



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION**

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT  
DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -**



## **MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

Pour l'obtention du  
**MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,  
OPTION GESTION DES PROJETS**  
5<sup>ème</sup> Promotion, Année académique 2010-2011

**CONTRIBUTION À L'AMÉLIORATION DES PERFORMANCES DE LA  
DIRECTION DU PATRIMOINE CULTUREL DU SÉNÉGAL DANS LA  
GESTION DES INSCRIPTIONS DE BIENS CULTURELS SUR LA LISTE DU  
PATRIMOINE MONDIAL.**

Préparé par :

**Sokhna GAYE**

Sous la direction de :

**Monsieur Papa Félou DIALLO,  
Enseignant associé au CESAG**

**Octobre 2013**

## DEDICACES

*À la divine providence*, merci de l'assistance pour toutes les épreuves traversées ainsi que les autres à venir.

Je te dédie particulièrement ce travail demandant encore ta constante assistance le long de mon futur parcours.

*À ma fille Khardiata FALL*, que j'ai dû abandonner plusieurs fois pour aller au cours.

*Mon très cher époux Ibrahima DIAGNE*, qui ne cesse de me soutenir. Merci pour ta compréhension et surtout pour l'affection que tu me témoignes.

*À mon père*, merci pour m'avoir donné le goût de l'effort ainsi que le soutien moral accordé tout au long de cette formation.

En témoignage de mon amour filial, et en guise de reconnaissance aux sacrifices consentis. L'éternel te garde longtemps.

*À ma mère*, pour tes encouragements constants et pour m'avoir mis au monde.

Puisse Dieu t'accorder une longue vie afin que tu puisses jouir des fruits de longues années d'efforts consentis.

*À mes frères et sœurs*, ce travail ne saurait se réaliser sans votre solidarité et votre sens du partage. Avec vous, j'ai appris à reconnaître les valeurs d'une vraie famille. Puissions-nous demeurer toujours unis.

## REMERCIEMENTS

Au terme de ma formation au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), dans le cadre du programme Master en Gestion de projet, je voudrais exprimer toute ma reconnaissance et adresser mes sincères remerciements à toutes les bonnes volontés qui ont contribué, de près ou de loin, à ma formation et à l'aboutissement de ce travail.

- ✓ Monsieur Papa Félou DIALLO, Enseignant associé au CESAG, pour sa disponibilité et ses conseils ;
- ✓ Madame Fatou FALL BA, coordonnatrice de la Cellule de Passation des Marchés du Ministère de la Culture, pour m'avoir encouragé à entrer au CESAG ;
- ✓ Au Docteur Hamady BOCOUM, Directeur du Patrimoine Culturel;
- ✓ Monsieur Ibrahima GAYE, Formateur à l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée (ENEA), pour son soutien permanent;
- ✓ Mes chers collègues du Ministère de la Culture en général et de la Direction du Patrimoine Culturel en particulier ;
- ✓ L'ensemble du personnel du CESAG ;
- ✓ Mes amis et camarades de promotion ;

Tous ceux qui, de près ou de loin, ont apporté une aide précieuse à l'élaboration de ce document.

## Sigles/Abréviations

**AFNOR** : Association Française de Normalisation

**BAMH** : Bureau d'Architecture des Monuments historiques

**BM** : Banque Mondiale

**CDSMT** : Cadre de Dépenses Sectoriel à Moyen Terme

**CESAG** : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CPM** : Centre du Patrimoine Mondial

**CRATerre ENSAG** : CRATerre-Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Grenoble

**CRDS** : Centre de Recherches et de Documentation du Sénégal

**DPC** : Direction du Patrimoine Culturel

**DPES** : Document de Politique Economique et Sociale

**DSRP** : Document stratégique de Réduction de la Pauvreté

**FPMA** : Eglise Protestante Malgache de France

**FUNAP**: Fonds des Nations Unies pour la Population

**ICCROM** : Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels

**ICOMOS** : Conseil International des Monuments et des Sites

**MDG-F** « Culture et Développement en Pays Bassari et au Delta du pays Bassari » :  
Millenium Development Goals Funds

**OCDE** : Organisation pour la Coopération et le Développement Economique

**OMD** : Objectif Millénaire du Développement

**OMT**: Organisation Mondiale du Tourisme

**ONG** : Organisation Non Gouvernementale

**ONUDI**: Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

**PM** : Patrimoine mondial

**PMI** : Project Management Institute

**PNUD** : Programme des Nations Unies pour le développement

**PPTE** : Pays Pauvres Très Endettés

**SCA** : Stratégie de Croissance Accélérée

**SNU** : Système des Nations Unies

**UICN** : Union Internationale pour la Conservation de la Nature

**UNESCO** : Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture

## Liste des figures

Figure 1 : Schéma du Modèle d'analyse .....	26
Figure 2 : Equipe de préparation des Cercles Mégalithiques de la Sénégambie .....	70
Figure 3 : Equipe de préparation des biens culturels du Delta du Saloum et Paysage culturel Bassari .....	70

## Liste des Photographies

Photo 1 - 4 Dossier sur les biens culturels du Sénégal novembre 2011, A.A.GUISSE/DPC.....	59- 63
Photo 5 - 8 Dossier de nomination des Cercles Mégalithiques de la Sénégambie, janvier 2006.....	64- 65
Photo 9 Vue aérienne de la mangrove 2009 © Jean Goepf, Océanium de Dakar .....	66
Photo 10 Amas coquilliers 2009© Sébastien Moriset, CRAterre-ENSAG.....	66
Photo 11 Paysage de mangroves 2009 © Mamadou Séya Ndiaye, DPC Sénégal.....	67
Photo 12 Partie haute des Chutes de Dindéfello2010 © Sébastien Moriset, CRAterre-ENSAG.....	68
Photo 13 Fête d'initiation des garçons Bassari à Nangar2009 © Mamadou Séya Ndiaye, DPC Sénégal .....	69
Photo 14 Danses de réjouissances avec le masque caméléon2010 © Mamadou Séya Ndiaye, DPC Sénégal .....	69
Photo 15 Préparation d'un garçon pour son initiation 2010© Mamadou Séya Ndiaye, DPC Sénégal .....	69

## Liste des Tableaux

<b>Tableau 1</b> Hypothèse secondaire1 .....	29
<b>Tableau 2</b> Hypothèse secondaire2.....	31

## SOMMAIRE

DEDICACES.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
SIGLES/ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES FIGURES.....	IV
LISTE DES PHOTOGRAPHIES.....	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
SOMMAIRE.....	V
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	11
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE.....	12
CHAPITRE II. DEFINITION D'UNE METHODOLOGIE D'ANALYSE.....	21
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DES RESULTATS DE LA QUALITE DU MANAGEMENT DE LA PREPARATION DES DOSSIERS D'INSCRIPTION SUR LA LISTE DU PATRIMOINE MONDIAL.....	28
CHAPITRE I : CONTEXTE DE L'ETUDE.....	29
CHAPITRE II : PRESENTATION DES RESULTATS ET INTERPRETATION.....	52
RECOMMANDATIONS.....	75
CONCLUSION.....	77
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	80
ANNEXES.....	82

# **INTRODUCTION GENERALE**

UNIVERSITÄT SAG - BIBLIOTHEQUE

## I. INTRODUCTION

*« Les préoccupations d'ordre culturel n'ont pas été intégrées d'office à la réflexion générale sur le développement durable et sur les facettes de sa mise en œuvre. Néanmoins, une réflexion parallèle s'est amorcée dès les années 1990 sur le thème de la culture et du développement »<sup>1</sup>*

Instituée par l'UNESCO comme 4<sup>ème</sup> pilier du développement, la culture est devenue l'un des enjeux majeurs de la mondialisation. Les industries culturelles de l'audiovisuel, de la musique et de l'édition ont conjugué leurs efforts pour faire de la culture une arme entre les Etats. L'extension à la culture des conflits internationaux constitue aujourd'hui un risque politique majeur. Dès lors, il devient important de se demander si les Etats garderont-ils la liberté de définir et de mettre en œuvre les moyens réglementaires et financiers pour protéger et promouvoir leur culture, ou délaisseront-ils tout une partie de cette capacité au profit du seul marché?

Les relations entre culture et économie ont donné lieu à des investigations intellectuelles remarquables notamment, la montée en puissance des industries culturelles et la constitution de groupes culturels importants nationaux et internationaux. Ces travaux sur l'économie de la culture ont porté sur les déterminants de l'offre et de la demande de biens et services culturels, la formation des prix compte tenu des interventions de l'Etat (régulation et subventions), les économies d'échelle et les tendances à la concentration des industries culturelles. Ces travaux souvent complexes notamment à cause de la difficulté de délimiter les contours de la culture, ont fait apparaître la part notable et croissante occupée par les activités culturelles dans le Produit intérieur brut et dans l'emploi.

Avec pour corollaire la question : Quel est, du marché ou de l'Etat, l'élément déterminant de l'investissement culturel ? Une des spécificités de la culture est que ce domaine ne peut pas ne pas combiner les deux. En raisonnant aux extrêmes et de façon schématique, on peut dire que le « tout marché » conduirait à n'investir que dans les productions culturelles rentables, laissant de côté les secteurs et les créations sans avenir économique immédiat.

---

<sup>1</sup> Rapport Pérez de Cuellar, *Notre diversité créatrice de la Commission mondiale de la Culture et Développement*, 1996.

La culture, au troisième millénaire, est devenue un secteur à haute valeur ajoutée. Créatrice d'emplois, elle est aussi une activité génératrice de revenus. Elle se structure de mieux en mieux autour d'objectifs certes esthétiques, mais aussi économiques.

Trois grandes périodes de référence peuvent être retenues dans l'évolution de la politique culturelle du Sénégal :

- La première qui va de l'Indépendance en 1960 à la fin des années 70, est caractérisée fondamentalement par le choix porté sur la culture comme moyen de rayonnement international du Sénégal avec la mise en place de structures comme le Centre d'Etudes et de Civilisations, les Archives Nationales, le Ballet national « la Linguère », le Musée Dynamique avec son célèbre Mudra Afrique<sup>2</sup> entre autres.
- La deuxième période de 1980 à 2000, correspond à l'avènement des politiques d'ajustement structurel qui eurent comme corollaire, la réduction drastique des fonds publics alloués au secteur de la culture entraînant la disparition de la plupart des structures précitées. Dès lors, s'est posée avec une acuité particulière la nécessité de définir des stratégies innovantes en matière de financement et de promotion des industries culturelles. Elle définit aussi un premier cadre consensuel sous la forme d'une charte culturelle nationale qui, de 1983 à 1988, a impliqué les intellectuels et acteurs culturels du pays qui ont proposé de nouveaux scénarii de développement.
- La dernière période débute avec l'alternance en 2000 et constitue une étape marquante de la culture au Sénégal. C'est alors que furent mis en réseau des acteurs culturels à travers des cadres fédérateurs comme la coalition nationale pour la diversité culturelle, le réseau des acteurs socioculturels. Elle reste aussi le point de départ d'une grande instabilité institutionnelle avec au moins 12 ministres de 2000 à nos jours.

Malgré tout, les biens et services culturels occupent un rang privilégié parmi les secteurs de pointe de l'économie mondiale ; la part qu'ils représentent dans la consommation des ménages est un excellent indicateur (au Sénégal, plusieurs milliers de ménages vivent des produits culturels ou dérivés). La musique, le cinéma, le livre et l'imprimé autrement dit ce patrimoine matériel et immatériel sont des biens de consommation courante qui prennent une part de plus en plus importante dans les dépenses domestiques.

---

<sup>2</sup> Mudra-Afrique est une école fondée en 1977 à Dakar, avec le soutien de Léopold Sédar Senghor par Béjart et la chorégraphe et danseuse franco-sénégalaise Germaine Acogny. Elle en sera la directrice jusqu'à la fermeture de l'école en 1985

Conscient de l'apport incommensurable du patrimoine dans l'économie de toute nation, les chercheurs en études de ce secteur se voient de plus en plus confrontés, dans le cadre de leur pratique professionnelle, à l'accumulation et à la diversité des biens patrimoniaux dans le monde. Ainsi, une course effrénée est lancée, organisée avec des instruments normatifs comme les « **Convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel** », « **Convention de NARA sur l'Authenticité** »<sup>3</sup> entre autres. Conscient de l'hégémonie qu'offre la vulgarisation de biens culturels pour une nation, le Sénégal a initié depuis le lendemain de son accession à l'indépendance une politique culturelle de protection et diffusion de son patrimoine. Les autorités de ce secteur ont sans doute compris que le développement durable passe par la conservation de l'équilibre général, du respect de l'environnement, de la prévention de l'épuisement des ressources naturelles et entre autre, de la préservation de son patrimoine culturel et naturel. Cependant, la culture reste très insuffisamment prise en compte. Eu égard à cela, seuls les programmes pouvant impacter sur la création de richesses articulés aux OMD sont retenus. Une forte coordination doublée d'une planification bien menée est initiée pour mieux asseoir ces orientations.

Ainsi, la constitution d'équipe de projets devenait une condition indispensable pour être éligible à ce rendez-vous. La Direction du Patrimoine Culturel du Sénégal l'ayant vite compris, s'y est attelée en formulant un modèle de gestion de ses projets d'inscription de biens culturels sur la liste du patrimoine mondial.

---

<sup>3</sup> <http://www.unesco.org>.

## II. OBJET DE L'ETUDE

Cette étude est une contribution à l'amélioration des performances de la Direction du Patrimoine Culturel (DPC) du Sénégal dans la gestion des inscriptions de biens culturels sur la liste du patrimoine mondial. Il s'agira de montrer comment les inscriptions ont été un exemple de performance au niveau du Ministère de la Culture.

On pourrait ainsi, en analyser les pratiques, et déceler les insuffisances puis proposer des mesures tendant à accroître les performances du service.

## III. PROBLEMATIQUE

Le Ministère de la Culture s'est doté de plusieurs outils et de programmes structurels pour atteindre ses objectifs à travers ses principaux domaines d'activités qui sont les arts vivants (théâtre, musique, danse, etc.), les arts visuels (arts plastiques, photographie, artisanat d'art, etc.), le cinéma et l'audiovisuel, le livre et la lecture, le patrimoine et la francophonie.

En dehors du Cabinet ministériel et du Secrétariat général, le département compte dix services rattachés, six directions nationales et six établissements sous tutelle chargé de conduire la politique culturelle du pays dans un secteur qui offre plusieurs potentialités à travers :

- le nombre important d'acteurs concernés,
- la diversité des filières et des produits culturels,
- le dynamisme et la créativité des acteurs attestés, entre autres, par l'émergence d'industries culturelles dont le marché couvre la sous région.

Pour rentabiliser l'immense potentiel économique de la culture, le Département met en œuvre les principales politiques suivantes :

- sauvegarde et valorisation de notre patrimoine culturel,
- décentralisation de l'action culturelle,
- appui financier et technique aux acteurs et opérateurs culturels,
- renforcement des capacités,
- renforcement et intensification des échanges culturels avec les pays amis.

Ce constat fait que l'essentiel des activités du secteur se fonde sur le patrimoine tangible comme intangible et assimile la Direction du Patrimoine Culturel comme le pilier ou la structure qui fédère la politique du secteur.

« Si le patrimoine ne se porte pas bien dans le secteur de la culture, rien ne va car le patrimoine est le poumon de la culture » disait le professeur Assane SECK<sup>4</sup>.

C'est ainsi, que des structures ont été mises en place pour entretenir et préserver ce patrimoine, intégrant aussi des principes et objectifs dans sa législation, aux premières heures de l'indépendance.

Parmi les orientations déclinées, la principale reste la protection, la préservation et la valorisation du patrimoine matériel et immatériel. Et c'est ainsi que, de 1978 à 2000 quatre (4) biens culturels et naturels « l'île de Gorée, les parcs nationaux (Djoudj et Niokolo Koba) et l'île de Saint-Louis » ont été portés sur la liste du patrimoine mondial. A partir de 2006, le rythme s'accroît avec les inscriptions des Cercles Mégalithiques de la Ségambie, en 2007 ; le rite initiatique le **Kankourang** dans la liste du patrimoine immatériel, en 2010 le **Delta du Saloum** et en 2011 le **Paysage culturel Bassari**. Nous constatons que le nombre d'ouvrages classés sur six ans est sensiblement égal au nombre de réalisations sur environ vingt(20) ans.

Cependant, mêmes si les procédures étaient différentes de celles des biens inscrits après 2003<sup>5</sup>, des performances peuvent être notées et plusieurs questions sont agitées. Notamment l'organisation et la structure adoptées depuis l'idée d'inscription jusqu'à leur mise en œuvre, au moment où le service public est perçu comme limité par le manque d'efficacité, de contre performance et encore moins de laxisme. Même si la prise en compte des mesures mises en place par les instruments juridiques appropriés, la révision de la structure et l'organisation des équipes de projets au sein de la direction du patrimoine culturel (DPC) sont non négligeables. De nombreuses difficultés ont souvent été rencontrées dans le cadre des inscriptions et de la préservation des sites déjà inscrits ce qui les place dans la liste du patrimoine en péril (3 sites sur 8 y ont déjà figuré) d'autant plus que, c'est en 2007, pour la première fois qu'un site venait de connaître une « déclassification ». Quel que soit le modèle utilisé, de nombreuses questions sont posées sachant qu'en 2011, sur 962 biens culturels, le continent africain en compte 119 dont 8 pour le Sénégal. Cela nous pousse à nous interroger sur l'amélioration de la performance des projets de la DPC.

---

<sup>4</sup> Pr Assane SECK Ministre de la Culture du Sénégal de 1966-1968 et de 1978 -1981

<sup>5</sup> 2003 : Convention pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel

La réponse à cette question pourrait permettre de mieux comprendre le phénomène de l'inscription de biens culturels et, partant, de contribuer à l'élaboration d'un nouveau modèle d'organisation et de structure adapté à ce secteur. Car comme le disait MINTZBERG : « *Pour comprendre la structure d'une organisation, il faut connaître son mode de fonctionnement, la manière dont sont portés les flux d'informations et de décisions, les mécanismes dont sont structurés les emplois* »<sup>6</sup>

La présente étude a donc pour but de vérifier l'hypothèse selon laquelle la qualité du système de management influence la performance d'une organisation et montrer que la mise en place d'un bon système de gestion organisationnelle et structurelle contribue à améliorer les performances d'une organisation.

