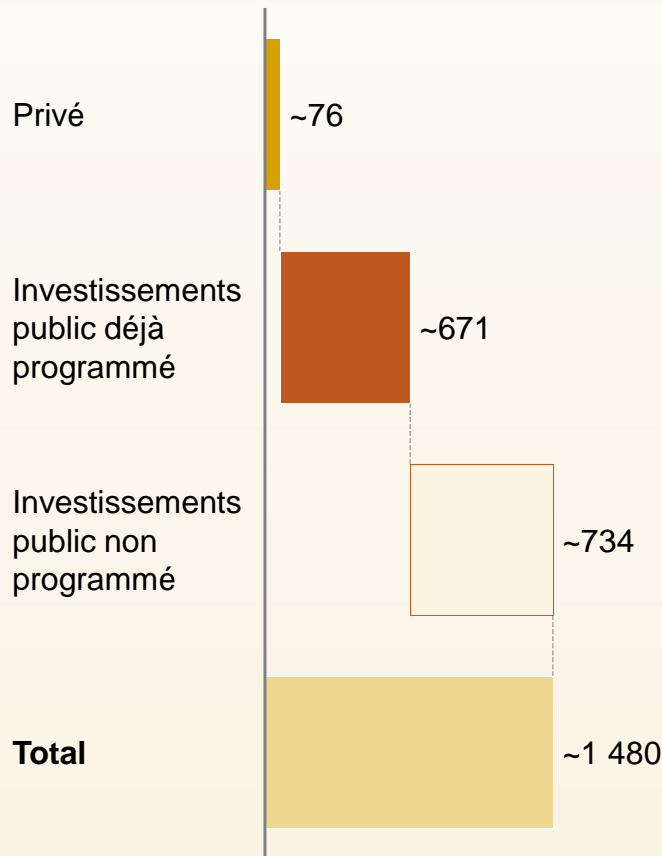


8 Le développement des 9 réformes phares nécessitera ~1 480 Mds XOF de financements d'ici à 2025



Financement total des réformes phares
Mds XOF, 2018-25

9 réformes phares
Mds XOF 2018-25



Plan de financements publics et privés des projets phares touristiques – Actions à mener et mode opératoire

Objectifs

Mode opératoire

Actions

Assurer le financement des études techniques pour les projets phares

- **Utilisation de la ligne budgétaire du Fonds d'Etudes** logé au Ministère de l'Economie et des Finances
- **Création d'un véhicule de financements étatiques**, sous la forme de subventions du gouvernement à la Société Nationale d'Ingénierie Touristique
- **Mobilisation de fonds auprès d'institutions financières internationales**

- **Inscrire les projets phares de développement touristique aux PND, PDG et PID** afin qu'ils bénéficient du Fonds d'Etude
- **Rencontrer les agences de développement internationales** opérant sur le territoire pour leur présenter les projets

Mobiliser les fonds nécessaires pour le développement des projets phares

- **Sensibilisation des investisseurs publics et privés quant à la volonté politique** de faire du tourisme une priorité économique
- **Mise en place d'un fonds permettant à l'Etat d'investir** (structure à définir) alimenté par les pays amis
- **Mise en place d'un fonds privé**
- **Mise en place de mécanismes de garanties de l'Etat (e.g. réserves foncières)** pour appuyer les demandes de crédits des investisseurs auprès des banques
- **Identification et mise en place de mesures incitatives pour les investisseurs dans le cadre du code des investissements** (possibilité de traiter les zones touristiques comme Zones Economiques Spéciales)

- **Organiser un roadshow pour les investisseurs privés et publics** présentant les caractéristiques des projets phares
- **Mettre en place une plateforme en ligne de présentation des projets**, avec les besoins en investissements de chacun d'entre eux
- **Définir le statut juridique de la structure du fonds permettant à l'Etat d'investir**
- **Lever les fonds pour le fonds privé** dédié au tourisme

Assurer la disponibilité de fonds pour les activités d'exploitation

- **Faciliter l'accès aux financements pour les activités des petites et moyennes entreprises**, via une mise en place de micro-crédits, de subventions, de mécanismes de garanties

- **Créer un one-stop shop** pour faciliter les démarches administratives et financières des PME sur les zones phares