## **IV. OBJECTIF DE LA RECHERCHE**

### **1. Objectif général**

L'objectif de cette étude est de contribuer à l'accroissement des performances de la direction du patrimoine culturel (DPC) dans la gestion des Inscriptions des biens culturels du Sénégal au patrimoine mondial

### **2. Objectifs spécifiques**

Ils sont structurés autour des points suivants :

- Faire un diagnostic du système de préparation des projets d'inscription de la DPC ;
- Identifier les contraintes et les limites du système de gestion ;
- Proposer des recommandations allant dans le sens de l'amélioration du système de gestion axé sur la performance des projets de la DPC

## **V. INTÉRÊT ET IMPORTANCE DE L'ÉTUDE**

### **1. Pour la Direction du Patrimoine Culturel**

Cette étude constitue pour la Direction du Patrimoine Culturel un apport substantiel d'amélioration de la qualité des systèmes de management des projets. Elle propose ainsi des solutions aux multiples problèmes auxquels elle est confrontée pour la gestion des projets.

---

<sup>6</sup> MINTZBERG(Henry), *Structure et dynamique des organisations*. Editions d'organisation. Paris 1982. Pages 46,47

## **2. Pour le CESAG**

En tant qu'institution qui s'illustre dans le renforcement de capacités à travers ses nombreuses filières articulées autour du management, le fonds documentaire du CESAG n'enregistre pas beaucoup de publications ayant trait à la culture. Ce mémoire sera une contribution pour apporter des réponses adéquates aux préoccupations sur le patrimoine culturel du Sénégal.

## **3. Pour nous-mêmes**

La présente étude nous permet d'une part de développer nos capacités managériales et d'autre part de mettre en pratique les nouvelles connaissances théoriques acquises.

## **VI. DÉLIMITATION DE L'ETUDE**

La présente étude s'étend sur les projets d'inscriptions des biens culturels de la Direction du Patrimoine Culturel (DPC) du Sénégal et particulièrement sur les Cercles Mégalithiques de la Sénégalie, le paysage du Delta du Saloum et le Pays Bassari. Le seul aspect qui sera traité dans cette étude est relatif à la qualité du management dans la préparation des dossiers d'inscription.

## **VII. DÉMARCHE DE L'ETUDE**

Nous avons d'abord procédé par une recherche documentaire pour entreprendre le diagnostic du système de gestion des projets de la DPC. Ensuite, des entretiens nous ont permis d'évaluer le système de gestion des biens culturels par la vérification d'un modèle d'analyse et aussi d'identifier les contraintes et les limites de celui-ci. Et enfin un traitement et une analyse des données recueillies ont permis de proposer des recommandations pour l'amélioration du système de gestion axé sur les résultats des projets de la DPC.

### **1. La recherche documentaire**

La bibliothèque du CESAG, à travers ses ouvrages et études sur la performance des projets, a été pour nous une excellente opportunité d'amorcer notre contribution à une amélioration de la performance des projets culturels à la Direction du Patrimoine Culturel du Sénégal. Cependant, les ouvrages sur les projets culturels et mieux le patrimoine culturel y sont quasi inexistant. De ce fait, nous avons plutôt choisi la documentation traitant de l'organisation et la structure comme facteur de performance pour diagnostiquer le système de gestion des projets de la DPC.

Dans toute organisation, l'élément fondamental reste la performance car elle s'étudie au regard des objectifs de l'organisation et des attentes des acteurs, en tenant compte du contexte dans lequel elle se réalise.

Ainsi, la recherche de la performance devient l'objectif à atteindre pour tous les entrepreneurs et pour ce fait, plusieurs thèses sont développées.

Pour certains la performance d'un projet relève de la conception. Ainsi, elle serait perçue comme un processus continu. Après le démarrage, l'amélioration de la conception du projet pourrait se faire à deux principales occasions:

- I. lors du bilan d'activité et de la programmation annuels,
- II. lors de l'examen à mi-parcours.

Cependant, d'autres approches sont développées comme celle de KEPNER TREGOE<sup>7</sup> qui soutient que la performance d'un projet est liée à son organisation. Celle-ci reste influencée par un certain nombre de variables qui sont :

- externes,
- organisationnelles,
- humaines.

H. MINTZBERG dans les rôles du manager nous démontre la dimension fondamentale de la communication dans une organisation. En effet, le manager typique peut consacrer 80 à 90% de son temps aux communications et aux interrelations. C. BERBARD, dans les « relations humaines : théorie et pratique », soutient que la fonction première de tout cadre est de développer et de maintenir tout réseau de communication.

En quelques mots avec cette approche, la gestion de projets indissociable de la notion de performance pourrait aussi être perçue comme la science et l'art de l'organisation

Ainsi pour compléter ce travail, certes des recherches en ligne ont été développées mais les expériences des personnes habilitées ont été déterminantes.

## 2. Les entretiens

Pour une meilleure appréciation de nos travaux, la confrontation des informations recueillies à la réalité nous paraissait incontournable. C'est ainsi que divers entretiens ont été tenus avec les responsables gestionnaires du projet, les acteurs de la direction du patrimoine qui ont participé

---

<sup>7</sup> MM. Charles Kepner et Benjamin Tregoe, deux chercheurs ayant mené une étude sur les prises de décision au Strategic Air Command. Ils ont ainsi découvert que lorsque les officiers de l'US Air Force prenaient les bonnes décisions, ce n'était pas tant grâce à leur grade ou à leur parcours professionnel qu'au processus logique utilisé pour rassembler, organiser et analyser les informations avant de passer à l'action. *KEPNER, Charles H., Benjamin B. Tregoe, The Rational Manager, McGraw-Hill, New York, 1965*

au classement de biens culturels, les partenaires techniques et les agents de la structure responsable. Une synthèse des différentes réponses aux questions posées aux divers acteurs sur la base de guides d'entretien a permis de faire un état des lieux sur la manière dont le projet a été conçu, les moyens utilisés et ses objectifs opérationnalisés.

### **3. Le traitement et l'analyse de données**

L'ensemble des données recueillies est traité et analysé à partir d'un modèle d'analyse conçu à cet effet. Ce traitement a permis de formuler un certain nombre de propositions et de recommandations pour améliorer le système de gestion axé sur les résultats des projets de la DPC.

## **VIII. PLAN DE L'ETUDE**

La présente étude comprend outre l'introduction générale et la présentation de l'étude, deux parties divisées chacune en deux chapitres :

Nous aurons dans la première partie, un premier chapitre décline le cadre théorique à travers une revue documentaire et des concepts à partir desquels l'aspect méthodologique sera défini.

Dans la seconde partie, les résultats de la qualité du management de la préparation des dossiers d'inscription sur la liste du patrimoine mondial seront présentés. Un premier chapitre fera objet de la présentation du contexte de l'étude. Un deuxième sera consacré à la présentation, à l'analyse et à l'interprétation des résultats de l'étude dont leurs conclusions nous permettront d'avancer des recommandations les mieux considérées.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE  
ET METHODOLOGIQUE**

## PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

### CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

#### I. DÉFINITION DES PRINCIPAUX CONCEPTS DE BASE

##### 1. Le Plan

D'après Bernard M. Feilden et Jukka Jokilehto<sup>8</sup>, « un plan est un modèle systématique qui est conçu avant de mettre en œuvre une action de telle sorte qu'elle puisse être ciblée aux fins attendues ». Ainsi, un plan fixe les intentions et les lignes directrices d'un projet. Il constitue la base de la gestion en termes de planification, de programmation et de budgétisation.

Dans le secteur culturel, un plan de développement peut être perçu comme un instrument de gestion qui aide à promouvoir le développement culturel. Les plans de cette nature visent à préserver l'ensemble des valeurs d'une communauté.

##### 2. Le programme

Le programme, un ensemble cohérent, délimite les responsabilités de mise en œuvre des politiques qui reçoivent une enveloppe de crédits globale et fongible lui permettant de choisir les moyens les mieux adaptés à la réalisation des objectifs qui lui sont fixés. Il contient plusieurs projets ayant pour objectif commun l'atteinte des objectifs du programme.

##### 3. Projet

Un projet est un ensemble d'actions à réaliser pour atteindre un objectif défini dans le cadre d'une mission précise et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début mais aussi une fin<sup>9</sup>.

Selon le PMI (Project Management Institute) « le projet est un ensemble d'activités temporaires initiées dans le but de fournir un produit, un service ou un résultat unique ».

Cette définition s'applique bien entendu aux projets culturels dont les projets du patrimoine.

---

<sup>8</sup> FEILDEN Bernard M. et JOKILEHTO J *Guide de gestion des sites du patrimoine culturel mondial*. ICCROM- Rome 1996. Page 2

<sup>9</sup> Dictionnaire de management de projet, AFITEP, 4<sup>e</sup> édition, AFNOR

## 4. Typologie de Projet

Bien qu'ayant la même définition, les projets diffèrent selon qu'ils débouchent sur des extrants valorisables ou non en terme monétaire. Avons-nous ainsi plusieurs types de projets dont quelques exemples sont énumérés ci-dessous.

### 4.1. Les projets à produits valorisables

Les projets n'étant pas tous de même nature, il est indispensable de les distinguer. Nous avons les projets à produits valorisables sous forme monétaire. Il s'agit essentiellement des projets de développement de la production de biens et services. Ces biens et services peuvent faire l'objet d'une commercialisation effective ou pour lesquels il existe un marché.

C'est le cas notamment :

- Des projets de développement industriel ;
- Des projets énergétiques ;
- Projet artisanal, agricole ou touristique
- Etc.

Ces biens et services peuvent être fournis gratuitement aux bénéficiaires, ou dont la vente n'obéit pas à une logique commerciale, mais qui concourent principalement à des activités dont la valorisation des avantages est raisonnablement aisée.

Nous avons par exemple :

- Les projets de développement d'infrastructures routières ;
- Projets de formation professionnelle
- Projet de vulgarisation agricole.

### 4.2. Les projets à produits non valorisables (monétairement)

Nous distinguons également les précédents projets des projets dits à produits non valorisables monétairement.

Il s'agit :

- des projets de santé publique ;
- des projets d'éducation nationale ;
- des projets de réseaux d'assainissement urbain ;
- des projets de préservation de l'environnement ;

- des projets de développement culturel ou d'appui institutionnel.

### **4.3. Les projets culturels et du patrimoine**

Actuellement, les projets culturels et ceux du patrimoine peuvent être tantôt perçus comme des projets à produits valorisables sous forme monétaire. En effet, l'inscription d'un site sur la liste du Patrimoine mondial entraîne des changements tels que l'augmentation du nombre de visiteurs, de nouveaux aménagements et entrainer ainsi le développement de commerces. Dans la 2e version du Document stratégique de Réduction de la Pauvreté (DSRP) adoptée en 2006, la culture a été identifiée à la fois comme un facteur de création de richesses et comme un agent facilitateur pour l'atteinte des autres objectifs du développement humain durable.

## **5. Le cycle de vie d'un projet**

Le processus, depuis l'idée de projet jusqu'au terme de son exécution, peut être considéré comme un cycle parce que chacune des phases est en étroite liaison avec la phase qui la précède et celle qui la suit. Il est également un cycle en ce sens que le projet dans son ensemble doit lui-même, engendrer de nouveaux projets soit au titre de l'expansion des activités existantes soit au titre de la promotion et la création de nouveaux projets dans une perspective de pérennisation des acquis.

Le cycle de vie ou le processus d'un projet diffère d'une organisation à une autre mais pour l'essentiel il comporte plusieurs étapes ou phases.

### **5.1. Les phases du cycle de vie d'un projet**

Selon l'approche de la banque mondiale, le cycle de vie d'un projet contient huit étapes que sont :

#### **5.1.1. La stratégie d'aide pays**

A ce niveau, la Banque prépare les opérations de prêt et les services de conseil en sachant se montrer sélective et tenir compte des domaines où elle dispose d'un avantage comparatif, l'objectif étant d'appuyer les efforts déployés par les pays pour faire reculer la pauvreté.

#### **5.1.2. L'identification des projets**

La Banque veille à ce que les projets identifiés, soutiennent les stratégies et reposent sur des bases financières, économiques, sociales et environnementales solides.

C'est à ce stade que l'on analyse la pertinence des stratégies de développement sur lesquelles reposent les projets.

### **1.1.3. La préparation des projets**

Lors de la préparation, la Banque fournit des conseils sur la politique à suivre et sur les projets, ainsi qu'une assistance technique. Les clients effectuent des études et préparent le dossier final du projet.

### **5.1.4. L'évaluation des projets**

La Banque évalue à ce niveau, les aspects techniques, économiques, institutionnels, financiers, environnementaux, et sociaux du projet. Le document d'évaluation et les projets de documents juridiques concernant le projet sont préparés.

### **5.1.5. La négociation et l'approbation du conseil**

A ce stade, la banque et l'emprunteur arrêtent les dispositions de l'accord de prêt ou de crédit, et le projet est soumis au conseil pour approbation.

### **5.1.6. L'exécution et la supervision**

L'emprunteur exécute le projet et la banque veille à ce que les fonds empruntés soient utilisés aux fins prévues et à ce que les critères d'économie, d'efficacité et d'efficience soient respectés.

C'est à ce niveau que sont définies les méthodes de suivi du projet, les évaluations à mi-parcours ou périodiques.

### **5.1.7. L'exécution et l'achèvement**

A la fin de l'exécution du projet, un rapport de clôture est rédigé dans le but d'évaluer la performance de la banque et celle de l'emprunteur.

### **5.1.8. L'évaluation rétrospective des projets**

Le département de l'évaluation des opérations de la banque, qui est une entité indépendante, prépare un rapport d'audit et évalue le projet. L'analyse est utilisée pour la conception de projets ultérieurs.

## 6. La gestion de projet

TERRY&FRANKLIN<sup>10</sup> perçoivent la gestion comme un « processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources ».

Or pour MM DECLERK & OLSEN<sup>11</sup>, la gestion de projet désigne « des méthodes et techniques créées pour la conception, l'analyse et la conduite d'activités temporaires fortement irréversibles, non répétitives, réalisées sous contrainte de temps et engageant des ressources rares et limitées »

### 6.1. La gestion de projet culturel

Les acteurs culturels considèrent la gestion de projet comme processus par lequel un projet est mis en œuvre avec succès, c'est à dire qu'il réalise son but. La gestion de projet est une manière de penser : s'assurer que tous les aspects du projet avancent dans la même direction, de manière planifiée afin de réaliser la fin ou l'achèvement dudit projet.

### 6.2 La gestion d'un site du patrimoine mondial

Selon l'UNESCO la gestion d'un site du patrimoine mondial se base sur une analyse détaillée de son intérêt, tel qu'identifié au cours de la procédure d'inscription.

*La gestion d'un site du patrimoine comprend les éléments suivants :*

- *Faire comprendre à tout le personnel du site les valeurs culturelles à préserver sur ce site;*
- *Elaborer des directives spécifiques en fonction de la définition de l'intérêt du site;*
- *Etablir un inventaire complet de toutes les ressources culturelles du site;*
- *Organiser des inspections régulières conduites par des professionnels qualifiés et expérimentés, qui rédigeront un rapport officiel;*
- *Elaborer un plan stratégique de maintenance débouchant sur la formulation de projets sur divers éléments qui s'inscrivent dans un programme annuel de travail en fonction de leur priorité ;*

---

<sup>10</sup>TRAORE Ahmadou, Codex, Contexte du Management des projets. 2010. Page 2

<sup>11</sup>TRAORE Ahmadou, Codex cours de gestion, suivi et évaluation de projets. 2008. Page3

- *Respecter, toute intervention, les principes éthiques de la conservation, les recommandations internationales de l'UNESCO et les directives contenues dans la Charte de Venise*<sup>12</sup>

Enfin, la gestion de projets pourrait aussi être définie comme la science et l'art de l'organisation.

## 7. Le patrimoine

Selon le guide de gestion des sites du patrimoine culturel mondial<sup>13</sup>, le **patrimoine** se définit comme « *l'ensemble des biens, matériels ou immatériels, ayant une importance artistique et/ou historique certaine, et qui appartiennent soit à une entité privée (personne, entreprise, association, etc.), soit à une entité publique* ». D'après l'UNESCO, le patrimoine est composé de deux éléments : culturel et naturel et en donne les définitions ci-après.

Selon la Convention du patrimoine mondial, sont considérés comme « patrimoine culturel » :

- « - *les monuments : œuvres architecturales, de sculpture ou de peinture monumentales, éléments ou structures de caractère archéologique, inscriptions, grottes et groupes d'éléments, qui ont une valeur universelle exceptionnelle du point de vue de l'histoire, de l'art ou de la science, les ensembles, et les sites ...* »<sup>14</sup>

Aujourd'hui, le concept de patrimoine culturel devient le produit de l'évolution de la société contemporaine, de ses valeurs, de ses besoins. Avant, on s'intéressait surtout à des œuvres d'art particulières ou aux principaux monuments.

Les destructions massives provoquées par les deux guerres mondiales et l'intensification du développement industriel à partir des années cinquante ont amené les gens à prendre conscience que leur vie est étroitement liée à l'environnement dans lequel ils vivent et ils travaillent. Celui-ci constitue en effet la base de leur identité culturelle ainsi qu'une référence mentale et spirituelle pour l'équilibre et la qualité de la vie.

## 8. Le bien culturel

De nombreuses définitions nous sont offertes pour le mot « bien culturel » et elles varient d'une législation à une autre et conséquemment selon les traités entre autres les conventions internationales.

---

<sup>12</sup> FEILDEN Bernard M. et JOKILEHTO Jukka, *Guide de gestion des sites du patrimoine culturel mondial*— ICCROM- Rome 1996, Page 20

<sup>13</sup> FEILDEN Bernard M. et JOKILEHTO Jukka, *Guide de gestion des sites du patrimoine culturel mondial* – ICCROM- Rome 1996, Page 6

<sup>14</sup> Article 1 &\*Article 2 : *Convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel*- <http://www.unesco.org> consulté le 03mars 2013

Ainsi, pour rester dans notre domaine de recherche nous allons considérer le mot « bien » comme une propriété ayant un intérêt historique ou artistique particulièrement important pour une nation. Cependant, pour les besoins de notre étude, nous allons définir le bien du patrimoine, « *en particulier une œuvre d'art ou un bâtiment mais également un site, peut être considéré sur la base de concepts spécifiques. En cela, il peut donc se concevoir comme un tout constitué d'un assemblage de parties. Ce tout forme une unité potentielle à travers laquelle chaque partie peut être décrite et définie par rapport à l'intention originale* ». <sup>15</sup>

## 9. La Performance et les indicateurs de performance

### 9.1. La performance d'un projet

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion multidimensionnelle et complexe.

Elle est définie par le glossaire de l'OCDE comme une « mesure selon laquelle l'action de développement, ou un partenaire, opère selon des critères, des normes, des orientations spécifiques, ou obtient des résultats conformes aux objectifs affichés ou planifiés ».

Pour Voyer, la performance consiste « à remplir la mission en s'adaptant à l'environnement et en profitant de ce qu'il a à offrir, à produire des résultats de qualité correspondant aux besoins des clients et répondant aux objectifs de l'organisation, de le faire de façon efficiente en produisant les résultats escomptés au meilleur coût, tout en respectant les conditions organisationnelles liées à l'utilisation optimale des ressources et à la qualité du processus ».

Ainsi, une organisation comme tout système organisé d'action, doit réunir, quatre grandes fonctions sont à la base de la performance :

- S'adapter, puiser dans son environnement les ressources nécessaires pour offrir des services,
- Poursuivre des buts qui sont valorisés (prévenir, diagnostiquer et traiter des problèmes),
- Fonctionner de façon intégrée avec productivité, organiser la coordination entre les parties, assurer la qualité, être productif,
- Préserver et produire des valeurs et du sens.

---

<sup>15</sup> FEILDEN Bernard M. et JOKILEHTO Jukka, *Guide de gestion des sites du patrimoine culturel mondial* – ICCROM- Rome 1996 ;Page 14-15

Pour d'autres, la performance d'une organisation peut être considéré comme la capacité à atteindre ses buts, acquérir et contrôler des ressources nécessaires, fonctionner de façon intégrée et prévisible tout en contribuant à la promotion et au maintien des valeurs communes.

Pour le patrimoine, la performance des projets pourrait être assimilée comme étant un ensemble de mesures permettant de se prononcer sur les relations entre les différents types de résultats et les moyens mis en œuvre. Cependant, elle fait appel à un certain nombre de techniques pour son amélioration. De ces techniques, on peut retenir :

- L'établissement d'un plan de gestion;
- La collaboration interdisciplinaire en recourant aux principes de la conservation pour évaluer les diverses options;
- Les éléments interdépendants qui composent le plan de gestion.

## **9.2. Les indicateurs de performance**

Aussi polysémique qu'elle ne paraît, la notion de performance interpelle un certain nombre d'indicateurs pour la mesurer. Parmi ceux-ci, nous retenons : la cohérence, l'efficacité, l'efficience et l'économie.

### **9.2.1. La cohérence**

C'est une notion qui permet à un système de donner des informations idoines aux besoins exprimés afin de soutenir une bonne prise de décision. La cohérence est appréciée par une adéquation entre les informations collectées et celles attendues.

### **9.2.2. L'efficacité**

Le critère d'efficacité d'un projet concerne la mesure dans laquelle les résultats (ou outputs) du projet ont été réellement utilisés, ou que l'on en a bien tiré avantage. En d'autres termes, la question est de savoir si l'objectif spécifique (ou but) a été atteint. On analyse ici la mesure dans laquelle les bénéficiaires ciblés ont effectivement tiré profit des produits ou des services du projet.

### **9.2.3. L'efficience**

Le critère d'efficience mesure la relation entre différentes activités, les ressources disponibles et les résultats prévus (parfois dénommés outputs). Cette mesure doit être quantitative, qualitative et doit également porter sur la gestion du temps et du budget. Il s'agit

donc de voir si des résultats similaires auraient pu être obtenus par d'autres moyens, à un coût moins élevé et dans les mêmes délais.

#### **9.2.4. L'économie**

Il mesure les conditions dans lesquelles les ressources humaines, financières et matérielles appropriées sont acquises dans les conditions prévues et à moindre efforts.

En définitive, l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût ; l'efficacité le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources. Enfin, l'efficacités est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis dans les délais spécifiés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE II. DEFINITION D'UNE METHODOLOGIE D'ANALYSE

### I. CHOIX DES VARIABLES

L'analyse se fondera sur deux variables : une variable dépendante ou expliquée et une variable indépendante ou explicative.

#### 1. La variable expliquée

La performance d'un projet constitue la variable expliquée. Les différents critères à analyser pour en juger sont la cohérence, l'efficacité, l'efficience et l'économie.

#### 2. La variable explicative

La variable indépendante qui explique la performance d'un projet est la qualité de management. Elle recèle différentes dimensions parmi lesquels on peut noter :

- ✓ La **planification** qui est centrée sur les résultats ;
- ✓ L'**organisation** qui spécifie les moyens pour les atteindre ;
- ✓ La **direction** coordonne et active la planification, l'organisation et le contrôle pour aboutir aux performances souhaitées ;
- ✓ Le **contrôle** qui détermine si les résultats sont atteints ou non.

## II. MODÈLE D'ANALYSE

La relation qui existe entre les dimensions de la qualité du management et la performance d'un projet peut se traduire par la formule mathématique suivante :

**P:** *Performance*

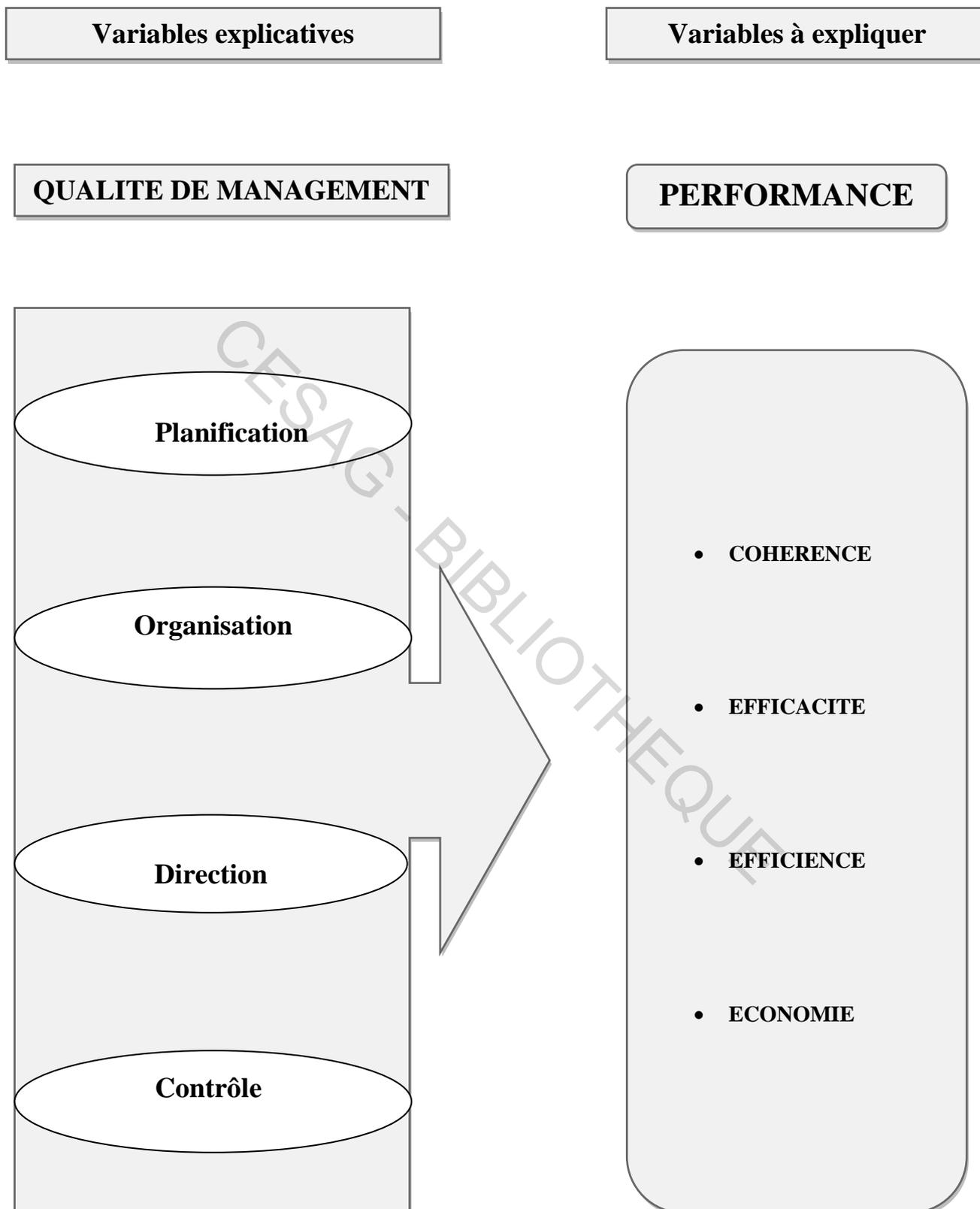
$$P = f(QM)$$

**QM:** *Qualité management*

Toutes les autres fonctions considérées comme constantes, la formule signifie que la performance d'un projet est fonction de la qualité de son management.

Schématiquement le modèle d'analyse se présente alors comme suit :

Figure 1 : Schéma du Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

### **III. METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

La méthodologie utilisée pour la présente étude est constituée d'une population bien ciblée, d'un échantillon et des outils d'étude.

#### **1. La population d'étude**

Pour les besoins de notre étude, la population choisie s'articule essentiellement sur les acteurs et partenaires des projets. Elle est composée par :

- Le directeur du patrimoine,
- L'assistante,
- Le chef de la division des Sites et Monuments historiques,
- Le chef de la division de la Tradition Orale,
- Un stagiaire (archéologue),
- Deux animateurs culturels,
- Un gestionnaire de site,
- Le gestionnaire des affaires financières, Un chauffeur.

#### **2. L'échantillon d'étude**

L'échantillon d'étude choisi est constitué des deux projets d'inscription les plus récents qui sont :

- le Delta du Saloum,
- le Paysage culturel Bassari.

#### **3. Les outils d'étude**

Les outils qui ont servi de base à l'élaboration de l'étude sont constitués des résultats obtenus des données collectées.

## 4. Hypothèses de recherche

Les Etats, les acteurs au développement, les chercheurs et les spécialistes s'activent à analyser et définir des méthodes d'approche et de méthodologie de travail plus flexibles et plus adaptées aux préoccupations des différentes parties prenantes des projets et qui répondent en même temps à notre problématique qui s'articule autour de la question suivante:

**Comment procéder pour améliorer la performance des projets culturels au Sénégal en général et celle des projets du Ministère de la Culture en particulier ?**

### 4.1. Hypothèse principale

Dans le souci d'apporter des réponses à la fois réalistes et constructives à notre problématique, il nous a semblé nécessaire de partir d'une **hypothèse principale** qui soutient que :

**La qualité du management influence la performance d'une organisation**

**La fonctionnalité d'un système d'information et de gestion améliore la performance d'une organisation et l'existence d'un bon système organisationnel et structurel contribue à l'amélioration de la performance d'une organisation** constituent les deux hypothèses secondaires que nous nous efforcerons de vérifier

## 4.2. Hypothèses secondaires

### 4.2.1. Hypothèse secondaire 1: La fonctionnalité d'un système d'information et de gestion améliore la performance d'une organisation

**Tableau1** : Hypothèse secondaire 1

Variables	indicateurs
<p><b>Variable indépendante</b></p> <p><b>La planification</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Le niveau d'intérêt du site ou identification du besoin</li> <li>. L'existence de planning d'activité</li> <li>. La mise en place d'un système d'information et de gestion</li> <li>. La disponibilité de moyens (matériels, humains et financiers)</li> <li>. La disponibilité d'un organigramme de taches bien élaboré</li> <li>. Le manuel de procédure</li> </ul>
<p><b>L'organisation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Un responsable désigné</li> <li>. Le nombre de personnes ou collaborateurs</li> <li>. le niveau de réactivité des acteurs chargés de la préparation des dossiers d'inscription</li> <li>. Le nombre de méthodes utilisées pour informer les acteurs</li> <li>. Le nombre de réunions de coordination</li> </ul>
<p><b>La direction</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. La qualité des relations du chef de projet avec les partenaires</li> <li>. La reconnaissance de la participation des acteurs à la préparation des dossiers</li> <li>. Le niveau d'implication des acteurs</li> </ul>

<p><b>Le contrôle</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>. La qualité des rapports d'activités réalisés durant la préparation du dossier</li><li>. Le nombre d'inspections ou missions conduites</li><li>. Le niveau de qualification des professionnels chargés de conduire ces inspections ou missions</li><li>. Le nombre de rejet sur le dossier de proposition</li></ul>
<p><b>Variable dépendante : la performance</b></p>	<p><b>La cohérence :</b> le niveau d'adéquation des informations transmises sur les Inscriptions</p> <p><b>L'efficacité :</b> le nombre d'acteurs ayant été informé sur la préparation des Inscriptions</p> <p><b>L'efficience :</b> la qualité des résultats</p> <p><b>L'économie :</b> le respect des délais</p>

4.2.2. Hypothèse secondaire 2 : l'existence d'un bon système organisationnel et structurel contribue à l'amélioration de la performance d'une organisation

**Tableau2** : Hypothèse secondaire 2

Variables	indicateurs
<b>Variable indépendante</b>  <b>La planification</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. L'existence d'un planning d'activités ou plan de travail</li> <li>. L'existence d'un dispositif de programmation et de suivi - évaluation</li> <li>. La disponibilité de moyens (matériels, humains et financiers)</li> <li>. la clarté des objectifs et leur pertinence</li> </ul>
<b>L'organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.Le niveau de répartition des activités, tâches et responsabilités</li> <li>. L'existence d'un règlement intérieur</li> <li>. Le nombre de notes de délégation de pouvoirs ou d'intérim durant la préparation des dossiers</li> <li>. Le nombre d'acteurs composant l'équipe de préparation des dossiers</li> <li>. L'existence d'un tableau de bord</li> </ul>
<b>La direction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. L'existence d'un cadre de prise de décision et leur validation</li> <li>. Le niveau d'accessibilité du chef de l'équipe de préparation des dossiers d'inscription et le climat social</li> <li>. Le niveau de motivation des acteurs</li> <li>. Le niveau d'implication des acteurs</li> </ul>
<b>Le contrôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Le nombre de missions de contrôle</li> <li>. La disponibilité du document de proposition</li> <li>. La qualité du document de proposition</li> </ul>
<b>Variable dépendante : la performance</b>	<p><b>La cohérence</b> : le respect des objectifs</p> <p><b>L'efficacité</b> : le niveau de coordination des activités</p> <p><b>L'efficience</b> : le niveau du coût</p> <p><b>L'économie</b> : le respect des délais</p>

**DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DES RESULTATS DE LA  
QUALITE DU MANAGEMENT DE LA PREPARATION DES  
DOSSIERS D'INSCRIPTION SUR LA LISTE DU PATRIMOINE  
MONDIAL**

## CHAPITRE I : CONTEXTE DE L'ETUDE

### I. CONTEXTE DE L'ETUDE

Depuis son éligibilité à l'Initiative Pays Pauvres Très Endettés (PPTE) en 2000, le Sénégal met en œuvre à travers sa stratégie globale de réduction de la pauvreté (le DSRP) ses politiques et programmes intégrés, sur la base d'une démarche de plus en plus inclusive. Ils visent à assurer les conditions d'une croissance soutenue et durable, à réduire significativement la pauvreté et à atteindre les (objectifs du millénaire pour le développement) OMD autour d'un cadre stratégique et centré sur cinq axes fondamentaux :

- la création de richesses,
- l'accélération de la promotion de l'accès aux services sociaux de base,
- la protection sociale, la prévention et la gestion des risques et catastrophes,
- la gouvernance et le développement décentralisé et participatif,
- la promotion de la bonne gouvernance et l'Etat de droit.

Les résultats sur la période 2005-2010, mettent en évidence la fragilité de l'économie sénégalaise mais non sans mettre en exergue sa capacité dans le long terme à améliorer de manière durable les conditions de vie des populations. L'ambition des autorités du pays les a amenées à convenir de la nécessité d'élaborer, pour la période quinquennale 2011-2015, une stratégie nationale.

Cette nouvelle stratégie est déclinée dans le document de politique économique et sociale (DPES) qui est un cadre unique de référence en matière d'intervention pour tous les acteurs du développement. Plusieurs programmes sont ainsi définis pour le structurer. Le DPES s'inscrit dans une vision à long terme et s'oppose à toute forme d'exclusion sociale et appelle à une mise en œuvre optimale des politiques de gouvernance engagées aux niveaux central et local.

Ces différentes politiques ont dans l'ensemble donné des résultats satisfaisants. Les acquis doivent cependant, être renforcés et pérennisés, avec l'entrée en vigueur prochainement des directives de l'UMEOA.

Des exercices de planification sont initiés depuis 2008 avec l'élaboration d'un premier CDSMT qui ne s'appuyait pas seulement sur les enseignements d'une revue des dépenses du secteur, mais plutôt sur une analyse de l'évolution des financements du secteur sur les trois dernières années, les allocations opérées et les résultats globaux obtenus.

Malgré sa reconnaissance comme axe prioritaire de développement, la culture continue de connaître des mutations importantes du point de vue de l'organisation interne, du

développement de ses infrastructures et de ses ressources humaines. Les nombreux changements (ministres), déménagements interpellent sur sa stabilité de manière prégnante.

## II. CADRE DE L'ÉTUDE

L'étude a pour cadre le sous-secteur du patrimoine dont l'administration est gérée par le ministère de la Culture. Un ministère qui met en œuvre le programme sectoriel culture et les inscriptions de biens culturels sur la liste du patrimoine mondial à travers la Direction du Patrimoine Culturel (DPC).

### 1. L'administration de la Culture

L'administration de la culture est organisée comme suit :

- Le Secrétariat général,
- Le Cabinet,
- Les services rattachés :
  - L'Inspection interne :
  - Le Service de Coordination des Centres culturels régionaux et de la Décentralisation
  - Le Service des Etudes, de la Prospective et de la Planification
  - Le Secrétariat général de la Biennale de Dakar
  - La Maison de la culture Doua SECK
  - Le Spectacle Sons et Lumières
  - Le Festival national des Arts et Cultures
  - L'Orchestre national du Sénégal
  - Le Mémorial de Gorée
  - La Place du Souvenir
- Les Directions :
  - La Direction de l'Administration générale et de l'Équipement (DAGE)
  - La Direction des Arts (DA)
  - La Direction du Livre et de la Lecture (DLL)
  - La Direction du Patrimoine culturel (DPC)
  - La Direction de la Cinématographie (DCI)
  - La Direction de la Francophonie (DF)

- Etablissements sous tutelle :
  - Bureau sénégalais des Droits d'auteurs
  - Théâtre national Daniel Sorano
  - Manufactures sénégalaises des Arts décoratifs
  - Les Nouvelles Editions africaines
  - Grand Théâtre National

En résumé, l'institution de la culture a permis de créer plusieurs emplois directs et indirects, permanents et intermittents, de faire éclore des talents et de participer à la sauvegarde, à la promotion et à la diffusion d'éléments du patrimoine culturel national. Les initiatives déroulées, contribuent au raffermissement de l'unité nationale et constitue un des leviers de mise en œuvre de la politique du Département en matière de décentralisation.