Plan de financements publics et privés des projets phares touristiques – Proposition de feuille de route



Activité critique



Développement

Activités	2018	2019	2020	2021	2022
Assurer le financement des études techniques pour les projets phares					
 Inscrire les projets phares de développement touristique aux PND, PDG et PID					
 Rencontrer les agences de développement internationales pour leur présenter les projets phares					
Mobiliser les fonds nécessaires pour le développement des projets phares					
 Organiser un roadshow pour les investisseurs privés et publics					
• Mettre en place une plateforme en ligne de présentation des projets					
 Définir le statut juridique de la structure du fonds permettant à l'Etat d'investir					
 Lever les fonds pour le fonds privé dédié au tourisme					
Assurer la disponibilité de fonds pour les activités d'exploitation					
• Créer un one-stop shop pour faciliter les démarches administratives et financières					



9 Capacité d'action du Ministère – Remise à niveau des compétences du Ministère du Tourisme



Ambitions stratégiques

- Assurer le succès de la mise en œuvre des 9 projets phares et 9 réformes phares d'ici à 2025, en donnant au Ministère du Tourisme les personnels qualifiés requis et l'organisation interne efficace

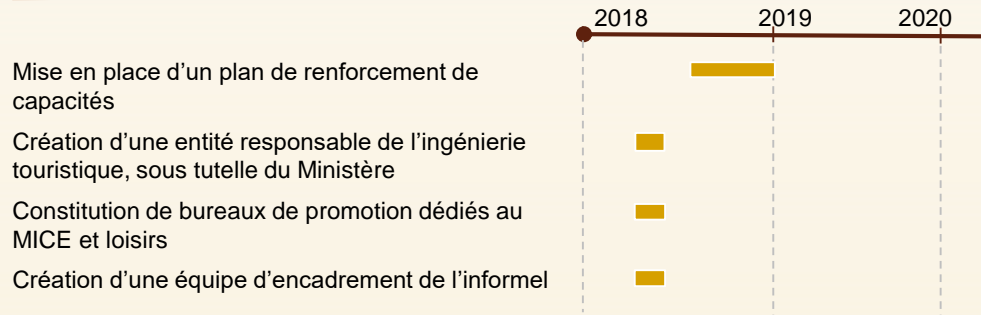
Objectifs

- Renforcer la capacité du Ministère à piloter des projets phares, avec (i) des équipes spécifiques pour la supervision de la mise en œuvre de chaque projet phare et (ii) des entités facilitant le développement de ces projets de façon transverse
- Doter le Ministère du Tourisme d'une gouvernance claire sur la gestion du patrimoine, la promotion et l'encadrement de l'informel

Principales activités

- Mise en place d'un plan de renforcement de capacités sur des fonctions critiques de la gestion de projets (e.g. business plans, management) et d'un plan de recrutement
- Création d'une entité responsable de l'ingénierie touristique, sous tutelle du ministère, en charge de la constitution de réserves foncières, de leur gestion et leur développement
- Constitution d'équipes de promotion dédiées pour le tourisme de conférences et salon et le tourisme de loisirs au sein de Côte d'Ivoire Tourisme
- Création d'une équipe dédiée à l'encadrement de l'informel et en charge de la régulation des tarifs dans les établissements touristiques
 - Mise en place d'une équipe dédiée à la collecte et l'analyse statistique des données sur le tourisme

Calendrier indicatif



SOURCE : Entretiens avec le Ministère du Tourisme, experts McKinsey, analyse d'équipe



Activité critique

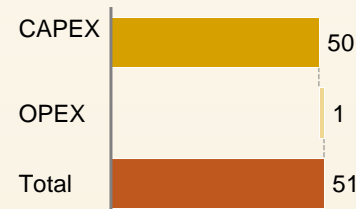


Principales parties prenantes

- Ministère du Tourisme
- Faitières
- Banques et fonds d'investissements privés

Besoins en financements, 2018 - 2025

Mds XOF



- Enveloppe pour »la mise en œuvre du Plan « Sécurisation d'Impact
- Salaires équipe MICE, société d'ingénierie touristique, équipe d'encadrement de l'informel