## **2. La Direction du Patrimoine Culturel**

### **2.1. Historique**

La Direction du Patrimoine Culturel (DPC) a été créée par le décret n°70-093 du 27 janvier 1970 et ses missions traditionnelles étaient portées vers le recensement et le classement des Sites et monuments historiques, la restauration et l'aménagement des sites et monuments historiques, l'inventaire du patrimoine immatériel oral, l'acquisition et la gestion de la collection du Domaine Privé artistique de l'État et la réalisation des Musées publics. En 2008, le Décret n° 2008-832 du 31 juillet 2008 portant organisation du ministère, redéfinit les missions et le fonctionnement de la structure. La direction s'agrandira en 2003 avec l'intégration du Bureau d'Architecture des Monuments historiques (BAMH) ;

### **2.2. Missions**

La gestion du Patrimoine Culturel est confiée à la Direction du Patrimoine Culturel qui conduit la politique de sauvegarde, de conservation et de valorisation du patrimoine culturel du pays. Elle a entre autres missions, l'inventaire du patrimoine culturel qui permet le recensement, le classement et la restauration des monuments et sites historiques et veille sur le respect des textes législatifs et réglementaires en matière de fouilles et de découvertes.

Les autres missions restent le renouvellement de la liste indicative du Sénégal, la redynamisation des Journées nationales du patrimoine, la numérisation des archives culturelles nationales et l'élaboration de dossiers de candidature pour l'inscription au patrimoine mondial de l'UNESCO

Depuis quelques années, dans le cadre de la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA) pour l'atteinte des OMD, le tourisme, le patrimoine culturel et l'artisanat constituent une grappe de développement.

Le patrimoine culturel identifié, conservé et bien mis valeur, contribue à l'affirmation de l'identité culturelle. Il devient ainsi, une source de création de richesses indéniable pour le développement et cristallise l'essentiel de notre politique culturelle.

### **2.3. Organisation**

Structurée en trois divisions et deux bureaux, la direction du Patrimoine Culturel comprend :

- la Division des Sites et Monuments Historiques ;
- la Division du Domaine Privé artistique de l'Etat et des Musées;
- la Division de la Tradition Orale ;
- Le Bureau d'Architecture des Monuments historiques (BAMH) qui s'occupe du suivi technique des travaux de réhabilitation.
- Le Bureau de Gestion et des Finances.

### **2.4. Moyens**

#### **2.4.1. Moyens humains**

La Direction compte 26 agents qui présentent les profils suivants :

- Le directeur qui est chercheur-archéologue ;
- Deux (02) Assistantes ;
- Cinq (05) agents d'administration ;
- Un (01) conseiller en communication ;
- Un (01) professeur d'histoire et de géographie ;
- Six (06) animateurs culturels ;
- Un (01) conservateur de musée ;
- Deux (02) techniciens de musée ;
- Un (01) technicien supérieur en architecture ;
- Un (01) technicien de bâtiment ;
- Deux (02) dessinateurs de bâtiment ;
- Deux (02) agents de service ;
- Un (01) chauffeur ;
- Un (01) gardien.

Les agents de la DPC ont suivi des formations dans le domaine de la conservation à travers Africa 2009 et l'ICOMOS. Cette expertise est déjà mise à profit pour aider à la gestion des sites.

#### **2.4.2. Moyens matériels**

La Direction du Patrimoine culturel d'une superficie d'environ 700m<sup>2</sup> est située au 3, rue Galandou Diouf. Elle comprend un bâtiment restauré et un bâtiment annexe construit.

En plus d'une vingtaine de pièces à usage de bureaux, la direction dispose d'une salle de conférence équipée qui peut contenir une vingtaine de personnes et plusieurs espaces qui peuvent accueillir du public.

Son parc automobile comprend deux véhicules.

#### **2.4.3. Moyens Financiers**

Outre les dépenses de personnel qui prennent en charge les charges salariales, les moyens de la direction en majorité de source étatique, sont répartis à travers le fonctionnement, les transferts courants et les investissements. Depuis trois ans les moyens alloués, varient entre 300 et 350 millions. Cependant, la situation macroéconomique et les contraintes budgétaires exposent très souvent ces allocations à des modulations ou restrictions répétitives.

S'agissant des deux dernières inscriptions sur la liste du patrimoine, elles n'ont jusqu'ici bénéficié que de ressources externes et particulièrement celles de l'UNESCO à travers le Projet MDG-F « Culture et Développement en Pays Bassari et au Delta du Saloum ».

### III. PRESENTATION DES BIENS CULTURELS

#### 1. Les projets culturels

Les inscriptions de biens culturels sur la liste du patrimoine mondial est un ensemble d'activités, coordonnées mobilisant des ressources. Cependant, la particularité de l'inscription est le respect de deux éléments qui sont le processus et les critères de la « Convention concernant la protection du patrimoine culturel et naturel »<sup>16</sup>. Autrement, pour porter un bien sur la liste du patrimoine mondial, disposer un dossier de projet ne s'avère pas constituer un préalable.

##### 1.1. Le processus d'inscription

Pour le Sénégal, le classement des trois derniers biens sur la liste du patrimoine mondial est structuré en quatre étapes dont les suivantes :

###### 1.1.1. Réalisation et dépôt de la liste indicative du pays

Ce préalable qui procède de l'inventaire national du patrimoine culturel et de la sélection des biens supposés détenir une valeur universelle exceptionnelle, susceptibles d'être proposés à l'inscription au Patrimoine mondial (PM) a été respecté.

C'est ainsi que la DPC s'est attachée les services d'experts nationaux pour établir cet inventaire et porté le choix sur 10 biens culturels et naturels qui constituent les composantes de la liste indicative déposée auprès de l'UNESCO.

###### 1.1.2. Préparation du dossier d'inscription au PM

A ce niveau, le processus ci-après a été développé :

- Une équipe de suivi s'est constituée autour de la DPC;
- La présence des communautés locales riveraines du bien proposé et dépositaires de cet héritage était requise;
- Des experts nationaux et internationaux chargés d'études spécialisées (recherches archéologiques, historiques, cartographiques, etc.) ont été impliqués;

---

<sup>16</sup> <http://www.unesco.org>. Consulté le 11 mars 2013

Les partenaires techniques et financiers (UNESCO, UICN, ICOMOS, FPMA, ...) étaient présents.

La fédération de l'ensemble des apports de ces entités a permis d'élaborer les dossiers d'inscription et leur plan de gestion que l'Etat partie (le Sénégal) a soumis au Centre du Patrimoine mondial (CPM) de l'UNESCO pour évaluation.

### **1.1.3. Evaluation du dossier par les organismes consultatifs**

Les dossiers déposés au CPM de l'UNESCO et les résultats sur sa recevabilité sont attendus. Les organismes consultatifs de l'UNESCO, ICOMOS pour les biens culturels et l'UICN pour les sites naturels ont ainsi dépêché sur le terrain des experts pour l'évaluation et le dépôt de leurs conclusions et recommandations.

### **1.1.4 Réunion de la session du Comité du patrimoine mondial de l'UNESCO**

Après l'inscription, le Sénégal a mis en œuvre pour chacun de ses biens un plan de gestion pour la sauvegarde et la mise en valeur du bien conformément aux instruments normatifs de l'UNESCO.

## **1.2. Les critères d'inscription d'un bien culturel**

Pour figurer sur la liste du patrimoine mondial, les sites doivent avoir une valeur universelle exceptionnelle et satisfaire à au moins un des dix critères de sélection. Ces critères sont expliqués dans les Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial qui est, avec le texte de la Convention, le principal outil de travail pour tout ce qui concerne le patrimoine mondial. Les critères sont régulièrement révisés par le Comité pour rester en phase avec l'évolution du concept même de patrimoine mondial.

Jusqu'à la fin de 2004, les sites du patrimoine mondial étaient sélectionnés sur la base de six critères culturels ((i) (ii) (iii) (iv) (v) (vi)) et quatre critères naturels ((i) (ii) (iii) (iv)). Avec l'adoption de la version révisée des Orientations (2005), il n'existe plus qu'un ensemble unique de dix critères ((i) (ii) (iii) (iv) (v) (vi) (viii) (ix) (vii) (x)).

Ces critères<sup>17</sup> sont les suivants :

*Critère (i).* Représenter un chef-d'œuvre du génie créateur humain ;

---

<sup>17</sup> Convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel/ <http://www.unesco.org>- Consulté le 11 mars 2013

*Critère (ii).* Témoigner d'un échange d'influences considérables pendant une période donnée ou dans une aire culturelle déterminée, sur le développement de l'architecture ou de la technologie, des arts monumentaux, de la planification des villes ou de la création de paysages ;

*Critère (iii).* Apporter un témoignage unique ou du moins exceptionnel sur une tradition culturelle ou une civilisation vivante ou disparue;

*Critère (iv).* Offrir un exemple éminent d'un type de construction ou d'ensemble architectural ou technologique ou de paysage illustrant une ou des périodes significative(s) de l'histoire humaine ;

*Critère (v).* Être un exemple éminent d'établissement humain traditionnel, de l'utilisation traditionnelle du territoire ou de la mer, qui soit représentatif d'une culture (ou de cultures), ou de l'interaction humaine avec l'environnement, spécialement quand celui-ci est devenu vulnérable sous l'impact d'une mutation irréversible ;

*Critère (vi).* Être directement ou matériellement associé à des événements ou des traditions vivantes, des idées, des croyances ou des œuvres artistiques et littéraires ayant une signification universelle exceptionnelle. (Le Comité considère que ce critère doit préférablement être utilisé en conjonction avec d'autres critères);

*Critère (vii).* Représenter des phénomènes naturels ou des aires d'une beauté naturelle et d'une importance esthétique exceptionnelles ;

*Critère (viii).* Être des exemples éminemment représentatifs des grands stades de l'histoire de la terre, y compris le témoignage de la vie, de processus géologiques en cours dans le développement des formes terrestres ou d'éléments géomorphiques ou physiographiques ayant une grande signification ;

*Critère (ix).* Être des exemples éminemment représentatifs de processus écologiques et biologiques en cours dans l'évolution et le développement des écosystèmes et communautés de plantes et d'animaux terrestres, aquatiques, côtiers et marins ;

*Critère (x).* Contenir les habitats naturels les plus représentatifs et les plus importants pour la conservation in situ de la diversité biologique, y compris ceux où survivent des espèces menacées ayant une valeur universelle exceptionnelle du point de vue de la science ou de la conservation.

La protection, la gestion, l'authenticité et l'intégrité des biens sont également des considérations importantes.

Un bien peut prétendre à une proposition d'inscription avec au moins un critère.

## 2. La cartographie des biens culturels du Sénégal

### 2.1. Les biens identifiés

Partant de la loi n°71-12 du 25 janvier 1971 qui fixe le régime des monuments historiques et celui des fouilles et découvertes, l'Etat du Sénégal par Arrêté n°4510 du 29 avril 2011 (voir en annexe) a publié la liste de 400 biens culturels identifiés sur l'ensemble du territoire. Cette identification a pu être réalisée grâce au projet Inventaire des sites et monuments historiques de 2004 à 2005.

### 2.2. Les biens identifiés en phase d'étude

Ces biens composent la liste indicative<sup>18</sup> du Sénégal. Ils sont au nombre de dix (10) dont deux sont déjà inscrits. Ils sont les suivants :

#### 1.2.1. L'Aéropostale

La ligne Aéropostale a été initiée en 1918 par Georges Latécoère. Il s'agissait d'un projet de ligne aérienne entre la France, le Sénégal et l'Argentine en Amérique du sud. Le projet sera couronné de succès avec l'inauguration, le 28 mars 1928, du tronçon Dakar / Buenos-Aires en mettant en relation neuf pays sur les trois continents pour 13 300 kilomètres. Les critères I, II, III justifient sa valeur universelle

L'inventaire des témoignages de l'Aéropostale montre qu'ils sont vivaces sur les trois continents. Les ateliers Latécoère à Toulouse sont intacts, les hydrobases du Sénégal et l'hôtel de la poste à Saint-Louis, entretiennent le souvenir ; il en est de même en Argentine.

L'Aéropostale est un bien en série qui a intéressé neuf pays dans sa plus grande extension.

#### 2.2.2. Le Delta du Fleuve Saloum

Situé au centre-ouest du Sénégal dans la région naturelle du Sine Saloum, le Delta du Saloum s'étend sur environ 500.000 ha. A cheval entre les régions de Thiès et de Fatick à 80 km à l'ouest de la ville de Kaolack, il combine les caractéristiques d'une zone humide, marine, estuarienne, lacustre et palustre d'une beauté exceptionnelle qui est à l'origine de son appellation de l'« Amazonie du Sénégal » et abrite le quart de la population mondiale de Sterne royale (*Sterna maxima albidorsalis*). Les critères III, V, VII, X justifient sa valeur universelle.

---

<sup>18</sup> Direction du patrimoine culturel du Sénégal - 2006

Le delta du Saloum est un écosystème qui a gardé, malgré le poids des âges, tout son potentiel culturel et économique.

Si le delta du Saloum peut être comparé à certaines zones estuaires de la côte africaine à l'embouchure des grands fleuves, notamment dans le Golfe de Guinée, il se singularise par l'équilibre exemplaire que l'homme a pu y maintenir avec les milieux.

### **2.2.3. Le Pays Bassari : traditions culturelles bassari, bédik, koniagui, bapen**

A l'Est du Parc du Niokolo-Koba, classé au Patrimoine mondial, le pays dit "bassari", se caractérise par la beauté de ses paysages naturels, mais surtout par la diversité des sociétés dont les cultures originales ont été préservées. Les critères II, III, V, VI justifient sa valeur universelle. Les travaux anthropologiques menés depuis les années 1960 ont décrit ces sociétés comme des isolats, en référence à l'originalité de ces cultures et à leur conservation remarquable. Le pays "bassari" peut être comparé au pays dogon.

### **2.2.4. L'île de Carabane**

C'est un banc de terre de près de 57 km<sup>2</sup> situé à Ziguinchor dans le département d'Oussouye. Il est couvert par une mangrove dense de palétuviers avec une végétation luxuriante peuplée d'espèces prestigieuses comme les fromagers, les baobabs, les palmiers et les cocotiers.

Le caractère insulaire du site et l'absence relative de pression urbaine expliquent le peu de transformations subies par l'île de Carabane dont les vestiges et ruines rendent encore compte des valeurs originelles. Les critères II, VI justifient sa valeur universelle.

Carabane qui jouait des rôles importants dans la traite, l'administration et les espaces carcéraux ne diffère pas des îles prestigieuses comme Gorée, Saint James, Ruben Island etc.

### **2.2.5 Architecture rurale de Basse-Casamance : Les cases à impluvium du royaume Bandial**

Dans le royaume de Bandial, appelé communauté du Mof Èwi, une forme architecturale totalement originale en Afrique a été créée : la maison en couronne à impluvium central.

Chaque grande famille disposait autrefois d'une seule maison dont tous les éléments rassemblés sous un même toit à double pente sont disposés en cercle ; les différentes pièces de la maison forment ainsi une couronne autour d'une petite cour centrale sur laquelle la face intérieure du toit tombe en entonnoir, dont le diamètre est très variable, laisse passer la lumière et recueille la

pluie qui tombe dans une auge de terre d'où elle s'écoule à l'extérieur par un drain de rônier enterré. Pour multiplier les pièces au fur et à mesure du développement de la famille, on a parfois dédoublé la maison par la création d'un second impluvium jumelé au premier. Les critères II, III, V, VI justifient sa valeur universelle

La forme architecturale de la "maison à impluvium" peut être qualifiée d'unique dans l'espace ouest-africain et représente un bien authentique, témoignant de savoirs et de savoir-faire exceptionnels. La maison à impluvium et sa réalisation représentent une création totalement originale.

### **2.2.6. Parc National des îles de la Madeleine**

Situé à environ 4 km à l'ouest de Dakar dans l'océan atlantique, ce parc, d'une superficie de 15 ha, est composé de deux îlots ceinturés par une frange maritime de 50 mètres. La falaise atteint une hauteur de 35 mètres et entoure un plateau horizontal, dominé au sud par deux petits chicots rocheux. Au sud, le plateau tombe en pente assez douce vers une crique, parfois nommée « crique HUBERT », seul endroit où l'accostage est possible. Les critères III, V, X justifient sa valeur universelle

Cette île à un jet de pierre de Dakar, est un miracle de la conservation et une remarquable réserve ornithologique.

De part son insularité, la madeleine est comparable à de nombreuses petites îles d'origine volcanique comme Gorée où les Iles du Cap-Vert.

### **2.2.7. Les Escales du Fleuve Sénégal**

Les escales sur le Fleuve Sénégal constituaient l'arrière pays naturel de Saint-Louis du Sénégal. Les escales les plus importantes étaient Dagana, Podor, Richard Toll, Salde et Matam. Dans certains cas, des postes fortifiés et des cantonnements, ont été installés. Cet ensemble cohérent d'escales qui jalonnent le fleuve Sénégal fut la véritable raison d'être de la cité océane de Saint-Louis qui lui doit l'essentiel de son attrait économique. Les critères II, IV justifient sa valeur universelle.

Les noyaux des escales du fleuve ont gardé l'essentiel des valeurs héritées de l'influence de Saint-Louis du Sénégal.

Un rapprochement peut être tenté avec certaines villes le long du fleuve Niger.

### **2.2.8. Les tumulus de Cekeen**

Les tumulus de terre, communément appelés mbanaar en Wolof, sont des monuments funéraires réalisés avec du sable. C'est un mode opératoire qui a été décrit très tôt (XI<sup>e</sup> siècle) par le géographe Andalou Al Beckri parlant de la sépulture du roi de Ghana.

De tous les sites reconnus au Sénégal celui de Cekeen (Thiékène), village dans le centre du pays à Diourbel, est le plus remarquable. Il abrite le tumulus le plus élevé - environ 12 mètres -, appelé «Wago Fal », compris dans un ensemble qui en compte 56, soit l'un des plus spectaculaires sites à tumulus de tout l'ouest africain. Les critères II, III, IV justifient sa valeur universelle.

Les tumulus de Cekeen, malgré leur caractère monumental et leur impact sur le paysage, sont restés à ce jour, inviolés. En comparaison à ceux de Rao, les tumulus de Cekeen sont plus massifs et mieux conservés que sur n'importe quel autre site du Sénégal.

### **2.2.9. Le Lac Rose**

Situé à environ 35 km au Nord-Est de Dakar avec superficie d'environ 3 km<sup>2</sup> sur une profondeur maximale de 3 km, le lac rose est une véritable curiosité naturelle grâce à la coloration exceptionnelle de ses eaux qui virent journallement du mauve au rose écarlate. Les critères VI, VIII justifient sa valeur universelle

Le Lac Rose peut être comparé à la Mer morte notamment en ce qui concerne la teneur en sel. Mais contrairement à la Mer morte, où aucune vie n'est possible, nous avons sur le lac Rose une cyanobactérie qui fabrique, par temps sec, un pigment qui lui permet de résister à la concentration du sel et procure cette couleur rose qui fait la beauté du site.

### **2.2.10. Le Vieux Rufisque**

Dès 1444, les caravelles portugaises du Prince Henri le Navigateur atteignirent la presqu'île du Cap-Vert, alors connues sous le nom de Berzeguiche. En bordure de la baie creusée dans cette presqu'île, Berzeguiche est disséminé dans un bois de palmeraies, le petit village de "Mame Coumba Lamb", sur un sol marécageux, sillonné par les bras d'une rivière à l'eau fraîche : Rio Fresco. Au 16<sup>ème</sup> siècle, le petit village de pêcheurs prendra le nom de Rufisque. Les critères II, IV, V justifient sa valeur universelle

Le Vieux Rufisque est un témoignage historique exceptionnel qui complète l'architecture et l'histoire des valeurs pour lesquelles Gorée et Saint-Louis ont été inscrites sur la liste du

patrimoine mondial. Avec les mêmes caractéristiques que l'Ile de Saint-Louis du Sénégal, Rufisque présente exceptionnellement, pour les maisons à étage, une architecture plus riche, variée, et mieux conservée.

## 2.3. Les biens identifiés et proposés à l'inscription

### 2.3.1. Gorée, site du Patrimoine mondial



(1) Ile de Gorée

Nom du bien : Ile de Gorée

Etat Partie : Sénégal

Date d'inscription : 1978

Critères : vi

Témoin de l'une des plus grandes tragédies de l'histoire des sociétés humaines : la traite des nègres, Gorée représente pour le Sénégal et l'Humanité un héritage commun d'une valeur universelle exceptionnelle dont l'inscription au Patrimoine mondial a consacré l'exigence du "Devoir de mémoire".

L'île de Gorée est devenue une terre de dialogue des cultures à travers la confrontation des idéaux de réconciliation et de pardon.

### 2.3.2. L'île de Saint-Louis



(2) Ile de Saint-Louis

Nom du bien : **Ile de Saint-Louis**

Etat Partie : Sénégal

Date d'inscription : 2000

Critères : (ii) (iv)

Saint-Louis, porte océane de l'Afrique occidentale, premier comptoir français sur la côte atlantique de l'Afrique en 1659, fut une plaque tournante pour les négociants européens remontant le fleuve à la recherche d'esclaves mais aussi de gomme arabique, d'or de peaux et autres produits.

Vieille cité coloniale, elle doit son inscription au patrimoine mondial par cette remarquable cohérence architecturale qui caractérise son tissu urbain.

Ces dernières années, ce bien a été le théâtre de beaucoup de menaces (même une déclassification). Un Plan de Sauvegarde et de Mise en Valeur de Saint-Louis institué par décret présidentiel en 2008, sert d'instrument de planification et de gestion incontournable pour tous. En plus de son rôle premier qui demeure la gestion et la conservation du bien, il suggère des axes stratégiques de mise en valeur pour le développement local.

### 2.3.3. Le Parc national des oiseaux du djoudj



<sup>(3)</sup> colonie de pélicans blancs

Nom du bien : **Parc national des oiseaux du Djoudj**

Etat Partie : Sénégal

Date d'inscription : 1981

Critères : (vii) (x)

Dans le delta du fleuve Sénégal, le parc est une zone humide de 16 000 ha comprenant un grand lac entouré de ruisseaux, d'étangs et de bras morts, qui constituent un sanctuaire vital, mais fragile, pour un million et demi d'oiseaux tels que le pélican blanc, le héron pourpre, la spatule africaine, la grande aigrette et le cormoran. Il est le 3<sup>ème</sup> site de l'Afrique subsaharienne le delta intérieur du Niger et le lac Tchad. Elle accueille la plus grande colonie de pélicans blancs d'Afrique de l'Ouest (22 000 couples).

### 2.3.4. Le Parc national du Niokolo Koba



<sup>(4)</sup> Faune du parc

Nom du bien : **Parc national du Niokolo Koba**

Etat Partie : Sénégal

Date d'inscription : 1981

Critères : (x)

Situé en zone soudano-guinéenne, le Parc National du Niokolo-Koba est caractérisé par l'ensemble des écosystèmes typiques de cette région, sur une superficie de 913 000ha.

On y note des formations de forêts-galeries, des savanes herbacées inondables, des mares, des forêts sèches et denses ou claires à sous-bois, des pentes et collines rocheuses et des Bowés dénudés, arrosées par des grands cours d'eau (Gambie, Sereko, Niokolo, Koulountou). Cette diversité floristique remarquable justifie la présence d'une grande richesse faunique marquée par : l'élan de Derby (la plus grande des antilopes d'Afrique), le chimpanzé, le lion, le léopard, une importante population d'éléphants et de très nombreuses espèces d'oiseaux, reptiles et amphibiens.

Les trois derniers biens (Les Cercles Mégalithiques de la Sénégambie, le Delta du Saloum et les Paysages culturels Bassari, peul et bedik) sont choisis dans le cadre de notre étude et sont présentés ci-après.

### 2.3.5. Les trois derniers biens culturels du Sénégal inscrits au patrimoine mondial

#### 2.3.5.1. Cercles Mégalithiques de la Sénégambie<sup>19</sup>

Nom du bien : Les Cercles Mégalithiques de la Sénégambie

Etats Parties : Sénégal et Gambie

Date d'inscription : 2006

Critères : (I) (III) (IV)

<sup>19</sup> Dossier de nomination sur la liste du patrimoine mondial des Cercles Mégalithiques de la Sénégambie, janvier 2006-163 pages

**Bien transfrontalier en séries : 04 sites inscrits dont**

- 02 au Sénégal : Wanar et Sine Ngayène
- 02 en Gambie : Wassu et et Kerbatch



(5)

Les cercles mégalithiques de Ségambie sont des sanctuaires impressionnants qui ont fonctionné comme des nécropoles. Si le mégalithisme est certes une forme architecturale répandue dans le monde, mais nulle part ailleurs, on ne retrouve une concentration comparable avec plus de trente mille monolithes tous taillés dans la cuirasse latéritique répartis en 1987 sites et 1053 cercles inventoriés.

L'intensité de la concentration et les alignements savants des cercles mégalithiques de la Ségambie sont uniques au monde.



(6) Wanar et sa célèbre pierre Lyre

### **Au Sénégal :**

Les sites **de Sine Ngayène** et de **Wanar** ont été choisis pour la densité des monolithes, la variété des alignements et surtout la richesse des découvertes archéologiques.

### **En Gambie :**

**Wassu et Kerbatch** ont été retenus pour leur conservation, leur visibilité et leur atout éducatif avec des petits musées de site.



(7) Wassu a le monolithe le plus grand 2,58 m



(8) Kerbatch et sa magnifique pierre bifide

### 2.3.5.2. Le Delta du Saloum<sup>20</sup>



(9) Paysage du Delta

**Nom du bien :** Delta du Saloum

**Etat Partie :** Sénégal

**Date d'inscription :** 2011

**Critères :** (iii) (iv) (v)

**Bien :** 145 811 ha

**Zone tampon :** 78 842 ha

Des pratiques durables du ramassage des coquillages et de la pêche en eaux saumâtres, ont permis de constituer des amas coquilliers et des amas à tumulus qui forment des paysages culturels spécifiques et exceptionnels.

<sup>20</sup> Dossier de proposition d'inscription sur la liste du patrimoine mondial Delta du Saloum, janvier 2010-112pages 16, 22, 48, 49, 50



<sup>(10)</sup> Amas coquilliers

Le delta du Saloum est un écosystème qui a gardé, malgré le poids des âges, tout son potentiel. La mangrove y est encore l'une des plus diversifiées d'Afrique de l'ouest, alors que la population y entretient encore l'activité de récolte des coquillages qui elle est vieille de plus de 3000 ans avec notamment la constitution de véritables îles artificielles consécutivement aux dépôts de coquillages.

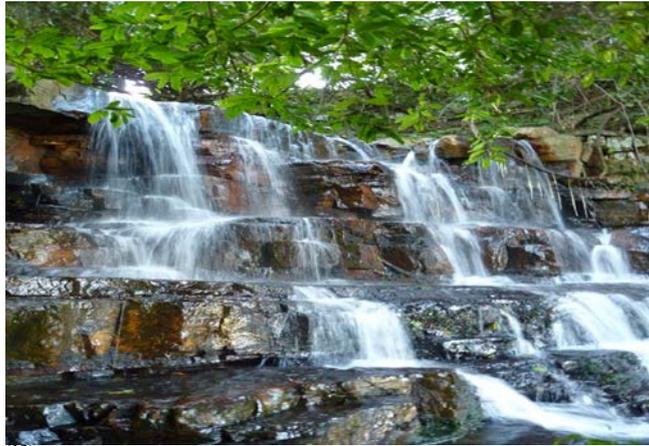
Fait rare et exceptionnel, cette région abrite le quart de la population mondiale de Sterne royale. De plus l'île aux oiseaux représente le premier site mondial d'hibernation et de reproduction de cette espèce menacée d'extinction.

Une biodiversité d'une richesse exceptionnelle et un exemple remarquable d'interaction entre l'homme et la nature.



<sup>(11)</sup> Paysage de mangrove

### 2.3.5.3. Le Paysage culturel Bassari<sup>21</sup>



(12) Chutes de Dindifelo

**Nom du bien : Paysages culturels Bassari, peul et bedik**

**Etat Partie : Sénégal**

**Date d'inscription : 2011**

**Critères : (iii) (V) (iv)**

Au Sud du Parc du Niokolo-Koba, classé au Patrimoine mondial de l'UNESCO depuis 1980, apparaissent les premiers contreforts du FoutaDjalou, château d'eau de l'Afrique de l'ouest abritant les sources des principaux fleuves (Niger et Sénégal). Ce territoire montagneux, accolé au Mali et à la Guinée, communément appelé Pays Bassari, est aussi connu pour la beauté de ses paysages et la diversité des sociétés dont les cultures originales ont été préservées. Il accueille, en effet, une grande variété de groupes culturels dont les Bassari, les Bédik, les Coniagui, ou encore les Dialonké.

Le bien proposé, situé dans la région de Kédougou est une série de 3 aires géographiques couvrant 503 km<sup>2</sup> au total, abritant chacune une culture et un groupe linguistique distinct :

- le paysage culturel Bassari,
- le paysage culturel Bédik,
- le paysage culturel Peul.

---

<sup>21</sup> Dossier de proposition d'inscription sur la liste du patrimoine mondial Pays Bassari, janvier 2011-112pages- Pages 22, 51, 53, 93



(13) Fête d'initiation des garçons Bassari à Nangar



(14) Danses de réjouissances avec le masque caméléon



(15) Préparation d'un garçon pour son initiation

Une légère différence est notée surtout au niveau des critères de justification de la valeur universelle entre les biens en phase d'étude et les biens inscrits. Ces changements s'expliquent par le fait que durant la préparation, des études approfondies prenant en compte les recommandations des textes de la Convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel revisitent ces critères et en retiennent les plus pertinents.

Le paysage culturel du Delta du Saloum et le pays Bassari ont pu se faire grâce à l'appui du Projet MDG-Fund « Culture et développement » piloté par le système des Nations Unies. Pour la première fois, des dossiers de nomination vont disposer de plan de gestion fonctionnel soutenu par un projet de développement de grande envergure.

### 3. Les équipes de projet

#### 3.1 Equipe de terrain

##### 3.1.1. Equipes Cercles Mégalithiques de la Ségambie

Pour les Cercles Mégalithiques de la Ségambie, deux équipes ont été constituées; une pour chaque partie (Sénégal et Gambie). Celles-ci sont mentionnées dans les figures ci-après :

**Figure2 : Equipe de préparation des Cercles Mégalithiques de la Sénégambie du Sénégal et de la Gambie**

<b>SENEGAL</b>	<b>GAMBIA</b>
<b>Direction du Patrimoine Culturel</b>	<b>National Centre for Arts and Culture</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur Exécutif</li> <li>▪ Chef Division des Sites et Monuments historiques; DPC,</li> <li>▪ Gestionnaire de site; CRDS Saint-Louis</li> <li>▪ Chef Division Tradition Orale;DPC</li> <li>▪ Coordinatrice sites mégalithiques;DPC</li> <li>▪ Chauffeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Executive Director,</li> <li>▪ Principal Cultural Officer, Museums and Monuments,</li> <li>▪ Site attendant, Kerbatch,</li> <li>▪ Site attendant, Wassu,</li> </ul>

### 3.1.2. Équipes Delta du Saloum et Paysage culturel Bassari

**Figure 3 : Equipe de préparation des biens culturels du Delta du Saloum et Paysage culturel Bassari**

<b>Direction du Patrimoine Culturel</b>	<b>Système des Nations Unies</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur DPC</li> <li>• Chef Division des Sites et Monuments historiques DPC</li> <li>• Chef Division Tradition Orale DPC</li> <li>• Historienne DPC</li> <li>• Gestionnaire DPC</li> <li>• Stagiaire archéologue</li> <li>• Chauffeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UNESCO, agence leader</li> <li>• PNUD, Coordination SNU</li> <li>• ONUDI</li> <li>• OMT</li> <li>• UNFPA</li> </ul>
	<b>Autres services ministériels</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction des Parcs Nationaux</li> <li>• Direction de l'Environnement</li> <li>• Direction Genre</li> <li>• Direction de l'Artisanat</li> <li>• CT Tourisme</li> </ul>

### 3.2. Equipe de rédaction

En plus des membres de l'équipe de rédaction, la préparation des dossiers est complétée par d'autres ressources pour la rédaction, la mise en forme et la relecture. Ce travail est réalisé avec les compétences d'experts externes nationaux et internationaux aussi d'agents de la direction (assistante, animateurs culturels, conseiller en communication, responsable financier).

La Direction du Patrimoine Culturel est chargée de l'élaboration du dossier d'inscription et fait appel aux expertises des agences et des autres ministères concernés.

#### **4. Gestion du bien**

Pour les Cercles Mégalithiques de la Ségambie, la gestion est assurée par une équipe conjointe constituée par les Etats parties

Pour le Delta du Saloum et le pays Bassari, les tableaux ci-dessus nous indiquent l'architecture des équipes de projets avec diverses composantes dont :

- cinq (5) agents de la Direction du Patrimoine Culturel;
- Un stagiaire (archéologue);
- Les partenaires financiers :
- Les partenaires techniques.

Pour fédérer les différentes actions des structures désignées et assurer la participation effective des populations bénéficiaires (élus, ONG, associations, ...), deux structures ont été mises en place :

- ✓ Un Comité de pilotage regroupant les représentants de l'Etat et des agences du SNU se réunit périodiquement pour valider le programme conjoint
- ✓ Un Comité technique assure le suivi des activités sur le terrain.

#### **5. Financement et durée de la préparation**

En effet, financé à hauteur de 6.5 millions de \$<sup>22</sup> à travers la fenêtre thématique « Culture et Développement » sur les Fonds OMD de l'Espagne, ce projet est mis en œuvre dans le Pays Bassari et le Delta Saloum pour une population cible de 300 000 habitants, le projet conjoint impulsera une dynamique de développement durable basée sur les valeurs culturelles et le patrimoine naturel.

Les travaux de préparation ont démarré en 2009 et se sont poursuivis jusqu'en 2012. Cette période est la durée la disponibilité du financement du fonds du Projet MDG-Fund « Culture et développement » piloté par le système des Nations Unies. Le premier dossier « Le Delta du Saloum » a démarré au troisième trimestre de 2009 pour être inscrit en juin 2010 et le second « Le Paysage Culturel Bassari » a aussi commencé ses travaux en septembre 2010 et inscrit en juillet 2011. Ce financement ne prend en charge que les activités de préparation des inscriptions et celles de l'aménagement des structures de gestion de ces biens culturels. Ce qui interpelle

---

<sup>22</sup> <http://toubacouta.info>. Consulté le 17 mars 2013

nos Etats-parties à plus d'engagement dans la prise en charge et la conservation de ce patrimoine.

L'exploitation des informations collectées durant nos entretiens, nous permettra dans le chapitre suivant de mieux cerner ces exemples de performances et de contribuer à leur amélioration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE II : PRESENTATION DES RESULTATS ET INTERPRETATION

Cette partie traite des résultats et analyses relatives aux variables qui ont été définies dans le cadre de l'étude.

Pour apprécier le travail selon les indicateurs des variables, nous les avons jugés à partir d'informations tirées des documents de projets, des entretiens réalisés auprès différents acteurs de la préparation des dossiers d'inscription. L'interprétation et l'évaluation des indicateurs définis au niveau des dimensions de notre analyse s'effectueront sur la base de la notation suivante :

- Pour les questions fermées dont la réponse est à situer sur une échelle graduée le barème de notation ci-après est retenu :

✓ Mauvais:	1
✓ Passable :	2
✓ Moyen :	3
✓ Bon :	4
✓ Excellent :	5
- Pour les questions fermées à choix binaire le barème de notation ci-dessous est considéré :

✓ Oui :	2
✓ Non :	1
- Pour les questions ouvertes aucun barème de notation n'est retenu
- Pour compléter notre travail des entretiens approfondis ont été entrepris avec certains éléments de notre population d'étude.