9 Etudes de cas internationaux – Grandes tendances mondiales relatives à la gouvernance du tourisme



ILLUSTRATION

Exemples de pays ayant mis en œuvre ces aspects de gouvernance

3 grandes tendances mondiales marquent la gouvernance du tourisme

Création de comités interministériels



- **Capitalisation sur les synergies potentielles** entre les politiques du tourisme et celles d'autres secteurs (e.g. transports, formation)

Implication de différents niveaux territoriaux



- **Implications des différents niveaux territoriaux** de gouvernements (autorités nationales, régionales et locales)

Partenariat Public-Privé



- **Inclusion du secteur privé** (e.g. chaînes hôtelières, entreprises de transports) et d'autres acteurs de l'industrie touristique (e.g. fédérations professionnelles, faitières)

• Maroc

- **Création d'un comité interministériel pour le tourisme**, incluant les principaux ministères concernés par les enjeux de politique touristique (e.g. Ministère de la Culture, des Transports, de la Jeunesse et des Sports)
- **Inclusion d'un modèle de gouvernance adapté aux enjeux de régionalisation** dans la vision 2020 du secteur, avec une ambition de création d' **Agences du Développement Touristique**, agences régionales en charge du suivi de l'exécution des projets phares sur leurs territoires



• Turquie

- Elaboration en 2012 d'un **Conseil National du Tourisme**, coordonné par le Ministère du Tourisme et composé de **membres d'autres ministères** (transport, environnement, culture, finance, éducation) et **d'acteurs privés de l'industrie touristique** (hôteliers, agences de voyage, guides touristiques)