## **I. PRESENTATION DES RESULTATS ET INTERPRETATIONS SELON LA DIMENSION FONCTIONNALITE D'UN SYSTEME D'INFORMATION ET DE GESTION**

### **1. Résultats de l'appréciation de la préparation des dossiers**

#### **1.1. La planification**

##### **1.1.1. L'identification ou niveau d'intérêt du site et la détermination des ressources**

Au stade de la planification, le premier acte à régler est l'identification du niveau d'intérêt du site qui permet de définir les critères. Ensuite, l'ensemble des ressources humaines, matérielles et organisationnelles doit être défini en fonction des résultats à atteindre. Leur disponibilité et opérationnalité doivent être garanties lors de l'exécution de cette phase de préparation. Cette planification ne peut se faire en occultant la programmation et le suivi de l'exécution. La programmation reprend les objectifs précis (résultats) et cherche les meilleurs moyens de les atteindre par des ensembles d'actions qui sont définies et quantifiées. Les différents entretiens réalisés ont révélé globalement la satisfaction du niveau d'intérêt du site et une assez bonne détermination des ressources mais leur disponibilité n'est pas toujours effective. Il ressort également de mauvaises estimations prévisionnelles de la durée d'exécution de certaines tâches.

##### **1.1.2. La pertinence et la clarté des objectifs à réaliser**

La pertinence et la clarté des objectifs à réaliser sont garanties par la nécessaire et régulière concertation qui est établie entre les différents acteurs de la préparation des inscriptions dont les parties prenantes et les membres de l'équipe de préparation. Les entretiens réalisés montrent que les objectifs sont bien clarifiés et acceptés au niveau de chaque acteur. Et ce qui permet aux travaux d'avancer et de respecter le calendrier de dépôt du dossier de proposition.

##### **1.1.3. Le budget alloué**

Par rapport au budget alloué à la préparation des dossiers d'inscription les questions suivantes ont été administrées au chef de projet :

- Avez-vous estimé le coût de la préparation des projets d'inscription?
- Quels profils ont déterminé le budget ?
- Comment trouvez-vous le budget de la préparation des projets d'inscription?

Une estimation a bien été faite (100% selon le tableau de l'estimation) et le budget alloué pour la préparation des dossiers est conséquent (100% selon le tableau sur la suffisance du budget) car, il permet d'assurer les ressources nécessaires aux activités à réaliser.

Cependant, Il subit l'arbitrage et le contrôle du système des Nations Unies à travers le projet MDG-F« promouvoir les initiatives et les industries culturelles au Sénégal : Pays Bassari et Delta du Saloum » et prend en compte toutes les ressources nécessaires à la mise en œuvre des activités de préparation car, inscrit depuis 2008 dans le premier CDSMT du Ministère de la Culture, les inscriptions de biens culturels n'ont jamais eu d'allocations.

La budgétisation est réalisée avec des ressources de la Direction du Patrimoine Culturel (Tableau relatif à la question sur les profils ayant intervenus dans la budgétisation), qui ne compte aucune expertise sur l'élaboration et la conception dans ce domaine.

Dans la répartition des allocations, nous constatons l'absence d'allocation pour un système d'information et de gestion. Le financement ne prend pas en compte les charges de fonctionnement de la gestion de l'état de conservation des biens culturels après leur acceptation sur la liste du patrimoine mondial.

#### Tableau relatif à la question sur l'existence d'une estimation du budget

ESTIMATION		
	Nb	% cit.
OUI	1	100,0%
NON	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>

#### Tableau relatif à la question sur les profils ayant intervenus dans la budgétisation

BUDGETISATION		
Moyenne = 2,00 '2'		
	Nb	% cit.
1	0	0,0%
2	1	100,0%
3	0	0,0%
4	0	0,0%
5	0	0,0%
6	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>

## Tableau relatif à la question sur la suffisance du budget

BUDGET		
Moyenne = 4,00 'Bon'		
	Nb	% cit.
Mauvais	0	0,0%
Passable	0	0,0%
Moyen	0	0,0%
Bon	1	100,0%
Excellent	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>

## 1.2. L'organisation

### 1.2.1. L'efficacité de l'équipe chargée de la préparation

L'essentiel des acteurs chargés de la préparation des dossiers est composé en grande majorité (8 sur 9 selon le tableau relatif à la composition de l'équipe de projet) des ressources humaines à la Direction du Patrimoine Culturel. Le mode de sélection des membres de l'équipe ne fait pas l'objet d'appel à candidature ou d'entretien comme le mentionne le tableau relatif à la question sur l'intégration de l'équipe de préparation des dossiers d'inscription. Toutes les réponses (100%) sont consacrées à une nature de sélection qui laisse apparaître une forte subjectivité dans le montage architectural de ces équipes. Certes, Ils sont choisis sur la base de leurs compétences et de leur connaissance des sites du patrimoine mais, et on n'y compte pas de ressource qualifiée pour la gestion d'un système d'information et de gestion (SIG).

Les activités liées au système d'information et de gestion ne sont pas clairement spécifiées et sont dispersées dans les tâches quotidiennes qui sont soumises au contrôle direct du responsable de la préparation du dossier d'inscription qui gère l'information.

Le manque de qualification et l'absence de certaines expertises encouragent la tenue de sessions d'assistance technique pour des renforcements de capacités et accroître l'efficacité de l'équipe.

**Tableau relatif à la question sur l'intégration de l'équipe de projet**

INTEGRATION EQUIPE		
	Nb	% cit.
Appel à candidature	0	0,0%
Entretien	0	0,0%
Autre	9	100,0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>

**Tableau relatif à la question sur la composition de l'équipe de projet**

Groupe n°5									
	Animateur culturel	Archéologue (S tagiaire)	Assistante	Chauffeur	Gestionnaire	Gestionnaire de site	Professeur d'histoire-géographie	Technicien de musée	Total
Expert	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Cadre	0	0	0	0	0	1	1	0	2
Agent de maîtrise	2	0	0	0	1	0	0	1	4
Employé	0	0	1	1	0	0	0	0	2
Autre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9</b>

### **1.2.2. La cohérence de l'organisation du système d'information et de gestion par rapport aux activités**

L'équipe de projet mis en place pour la préparation des dossiers d'inscription est sous l'autorité d'un responsable de la préparation du dossier d'inscription. Celui-ci est en même temps le directeur du patrimoine culturel qui dépend du Ministre de la Culture. A la question relative à l'existence d'un système d'information et de gestion pour la préparation des projets d'inscription, la réponse est non (tableau relatif à la question sur l'existence d'un système d'information et de gestion).

L'absence de système d'information et de gestion avec une structure organisationnelle formelle, empêche une meilleure visibilité des activités dans la coordination et la prise de décision.

Dans le cadre de la préparation des dossiers, on remarque une équipe de terrain chargée de la collecte des informations qui réunit entre autres ressources de la Direction du Patrimoine Culturel, les partenaires techniques et les populations habitants les sites. Une autre équipe

s'occupe de la rédaction et la mise en forme du dossier. Aucune difficulté n'est notée dans la répartition des tâches attribuées aux acteurs.

Le positionnement des inscriptions dans les activités de la direction est à un niveau particulier dans la mesure où ses moyens proviennent de ressources extérieures même si l'inscription dans le projet est annuelle. Ce projet est considérable pour donner plus de visibilité à une nation car, représente le point de repère, le modèle, l'identité des peuples et forme l'héritage du passé à transmettre aux générations futures. Le bien culturel présente un intérêt local ou national qui est source de fierté nationale. Malheureusement, ce projet reste absent dans les lois de finances (cf. tableau relatif à la position des dossiers d'inscription dans les projets de la DPC) ce qui interpelle sur la position qui lui ait réservée. Le cadre institutionnel présente une certaine particularité, le seul lien avec l'autorité supérieure (Ministère de la Culture) est d'ordre administratif. La participation de ressources ou d'agents des autres services du département n'est pas notée. Ce qui offre d'énormes possibilités pour cloisonner ce projet.

**Tableau relatif à la question sur l'existence d'un système d'information et de gestion**

SIG		
	Nb	% cit.
OUI	0	0,0%
NON	1	100,0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>

**Tableau relatif à l'appréciation du mode de gestion de l'information de la préparation des dossiers d'inscription**

SIG1		
Moyenne = 2,00 'Passable'		
	Nb	% cit.
Mauvais	0	0,0%
Passable	1	100,0%
Moyen	0	0,0%
Bon	0	0,0%
Excellent	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>

**Tableau relatif à la position des dossiers d'inscription dans les projets de la DPC**

POSITION		
Moyenne = 5,00 '5'		
	Nb	% cit.
1	0	0,0%
2	0	0,0%
3	0	0,0%
4	0	0,0%
5	1	100,0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>

### **1.2.3. La coordination des activités et la répartition des tâches et des responsabilités**

La coordination des activités et la répartition des tâches et des responsabilités par une équipe dont le nombre et sa composition ne sont pas toujours en phase avec l'envergure et à la nature du projet. Les activités d'information et de gestion sont intégrées dans le fonctionnement de la préparation des dossiers. La répartition des tâches et des responsabilités se fait de façon ponctuelle et selon l'appréciation du directeur du patrimoine.

Nous constatons que la coordination des activités présente quelques insuffisances (absence de délégation de pouvoir). La répartition des tâches et des responsabilités est également faite de façon sommaire.

### **1.2.4. Le manuel de procédure**

Pour ces trois derniers biens culturels inscrits sur la liste du patrimoine mondial, nous n'avons pas noté de manuel de procédures spécifique à leur préparation. Cependant le principal outil qui guide toute la préparation reste les textes de la Convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel. L'absence de tableau de bord est notée. Le tableau relatif à son existence par les acteurs, nous indique une adhésion totale à son existence. Nous pouvons avancer que cette insuffisance explique les retards dans certaines activités.

### Tableau relatif à l'existence d'un tableau de bord dans la préparation des dossiers d'inscription

TABLEAU DE BORD		
Moyenne = 5,00 'Excellent'		
	Nb	% cit.
Mauvais	0	0,0%
Passable	0	0,0%
Moyen	0	0,0%
Bon	0	0,0%
Excellent	1	100,0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>

## 1.3. La direction

### 1.3.1. La motivation des acteurs

Les acteurs montrent une grande motivation dans la préparation des dossiers d'inscription ce qui entraîne un niveau de réactivité est élevé (la réaction est instantanée dès la réception de l'information).

La principale motivation est une reconnaissance de participation à la préparation des dossiers d'inscription sur la liste du patrimoine mondial. La reconnaissance est une motivation supplémentaire et primordiale qui s'inscrit aisément dans la ligne « Ego » du triangle de MASLOW.

Les tableaux ci-dessous relatifs aux questions sur la motivation nous montrent un niveau d'appréciation presque totale de son existence. Cependant, les appréciations restent différentes tant chez les acteurs que le chef d'équipe. Chez les acteurs, 50% jugent la motivation passable, 12,5% la trouvent moyenne et 37,5% la considèrent bonne. Ceux qui la considèrent passable, évoquent plutôt le manque de motivation financière. Pour les 37,5%, la motivation est assimilée à un besoin d'« épanouissement personnel » en vue de parfaire une évolution et apprendre quelque chose de nouveau.

Pour le chef d'équipe le niveau d'appréciation de la motivation est maximal. Sa motivation est plus qu'une reconnaissance, elle est une « question d'honneur » : porter un bien culturel de son pays sur la liste du Patrimoine Mondial.

**Tableau relatif à l'existence d'une motivation par les acteurs**

MOTIVATION		
	Nb	% cit.
OUI	8	88,9%
NON	1	11,1%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>

**Tableau relatif au niveau d'appréciation de la motivation par les acteurs**

MOTIVATION		
Moyenne = 2,88 'Moyen'		
	Nb	% cit.
Mauvais	0	0,0%
Passable	4	50,0%
Moyen	1	12,5%
Bon	3	37,5%
Excellent	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100,0%</b>

**Tableau relatif au niveau d'appréciation de la motivation pour le Chef d'équipe**

MOTIVATION1		
	Nb	% cit.
OUI	1	100,0%
NON	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>

### **1.3.2. L'implication des acteurs**

Par la notion d'implication, on entend un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé à son organisation. Cet engagement dans l'action, se fait sentir jusque dans le résultat. Dans le cadre de la préparation des inscriptions, 77,8% trouve bon leur niveau d'implication dans le travail. De ce fait, ils attachent un niveau d'importance assez correct à leur travail. Leur réactivité instantanée et le désir de satisfaire aux nombreuses exigences du dossier les conduits à une appropriation effective de ces inscriptions.

## Tableau relatif au niveau d'implication des membres de l'équipe dans la préparation des dossiers

NIVEAU D'IMPLICATION		
Moyenne = 3,67 'Bon'		
	Nb	% cit.
Mauvais	0	0,0%
Passable	1	11,1%
Moyen	1	11,1%
Bon	7	77,8%
Excellent	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>

### 1.4. Le contrôle

#### 1.4.1. L'état d'avancement de la préparation des dossiers d'inscription

Le contrôle de l'état d'avancement de la préparation des dossiers d'inscription s'effectue de façon continue. La validation des étapes n'est pas formalisée dans un chronogramme mais reste effective car, elle permet le dépôt de la proposition.

Le contrôle est d'abord fait par l'équipe de préparation et des expertises externes dépêchées par le programme MDG-F des Nations Unies. Nous relevons à ce niveau, de nombreuses charges de travail supplémentaires pour certains acteurs de l'équipe.

#### 1.4.2. La mise à jour des documents

Les mises à jour des documents de la préparation sont systématiques et s'effectuent en cas de besoin. Chaque mission de terrain dans le cadre de la collecte, entraîne des mises à jour du dossier de préparation. La plus déterminante est celle effectuée par l'expert dépêché par le Centre du Patrimoine Mondial après le dépôt du dossier pour vérification des informations.

## 2. Interprétation des résultats

Commentaires :

- Au niveau de la planification : les indicateurs identifiés sont relatifs à l'identification ou le niveau d'intérêt du site et la détermination des ressources, la pertinence et la clarté des objectifs et au budget alloué à la préparation des dossiers d'inscription. La principale insuffisance notée, réside dans l'absence d'une structure organisée pour prendre en charge l'information et la gestion. Une programmation existe mais, elle présente des faiblesses au niveau de la quantification et de l'exhaustivité des actions préalablement définies. Ce qui rend la disponibilité de certains acteurs faible car, ils sont souvent trop chargés et les mauvaises estimations de la durée de certaines tâches sont répétitives.
- Au niveau de l'organisation, les indicateurs définis se rapportent à l'efficacité de l'équipe chargée de la préparation, la cohérence de l'organisation du système d'information et de gestion par rapport aux activités, la coordination des activités et la répartition des tâches et des responsabilités et le manuel de procédures ; les principales faiblesses observées sont : l'absence de personnel désigné pour la gestion de système d'information et de gestion, le manque de personnel qualifié, les méthodes d'information les plus utilisées sont dépassées, le manque de planning des réunions de coordination ou rencontres des acteurs de l'équipe. A cela, il faut ajouter l'inexistence d'un tableau de bord.
- Au niveau de la direction, les indicateurs sont essentiellement liés à la motivation et à l'implication des acteurs dans la gestion de l'information, la qualité des relations du chef de l'équipe de préparation avec les acteurs, la reconnaissance de la participation des acteurs à la préparation des dossiers ; la seule faiblesse peut être imputée à la centralisation de la gestion de l'information par la hiérarchie. Même si une communication à trois niveaux (au quotidien, sur les inscriptions prioritaires et la stratégie globale de ces inscriptions) existe, elle permet aux acteurs de s'exprimer et reste descendante voire hiérarchique. Un élargissement des activités aux autres structures du Département de la Culture serait contributif à l'accroissement de la vulgarisation de ces projets au-delà même des frontières du département.
- Au niveau du contrôle, les indicateurs qui caractérisent cette fonction sont liés à l'état d'avancement de la préparation des dossiers d'inscription, la qualité des

rapports d'activités réalisés durant la préparation du dossier, le nombre d'inspections ou missions réalisées, le niveau de qualification des professionnels chargés de conduire ces inspections ou missions et le nombre de rejet sur le dossier de proposition ; et à la mise à jour des documents de la préparation. Les principaux dysfonctionnements sont constatés sur les importantes charges de travaux supplémentaires sur les membres de l'équipe. Un document de planification opérationnelle avec un réseau PERT et un diagramme de GANTT à ce stade aurait permis de disposer d'outils appropriés dans la répartition des ressources et des tâches.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## II. PRESENTATION DES RESULTATS ET INTERPRETATIONS SELON LA DIMENSION EXISTENCE DE SYSTEME ORGANISATIONNEL ET STRUCTUREL

### 1. Résultats de l'appréciation de la préparation des dossiers

#### 1.1. La planification

##### 1.1.1. L'existence d'un planning et la détermination des ressources

La planification regroupe l'ensemble des éléments permettant de planifier les activités de la préparation des dossiers d'inscription. Elle se traduit par la disponibilité d'un chronogramme des activités. Ensuite, une détermination de l'ensemble des ressources humaines, matérielles et organisationnelles doit être définie en fonction des résultats à atteindre. Les différents entretiens réalisés ont révélé globalement la satisfaction une bonne détermination des ressources mais leur disponibilité n'est pas toujours effective. Un planning des activités est disponible d'après le tableau relatif à son existence. Cependant, il présente quelques insuffisances avec certaines mauvaises estimations prévisionnelles liées à la durée d'exécution de certaines tâches. Ce planning est très sommaire. Autant les groupes de profils existent, autant l'appréciation du planning est différente. Pour certains, ils ne connaissent pas cet outil. Pour d'autres, ils ne le connaissent que très vaguement.

Tableau relatif aux profils de l'équipe d'identification

IDENTIFICATION		
Moyenne = 2,78 'Agent de maîtrise'		
	Nb	% cit.
Expert	1	11,1%
Cadre	2	22,2%
Agent de maîtrise	4	44,4%
Employé	2	22,2%
Autre	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>

**Tableau relatif à l'existence d'un planning**

PLANNING		
	Nb	% cit.
OUI	<b>8</b>	<b>88,9%</b>
NON	<b>1</b>	<b>11,1%</b>
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>

**Tableau relatif à l'appréciation du planning**

Groupe n°3						
	Mauvais	Passable	Moyen	Bon	Excellent	Total
Mauvais	0	0	0	0	0	0
Passable	0	0	0	0	0	0
Moyen	0	0	0	0	0	0
Bon	0	0	3	1	0	4
Excellent	0	0	1	2	0	3
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>7</b>

### **1.1.2. La clarté des objectifs à atteindre et leur pertinence**

La clarté des objectifs à atteindre et leur pertinence sont des fondamentaux d'une bonne planification. Le système organisationnel et structurel a bien satisfait à cette exigence de la préparation des dossiers. Les entretiens réalisés montrent que les objectifs sont bien clarifiés et acceptés au niveau de chaque acteur notamment des partenaires techniques et des populations bénéficiaires. Leur pertinence est déterminante dans le choix des critères retenus pour le site à inscrire.

## **1.2. L'organisation**

### **1.2.1. La répartition des activités, tâches et responsabilités**

La réussite de la préparation des dossiers d'inscription passe par une organisation rigoureuse et efficace de l'équipe. Son organisation est tributaire de la direction du patrimoine culturel. Les activités et tâches sont bien identifiées. A la question relative à l'existence d'une répartition des tâches, les informations collectées montrent qu'une répartition existe et que les responsabilités

sont bien définies entre les membres de l'équipe. Les délégations de pouvoir existent sous le format de l'intérim.

Les ressources externes sont requises dans le cadre de la collecte des informations en l'occurrence les partenaires techniques à travers le système des Nations unies, les chercheurs en la personne du stagiaire en archéologie. Quelques impairs sont notés avec ces ressources externes surtout dans le respect des délais.

### **1.2.2. La disposition d'un cadre réglementaire**

Un cadre règlementaire ou ensemble d'actes permet de définir les limites de toute organisation. Parmi les éléments qui le composent, retenons le règlement intérieur, le manuel de procédures, le tableau de bord entre autres. Pour la préparation des dossiers d'inscription, des textes sont disponibles et répondent aux préalables à toute inscription. La convention sur la protection du patrimoine culturel et naturel, disposition règlementaire universelle est considérée comme le manuel de procédures de la préparation des dossiers. Cependant, ce texte ne fait pas mention du système organisationnel et structurel des équipes de préparation.

### **1.2.3. La composition de l'équipe**

Le système organisationnel et structurel de l'équipe de préparation est composé d'une entité qui est chargée de la collecte de l'information, une autre qui s'occupe de la rédaction de la proposition. La taille de l'équipe de collecte n'est pas figée, elle évolue en fonction des activités de la préparation avec la présence d'experts externes. Nous constatons un manque de ressources humaines qualifiées dans la gestion des sites du patrimoine à la direction du patrimoine culturel.

## **1.3. La Direction**

### **1.3.1. L'accessibilité du chef d'équipe et le climat social**

Le mode de direction dans une organisation est très important. En effet, il permet de tirer un meilleur rendement des acteurs. A la question liée au niveau d'accessibilité du chef d'équipe, 5 sur 9 le trouvent excellent et les 4 le voient bon. Ce qui d'emblée peut témoigner d'une communication existante et au quotidien.

L'accessibilité du chef d'équipe permet d'asseoir une bonne communication dans la préparation des dossiers d'inscription et un bon climat social.

Le climat social déterminé par certains éléments comme les conditions de travail, d'hygiène et de sécurité permet d'optimiser les résultats.

### 1.3.2. La motivation des acteurs

Les acteurs montrent une grande motivation dans la préparation des dossiers d'inscription ce qui fait que le niveau de réactivité est élevé. La principale motivation est une reconnaissance de participation à la préparation des dossiers d'inscription sur la liste du patrimoine mondial. Car, au niveau national, les expertises dans ce secteur sont très limitées. Les échanges et les découvertes avec d'autres pays sont développés pour les acteurs de l'équipe.

### 1.3.3. L'implication des acteurs

Par rapport à l'implication des acteurs selon la dimension organisationnelle et structurelle, le niveau est relativement bon à 77,8%. 88,9% pensent que leur implication reste liée à leur formation donc à leurs connaissances liées au patrimoine culturel. Quant au chef d'équipe, il soutient à 100% que tous les acteurs ne peuvent pas être impliqués à tous les niveaux de la préparation

L'implication des acteurs dans l'organisation est correcte. Ils s'investissent entièrement dans l'accomplissement des tâches qui leur sont attribuées.

#### Tableau relatif au niveau d'implication des acteurs dans la préparation des dossiers

Comment appréciez-vous votre niveau d'implication dans l'équipe ?

NIVEAU D'IMPLICATION		
Moyenne = 3,67 'Bon'		
	Nb	% cit.
Mauvais	0	0,0%
Passable	1	11,1%
Moyen	1	11,1%
Bon	7	77,8%
Excellent	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>

### Tableau relatif au niveau de formation des acteurs

(Est-ce que votre formation est liée à votre niveau d'implication dans l'équipe ?)

FORMATION		
Moyenne = 1,11 'OUI'		
	Nb	% c it.
OUI	8	88,9%
NON	1	11,1%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>

### Tableau relatif au niveau d'implication des acteurs dans la préparation des dossiers

(Les acteurs sont- ils impliqués a tous les niveaux de la préparation des projets d'inscription?)

Groupe n°1			
	OUI	NON	Total
OUI	0	0	0
NON	1	0	1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

## 1.4. Le Contrôle

### 1.4.1. Les missions de contrôle

Le contrôle de la préparation des dossiers d'inscription par le système organisationnel et structurel s'effectue de façon continue et à plusieurs niveaux. D'abord, les étapes sont suivies et respectées à tous les niveaux du processus de façon sommaire. Ensuite, il y a les séances de lectures et corrections et enfin la mission de contre-expertise sur le site en question.

### 1.4.2. La qualité des documents

Le contrôle sur la qualité des documents peut être vérifié par le nombre de rejet sur le dossier. Le rejet d'un dossier de proposition peut être dû à plusieurs insuffisances. Les plus fréquentes sont d'abord liées aux critères retenus pour la justification de la valeur universelle. Ensuite, il y a la conception même du dossier d'inscription qui met en évidence toutes les spécificités du bien depuis la description jusqu'à la conservation avec un plan de gestion pour sa protection et sa mise en valeur. Puis, le non respect des étapes du processus d'inscription et enfin au retard lié au dépôt du dossier ou du manque de signature par l'Etat partie. Le nombre de rejet inférieur

à un 1 révélé par le tableau ci-après montre une parfaite qualité des propositions du Sénégal d'où leur acceptation dans la liste du Patrimoine Mondial.

**Tableau relatif au nombre de rejet d'un dossier de préparation**

CONTROLE1		
Moyenne = 1,00 'Moins de x1'		
	Nb	% cit.
Moins de x1	1	100,0%
De x1 à x2	0	0,0%
De x2 à x3	0	0,0%
Plus de x3	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## 2. Interprétation des résultats

### Commentaires :

- Au niveau de la planification : les indicateurs identifiés sont relatifs à l'existence d'un planning sommaire avec la détermination des ressources et la clarté des objectifs à atteindre. La principale insuffisance constatée, est l'exhaustivité du planning avec des outils d'opérationnalité comme le réseau Pert, le Chemin Critique et le graphique de Gantt. Ce qui entraîne les mauvaises estimations de la durée de certaines tâches.
- Au niveau de l'organisation, les indicateurs définis se rapportent à la répartition des activités, tâches et responsabilités, la disposition d'un cadre réglementaire et la composition de l'équipe. Parmi les faiblesses, on peut retenir l'insuffisance de ressources qualifiées (planificateur, gestionnaire de projet) entraînant ainsi des fluctuations dans la taille de l'équipe. Un membre de l'équipe de préparation peut avoir à sa charge plusieurs tâches (collecte de l'information et rédaction du dossier) Mieux, un manque de maîtrise parfaite sur les ressources de l'équipe est noté. A cela, il faut ajouter l'inexistence d'un dispositif réglementaire spécifique au système organisationnel et structurel de la préparation des inscriptions.
- Au niveau de la direction, les indicateurs sont essentiellement liés à l'accessibilité du chef d'équipe et au climat social, à la motivation et à l'implication des acteurs dans l'organisation et la structure de l'équipe. Le niveau d'accessibilité du chef d'équipe est bien apprécié, son implication dans toutes les activités de la préparation est effective de même que celle de l'ensemble des acteurs. Le climat social est globalement satisfaisant. Nos entretiens ont révélé une motivation de reconnaissance. les faiblesses résident dans la présence du chef d'équipe dans toutes les activités de la préparation et à la coordination autocratique.
- Au niveau du contrôle, les indicateurs qui caractérisent cette fonction sont liés aux missions de contrôle et au nombre de rejets sur le dossier de proposition. Le dysfonctionnement constaté réside des importantes charges de travaux supplémentaires sur les membres de l'équipe.

### III. PRESENTATION DES RESULTATS ET INTERPRETATIONS SELON LA DIMENSION PERFORMANCE DE L'ORGANISATION

#### 1. Selon l'indicateur de cohérence

Selon l'indicateur Cohérence ont été analysés le respect des objectifs par rapport à l'identification et le niveau d'adéquation des informations collectées par les acteurs de la préparation. Cette collecte d'informations s'est effectuées sur le site notamment avec la coopération des populations et des parties prenantes (responsables communautaires et personnes ressources).

Le tableau relatif à l'identification, nous renseigne sur les sources d'identification et le niveau d'effectivité de la réalisation de l'identification même du site avec un taux de 100%. Et à la question (D'où ou de qui est venue l'inscription de biens sur la liste du patrimoine mondial ?) adressée au chef de projet, la source relève des responsables communautaires plus particulièrement des dépositaires des traditions seulement après avoir mesuré l'intérêt du site qui a permis une inscription dans l'arrêté n° 4510 du 29 avril 2011 portant publication de la liste des sites et monuments historiques classés et encore dans la liste indicative du Sénégal. Ces résultats répondent au respect des préalables d'inscription d'un bien culturel sur la liste du patrimoine mondial.

Tableau relatif à l'identification du site

IDENTIFICATION		
	Nb	% cit.
OUI	1	100,0%
NON	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>

Tableau relatif à l'intérêt du site

INTERET SITE		
	Nb	% cit.
Localisation géographique	0	0,0%
Histoire	1	100,0%
Potentialités économiques	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>

## 2. Selon l'indicateur d'efficacité

**Tableau relatif à la composition de l'équipe de préparation**

Groupe n°5									
	Animateur culturel	Archéologue (stagiaire)	Assistante	Chauffeur	Gestionnaire	Gestionnaire de site	Professeur d'histoire-géographie	Technicien de musée	Total
Expert	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Cadre	0	0	0	0	0	1	1	0	2
Agent de maîtrise	2	0	0	0	1	0	0	1	4
Employé	0	0	1	1	0	0	0	0	2
Autre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9</b>

**Tableau relatif aux profils ayant participé à l'identification du site**

IDENTIFICATION		
Moyenne = 2,78 'Agent de maîtrise'		
	Nb	% cit.
Expert	1	11,1%
Cadre	2	22,2%
Agent de maîtrise	4	44,4%
Employé	2	22,2%
Autre	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>

Pour cet indicateur, le niveau de coordination des activités et le nombre d'acteurs ayant été informé sur la préparation des Inscriptions ont été pris en compte. Il se traduit par l'accessibilité du chef d'équipe, le niveau d'information des acteurs, la tenue de rencontres au besoin et selon l'urgence des tâches ou activités, le climat social est globalement satisfaisant. D'après le tableau (groupe n°5), l'équipe de préparation compte 10 permanents avec une moyenne de 2,78% sur 9 qui sont des agents de maîtrise. Ces agents de maîtrise consacrent la grande partie de leur travail aux tâches liées à la préparation des dossiers. La présence de certaines qualifications aurait pu contribuer à améliorer son efficacité.

### 3. Selon l'indicateur d'efficience

Le coût et la qualité des résultats sont les indicateurs considérés pour ce critère. Ce critère permet d'apprécier la gestion du temps et du budget. Selon les sources de financement le caractère de l'efficience est atteint car la budgétisation est respectée et la qualité des résultats est aussi satisfaisante dans la mesure que le dossier est inscrit. Les tableaux ci-après fournissent quelques informations :

**Tableau relatif à l'estimation des besoins**

ESTIMATION		
	Nb	% cit.
OUI	1	100,0%
NON	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>

**Tableau relatif à la budgétisation**

BUDGETISATION		
Moyenne = 2,00 '2'		
	Nb	% cit.
1	0	0,0%
2	1	100,0%
3	0	0,0%
4	0	0,0%
5	0	0,0%
6	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>

**Tableau relatif au contrôle (nombre de rejet des dossiers)**

CONTROLE1		
Moyenne = 1,00 'Moins de x1'		
	Nb	% cit.
Moins de x1	1	100,0%
De x1 à x2	0	0,0%
De x2 à x3	0	0,0%
Plus de x3	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>

### 4. Selon l'indicateur d'économie

Au niveau de l'économie nous nous intéressons aux conditions dans lesquelles les ressources humaines, financières et matérielles appropriées sont acquises dans les conditions

prévues et à moindre efforts. Il s'agit de voir si les différentes contributions des partenaires ont été fournies comme initialement prévues. Pour ce critère aucune insuffisance n'est relevée.

Au terme de la présentation et l'analyse des résultats de notre étude sur l'amélioration des performances de la Direction du Patrimoine Culturel du Sénégal, nous avons réussi à vérifier le caractère fondamental de certaines dimensions d'une organisation dont l'organisationnel structurel et le système d'information et de gestion.

En effet, les inscriptions de biens culturels constituent une grande fierté nationale mais elles ne sont pas assez portées par les décideurs de ce pays. Ce projet figure chaque année dans les documents d'orientations stratégiques du secteur tel que le CDSMT. Mais jusqu'ici, ils n'ont jamais bénéficié d'allocations budgétaires. De façon naturelle, la Direction du Patrimoine Culturel y consacre une bonne partie de ses activités. Avec des équipes de préparation hybrides, des performances sont réalisées. Cependant, si certains outils et mécanismes étaient pris en compte ces performances connaîtraient une meilleure amélioration pour au moins soumettre à chaque session ordinaire une proposition d'inscription.

En somme, nous pouvons affirmer que même s'il s'avère difficile de déterminer le poids de la structure dans de bons résultats, en revanche il est possible de conclure qu'une structure inadaptée entraîne des mauvaises performances ;

## RECOMMANDATIONS

L'étude qui a consisté à analyser les dimensions de la qualité du management de la préparation des dossiers d'inscription sur la liste du patrimoine mondial et les critères de sa performance, doit dans un souci de perspicacité, aboutir à la formulation de propositions et de recommandations dans le dessein d'en améliorer la gestion. Elles seront faites à la Direction du Patrimoine Culturel en particulier et du Ministère de la Culture du Sénégal en général.

Ainsi, sur la base des insuffisances identifiées au niveau organisationnel et structurel et de la fonctionnalité d'un système d'information et de gestion, les améliorations suivantes doivent être effectuées :

- Mettre en place une structure organisationnelle pour la préparation des inscriptions de chaque bien culturel qui sera sous l'autorité du directeur du patrimoine culturel ;
- Etendre la composition des équipes de préparation des inscriptions des biens culturels sur toutes les structures et même les établissements sous tutelle susceptibles de contribuer à l'exhaustivité des informations ;
- Mettre en place des outils fédérateurs pour une appropriation des biens culturels inscrits à l'ensemble des partenaires cibles, des structures techniques des localités où ils sont présents ;
- Elaborer un document qui fixe le type d'organisation, le fonctionnement et un plan d'actions détaillées ; pour le type de structure, nous proposons la mise en place d'une structure de type matriciel pour mieux gérer le fonctionnel et l'opérationnel. Entendu que les équipes de projets apparaissent comme des organisations de taille moyenne avec une communication correcte dans un environnement complexe;
- Mettre en place un système d'information et de gestion avec des ressources humaines qualifiées et des ressources matérielles appropriées et un système informatique appliquée à l'analyse et la gestion de projets (MS PROJECT);
- Diversifier les flux de l'information ;
- Exploiter de façon optimale tous les canaux d'information disponibles ;
- Désigner ou nommer un responsable du système d'information et de gestion ;

- Redéfinir la composition des équipes de préparation des dossiers d'inscription, nous proposons d'avoir des équipes dont l'intégration se fera selon des critères d'équité, de transparence et de concurrence ;
- Recruter des ressources humaines qualifiées en planification et gestion des organisations ;
- Etablir un planning des activités qui met en valeur :
  - Toutes les activités ;
  - Toutes les tâches ;
  - La durée des tâches ;
  - Les moyens humains, matériels et financiers;
  - Le responsable.
- Utiliser des outils de planification opérationnelle comme le Gantt, le Pert et le Chemin critique ;
- Revoir le financement pour la prise en charge la gestion des biens culturels après leur inscription au patrimoine mondial pour éviter de les voir dans la liste du patrimoine en péril.
- Etablir une charte de responsabilités de l'équipe de préparation ; cette charte sera constituée par l'ensemble des activités des acteurs et va préciser leur rôles et missions ;
- Etablir un contrat individuel d'objectifs et de résultats pour l'ensemble de l'équipe de préparation (acteurs internes et externes) ; ce contrat sera le tableau de bord des membres de l'équipe de préparation et fera l'objet d'une évaluation semestrielle et à la fin de la préparation ;
- Améliorer les motivations des acteurs en incluant une prime financière ;
- Tenir des réunions à des fréquences régulières et des rencontres au moins une fois par jour durant les collectes.
- Tenir au moins chaque mois avec tout le personnel de la direction une journée de partage et d'information sous la responsabilité du système d'information et de gestion.

# CONCLUSION

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CONCLUSION

L'analyse des performances de la Direction du Patrimoine Culturel du Sénégal permet de les évaluer et de faire des recommandations en vue de son amélioration dans un contexte de ressources limitées. Le Ministère de la Culture du Sénégal à travers sa Direction du Patrimoine Culturel s'est engagé dans la voie de l'excellence pour une performance liée à un plus grand nombre de biens porté sur la liste du patrimoine mondial.

Le cas des inscriptions serait donc un excellent prétexte pour notre étude qui se veut un cadre d'expérimentation et de référence pour les projets de nature et de taille similaire.

Cependant, une inscription est certes importante mais pas suffisante car, l'idéal serait de leur assurer une protection et une conservation en phase avec les résultats des livrables de leur plan de gestion. Aujourd'hui, le plus grand souhait pour les biens, c'est de les préserver de toutes agressions qui peuvent leur valoir une présence sur la liste du patrimoine mondial en péril qui équivaldrait à une déclassification latente.

Nous avons analysé les performances de la préparation des inscriptions des biens culturels et nous avons décelé les causes des dysfonctionnements dont souffre ce système.