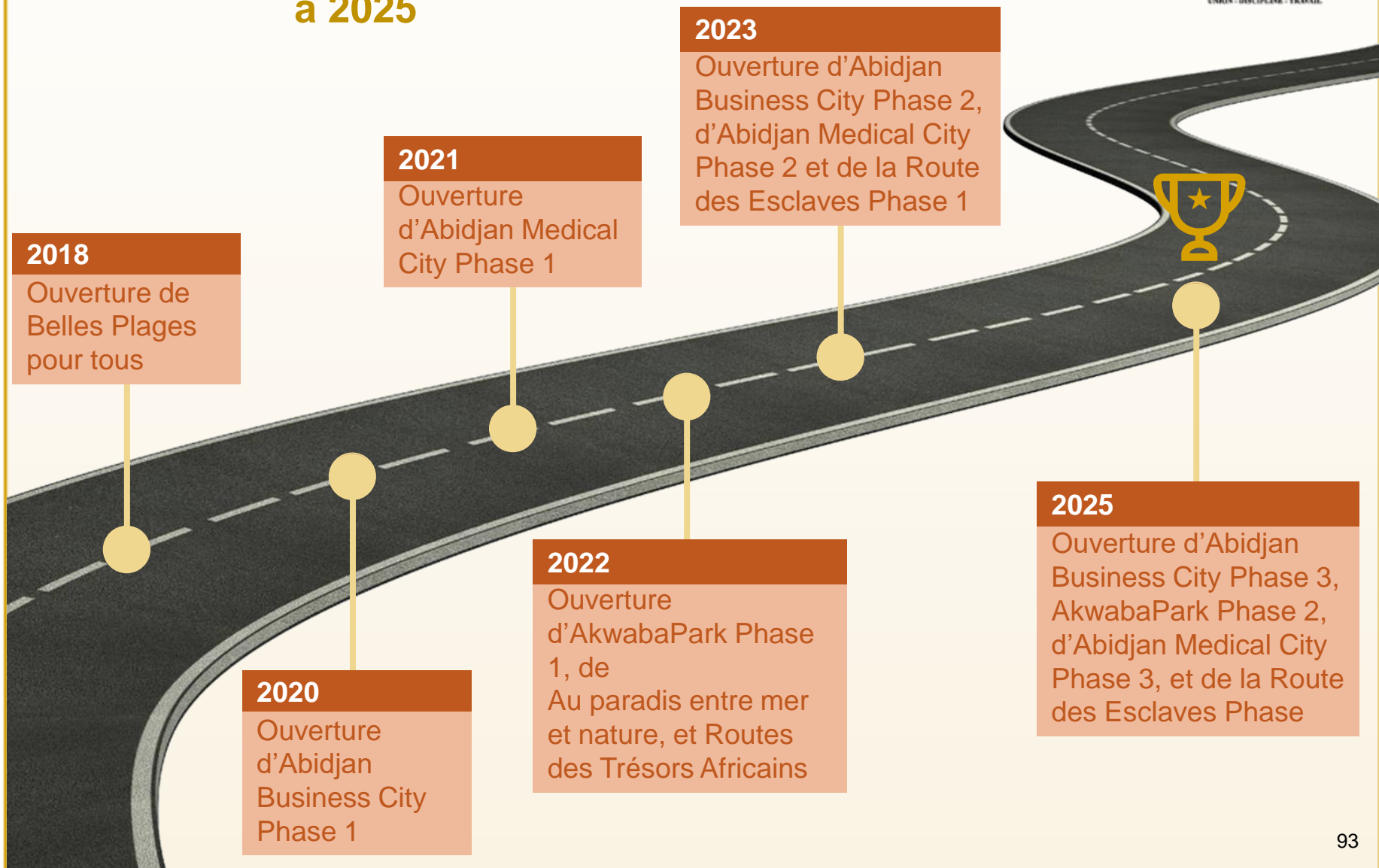


• Mexique

- **Etablissement du Cabinet du Tourisme Mexicain, réunissant près de 7 ministères** (e.g. Economie, Finance, Agriculture, Affaires Etrangères, Communications et transports, Environnement) pour mieux aligner leurs différentes actions et budgets, et renforcer les synergies inter-ministérielles pour le développement d'une politique nationale touristique



9 La refonte de la gouvernance doit permettre la mise en œuvre des 9 projets phares d'ici à 2025





9 Proposition de feuille de route pour la réforme phare



Objectifs

Mode opératoire

Actions

Renforcer la capacité du Ministère à piloter des projets phares

- **Développer un plan de renforcement de capacités** pour le personnel du Ministère afin d'assurer le bon développement du Plan Sublime Côte d'Ivoire, et permettant au pays d'atteindre ses ambitions en 2025
- **Développer un plan de recrutement** pour des compétences spécifiques sur des fonctions critiques du développement touristiques

- **Faire un diagnostic des capacités** spécifiques requises pour le bon développement des projets phares, et des compétences existantes
- Elaborer et budgétiser un **plan de renforcement** de capacités
- Elaborer et budgétiser un **plan de recrutement**, en termes de volume, qualité et salaires

Doter le Ministère d'une gouvernance claire sur des fonctions clés du développement touristique

- **Mettre en place une société d'ingénierie touristique**
- **Mettre en place des bureaux dédiés aux efforts de promotion sur le tourisme de loisirs international et sur le tourisme de conférences, salons et expositions (MICE)**
- **Mettre en place une équipe dédiée à l'encadrement de l'informel dans les 16 régions** de la Côte d'Ivoire afin de consolider le cadre réglementaire du développement touristique
- **Mettre en place une équipe dédiée à l'analyse statistique** afin de suivre la performance du développement touristique ivoirien

- **Créer le statut juridique** de la société d'ingénierie touristique
- **Recruter des compétences** pour la société d'ingénierie touristique
- Nommer et recruter les **membres du bureau dédié au MICE**
- Nommer et recruter **les 16 membres de l'équipe de l'encadrement de l'informel**
- Nommer et recruter les **5 personnes de l'équipe statistique**

9 Proposition de feuille de route pour la réforme phare



Activité critique




Développement

Activités

2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024

Renforcer la capacité du Ministère à piloter des projets phares

 Faire un diagnostic des capacités spécifiques requises




- Elaborer et budgétiser un plan de renforcement de capacités




- Elaborer et budgétiser un plan de recrutement




Doter le Ministère d'une gouvernance claire sur des fonctions clés du développement touristique

 Créer le statut juridique de la société d'ingénierie touristique




 Recruter les membres de la société d'ingénierie touristique



 Nommer et recruter les membres du bureau de promotion du MICE



 Nommer et recruter les 16 membres de l'équipe d'encadrement de l'informel



- Nommer et recruter les 5 membres de l'équipe statistiques