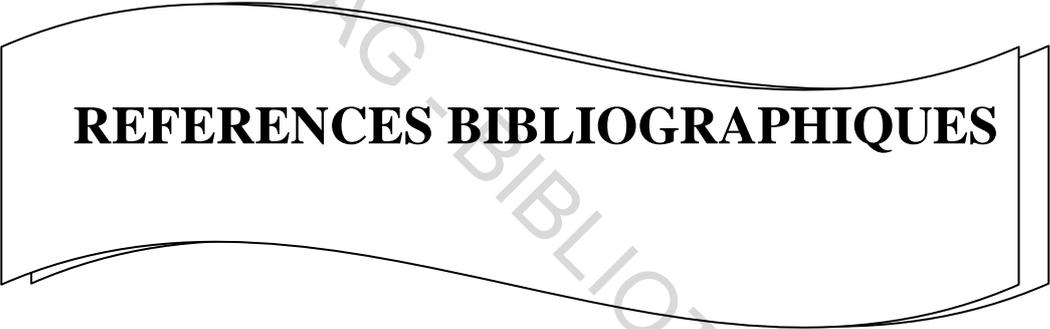
L'absence d'un système organisationnel et structurel formel, l'inexistence d'un système d'information et de gestion structuré, une programmation défaillante, la non utilisation d'une méthode rigoureuse de suivi approuvée et d'outils de planification opérationnelle, le manque de tableau de bord peuvent être considéré parmi les causes. Nous insistons sur la mise en place d'une stratégie de communication efficace et cohérente aussi bien à l'interne qu'à l'externe car, elle permet de solidariser les équipes, de les motiver, de les responsabiliser pour que les projets collectifs puissent aboutir. La qualité d'une communication repose autant sur les techniques utilisées que sur la manière de s'en servir et le choix des moyens les mieux adaptés pour atteindre les objectifs fixés.

La communication dans un groupe est la base dans une stratégie motivationnelle. Il est impossible d'entretenir un niveau d'implication sans communication active.

Nous avons recommandé le recrutement de ressources humaines (planificateur, gestionnaire de système d'information et de gestion), la mise en place d'un modèle d'organisation structuré et un système d'information et de gestion avec l'usage d'un système informatique appliquée à l'analyse et la gestion de projets (MS PROJECT). Nous avons aussi suggéré une amélioration des motivations des acteurs, la mise en place d'un système de contrôle des ressources surtout externes avec une charte de responsabilités.

Dans un souci d'ajustement et de recadrage, nous avons préféré limiter notre étude dans l'organisation de l'équipe de préparation des inscriptions de manière à assurer une bonne répartition des responsabilités assignées aux acteurs et leur obligation de rendre compte, tout en veillant à leur implication dans la prise de décision. Mais aussi, nous interroger sur le futur de ces biens culturels pour une meilleure prise en charge de leur conservation et leur protection par toutes les parties bénéficiaires et que conscience soit faite qu'en dehors de tout intérêt économique, c'est un symbole de leur identité culturelle qui est matérialisée par ces lieux de mémoire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

CESAG BIBLIOTHEQUE

## OUVRAGES

- ARTERIAL Network Guide pratique pour la gestion des projets artistiques et culturels, septembre 2011
- BRIDIER M., MICHAÏLOF S, le «Guide d'analyse de projet»
- CHADENET, B. et KING, J. A., dans «Qu'entend-on par projet de la Banque Mondiale?», *Finances et Développement*, volume IX, n°3, septembre 1972
- F. Benhamou, L'Economie de la culture, Editions La Découverte, Collection Repères, 4ème éd., Paris, 2003
- Feilden et Jukka Jokilehto – ICCROM- Rome « Guide de gestion des sites du patrimoine culturel mondial-Bernard M. »
- GRANDMONT et O'SHAUGHNESSY, dans« La gestion de projet», 1987
- H. BOUQUIN, le contrôle de gestion ; PUF collection Paris ; 2004
- Henry MINTZBERG, Structure et dynamique des organisations. LES EDITIONS. 1982
- KEPNER, Charles H., Benjamin B. TREGOE, The Rational Manager, McGraw-Hill, New York, 1965

## DOCUMENTS

- Convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel Convention de l'UNESCO de 1970 et Convention de l'UNESCO de 1995
- Document de Politique Economique et Sociale / SENEGAL DPES 2011-2015
- Document du Cadre de Dépenses Sectoriel à Moyen Terme (CDSMT) 2009-2011 Ministère de la Culture, du Patrimoine Historique Classé, des Langues Nationales et de la Francophonie. Janvier 2011
- Document du Projet MDG-F « Culture et Développement en Pays Bassari et au Delta du Saloum»
- Dossier de nomination sur la liste du patrimoine mondial des Cercles Mégalithiques de la Sénégambie, janvier 2006- 163 pages
- Dossier de proposition d'inscription sur la liste du patrimoine mondial Delta du Saloum, janvier 2010- 112 pages
- Dossier de proposition d'inscription sur la liste du patrimoine mondial Pays Bassari, janvier 2011- 112 pages

- Dossier sur les biens culturels du Sénégal par Abdoul Aziz GUISSÉ –DPC. Rencontre Euro-africaine sur les Biens de l’Humanité “Trésors durables” Laguna – Tenerife, le 28 novembre 2011
- La gestion des projets publics dans les pays en voie de développement, Tiers-Monde, 1981, tome 22 n°87
- La Gestion du Cycle de Projet expliquée aux porteurs de projets, agence fonds social européen, Novembre 2006
- Liste indicative du Sénégal, Direction du Patrimoine Culturel / Ministère de la Culture. 2007, 24 pages
- Loi n°71-12 du 25 janvier 1971 fixant le régime des monuments historiques et celui des fouilles et découvertes
- Manuel de gestion du cycle de projet, commission européenne ; Europe Aid Office de coopération, affaires générales, évaluation, mars 2011
- Rapport Pérez de Cuellar *Notre diversité créatrice* de la Commission mondiale de la culture et du développement, (1996)

## **MEMOIRES**

- Assane NDIAYE / Contribution à l’amélioration de la conception des projets publics au Sénégal : Cas du projet « justice de proximité » du Ministère de la justice MPSG2/GP année 2012
- Clémence Monvoisin / L’évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives. Rouen Business School MGE
- Patrice KABORE / Contribution à l’amélioration du système de gestion des projets à l’ONEA MBAIP année 2007
- Rozaline Affoué Koffi / Contribution à l’amélioration de la conception des projets de développement à caractère sociaux en Afrique : Cas de l’AMU en Côte d’Ivoire DESS/GP année 2002/2003

## **COURS**

- Gestion, suivi et évaluation de projets. Ahmadou TRAORE, CESAG/ISMEO M2 GP. 2011
- Contexte du management des projets. Ahmadou TRAORE, CESAG/ ISMEO M2 GP. 2011
- Méthode et outils d’analyse et de formulation de projet. Boubacar AW, CESAG ISMEO Master1 GP. 2010

- Planification opérationnelle. Boubacar AW, CESAG/ISMEO- M2 GP. 2011
- Structure et organisation de projet. Hily Appotan ARMAND, CESAG/ISMEO- M2 GP. 2011

### **WEBOGRAPHIE**

- [http:// toubacouta.info](http://toubacouta.info), consulté le 17mars 2013
- <http://www.gouv.sn>, consulté le 05 mars 2013
- <http://www.unesco.org>, consulté le 17 janvier, 22 février, 03 et 11 mars 2013

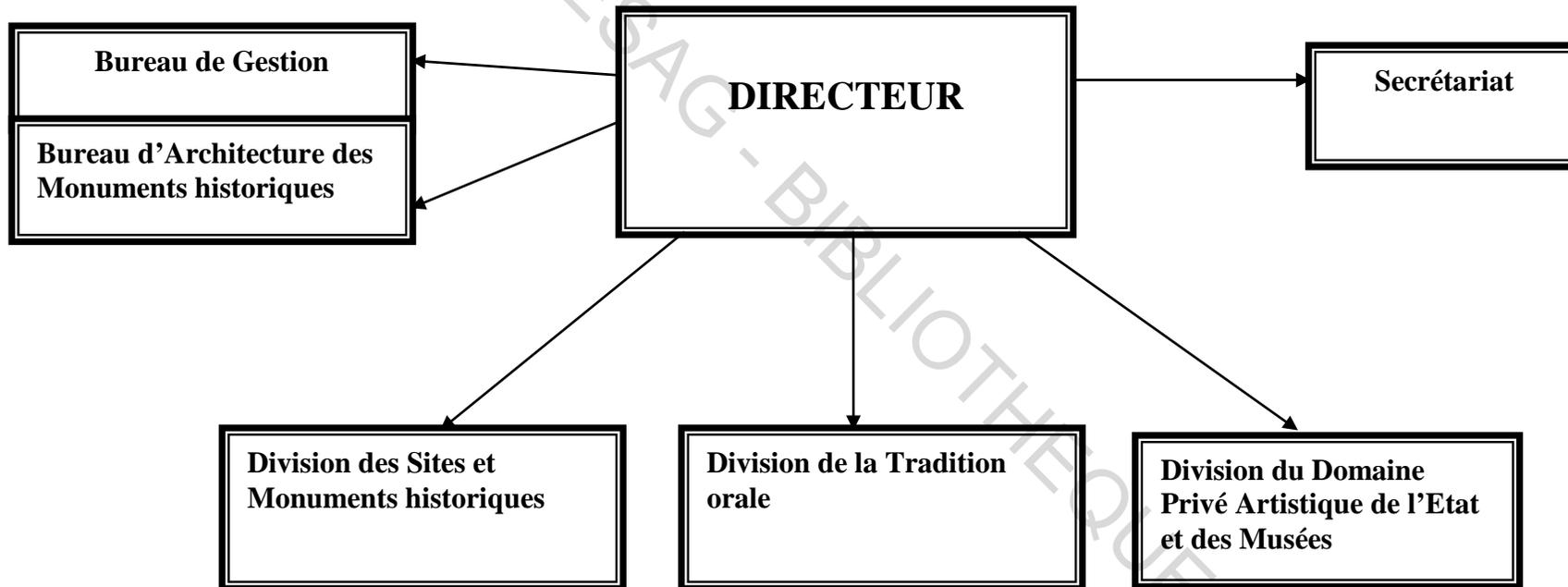
CESAG - BIBLIOTHEQUE

# **ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# ANNEXE I

## ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DU PATRIMOINE CULTUREL



## ANNEXE II

### Arrêté portant publication de la liste des sites et monuments historiques classés

REPUBLIQUE DU SENEGAL  
Un Peuple - Un But - Une Foi

N°8836/MCPHC/DPC  
du 12 septembre 2007

--  
MINISTRE DE LA CULTURE ET DU  
PATRIMOINE HISTORIQUE CLASSE

---  
DIRECTION DU PATRIMOINE CULTUREL

### ARRÊTE PORTANT PUBLICATION DE LA LISTE DES SITES ET MONUMENTS HISTORIQUES CLASSES

Le Ministre de la Culture et du Patrimoine Historique Classé,

Vu la Constitution ;

Vu la loi n° 71-12 du 25 janvier 1971 fixant le régime des monuments historiques et celui des fouilles et découvertes ;

Vu le décret n° 73-746 du 8 août 1973 portant application de la loi n° 71-12 du 25 janvier 1971 ;

Vu le décret n° 77-900 du 19 octobre 1977 abrogeant et remplaçant l'article 1er du décret n° 73-746 du 8 août 1973 ;

Vu le décret n° 2004-561 du 21 avril 2004 portant nomination du Premier Ministre ;

Vu le décret n° 2004-590 du 30 avril 2004 portant attributions du Ministre de la Culture et du Patrimoine Historique Classé ;

Vu le décret n° 2006-243 du 17 mars 2006, nommant de nouveaux Ministres et fixant la composition du Gouvernement ;

Vu le décret n° 2006-267 du 23 mars 2006 portant répartition des services de l'Etat et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, la Primature et les ministères ;

Vu l'avis de la Commission Supérieure des Monuments historiques en sa séance du 10 août 2007 ;

#### ARRETE :

**Article premier** : Conformément aux dispositions de l'article 1er alinéa II de la loi n° 71-12 du 25 janvier 1971 fixant le régime des Monuments historiques ainsi que celui des fouilles et découvertes, les biens culturels ci-après sont inscrits sur la liste des monuments historiques.

#### REGION DE DAKAR

##### **Département de Dakar et de Pikine**

1. île de Gorée
2. Cap Manuel, site préhistorique et géologique
3. Secteur nord de la Pointe des Almadies, site préhistorique et protohistorique
4. Les Mamelles, site géologique
5. Falaise de Toundeup Riya à Yoff, site géologique

6. île des Madeleines, site préhistorique et réserve ornithologique
7. île de Ngor
8. Lieux de culte des Layène (Mausolée, Mosquées à Yoff et Cambérène, Grotte à Ngor)
9. Assemblée Nationale, Place Soweto
10. Musée d'Art Africain, Place Soweto
11. Villa n° 1, Place Soweto
12. Villa n° 2, Place Soweto
13. Immeuble de l'Isle, Avenue Amadou Cissé Dia (ex. Brière de l'Isle)
14. Villa n° 3, Avenue Amadou Cissé Dia (ex. Brière de l'Isle) X Rue Maunory
15. Villa n° 12, Avenue Amadou Cissé Dia (ex. Brière de l'Isle)
16. Villa n° 14, Avenue Amadou Cissé Dia (ex. Brière de l'Isle) x Avenue du 18 Juin
17. Villa n° 16/18, Avenue Amadou Cissé Dia (ex. Brière de l'Isle) x Avenue du 18 juin
18. Villa n° 21, Avenue Amadou Cissé Dia (ex. Brière de l'Isle)
19. Villa n° 22, Avenue Amadou Cissé Dia (ex. Brière de l'Isle)
20. Villa n° 24, Avenue Amadou Cissé Dia (ex. Brière de l'Isle)
21. Villa n° 25, Avenue Amadou Cissé Dia (ex. Brière de l'Isle)
22. Villa n° 26/28, Avenue Amadou Cissé Dia (ex. Brière de l'Isle)
23. Villa n° 27, Avenue Amadou Cissé Dia (ex. Brière de l'Isle)
24. Villa n° 30, Avenue Amadou Cissé Dia (ex. Brière de l'Isle)
25. Lycée Lamine Guèye, Avenue du 18 juin
26. Bâtiments de l'Etat Major général des Armées, Avenue des Jambaar
27. Villa n° 30, Avenue des Jambaar
28. Villa n° 32/34, Avenue des Jambaar
29. Immeuble n°36, Avenue des Jambaar
30. Villa n° 38, Avenue des Jambaar
31. Villa n° 40, Avenue des Jambaar
32. Villa n° 54, Avenue Franklin Roosevelt
33. Villa n° 55, Avenue Franklin Roosevelt
34. Bâtiment abritant la Médiature, Avenue Franklin Roosevelt
35. Bureau Régional de Dakar de la Croix Rouge, 3, Avenue Franklin Roosevelt
36. Villa n° 10, Avenue Nelson Mandela
37. Villa n° 30, Avenue Nelson Mandela
38. Villa n° 33, Avenue Nelson Mandela
39. Villa n° 37/35, Avenue Nelson Mandela
40. Villa n° 39, Avenue Nelson Mandela
41. Villa n° 42, Avenue Nelson Mandela
42. Villa n° 43/41, Avenue Nelson Mandela
43. Villa n° 46/48, Avenue Nelson Mandela
44. Villa n° 45, Avenue Nelson Mandela
45. Villa n° 47/49, Avenue Nelson Mandela
46. Villa n° 50, Avenue Nelson Mandela
47. Villa n° 51, Avenue Nelson Mandela
48. Villa n° 52/54, Avenue Nelson Mandela
49. Villa n° 53/55, Avenue Nelson Mandela
50. Villa n° 56, Avenue Nelson Mandela x Avenue Carde
51. Villa n° 57, Avenue Nelson Mandela x Avenue Roosevelt
52. Villa n° 60/60 bis, Avenue Nelson Mandela
53. Villa n° 22, Rue Calmette
54. Villa n° 23, Avenue Carde
55. Villa n° 25, Avenue Carde
56. Villa n° 40/42, Avenue Carde
57. Ecole Nationale des Douanes, Avenue Carde x Rue René Ndiaye
58. Villa n° 61/63, Rue J. Bugnicourt (ex. Kléber)
59. Villa n° 65, J. Bugnicourt (ex. Kléber)
60. Bâtiment abritant C.E.M. Abbé Fridoil 59, J. Bugnicourt (ex. Kléber)
61. Palais de Justice, Cap Manuel

62. Bâtiment abritant la Maternité de l' Hôpital Aristide Le Dantec, Avenue Pasteur
63. Villa n° 4, Avenue Pasteur « La Perchardière »
64. Institut Pasteur, Avenue Pasteur
65. “ Petit Palais ”, Corniche Est
66. Bâtiment abritant l'Ambassade de la Grande Bretagne, Rue du Docteur Guillet x Avenue Pasteur
67. Hôpital Principal de Dakar, Avenue Nelson Mandela x Avenue Léopold Sédar Senghor
68. Palais de la République et bâtiments annexes, Avenue Léopold Sédar Senghor
69. Primature, Avenue Léopold Sédar Senghor
70. Square Van Vollenhoven, Avenue Léopold Sédar Senghor
71. Ministère des Affaires Etrangères, Place de l'Indépendance
72. Bâtiment abritant la Gouvernance, Place de l'Indépendance, Rue Ramez Bourgi x Rue Le Dantec
73. Bâtiment abritant la Préfecture, Place de l'Indépendance, Rue Ramez Bourgi x Rue Le Dantec
74. Chambre de Commerce, Place de l'Indépendance
75. Maison des élus locaux, Place de l'Indépendance
76. Immeuble abritant l' UNICEF, Rue Carnot x Rue Salva
77. Gare ferroviaire de Dakar (bâtiment principal, entrepôts, maisons sur pilotis et rotonde)
78. Place du Tirailleur Sénégalais (Monument Demba et Dupont et Square du Souvenir)
79. Cercle Mess des Officiers, Rue Joris
80. Ensemble logements et Direction de l'Océanographie ; Boulevard Djily Mbaye
81. Marché et Place Kermel, Rue Parent, Rue des Essarts, Rue Le Dantec, Rue Dagorne, Rue Caillé
82. Ecole Hôtelière Amala Sy, Avenue Albert Sarraut x Rue Braconnier
83. Bâtiment abritant AGF- Sénégal assurances, Avenue Fadiga x Rue de Thann
84. Ecole Berthe Maubert, Rue Béranger Ferraud x Avenue Albert Sarraut
85. Ecole Amadou Assane Ndoye I et II, Rue Amadou Assane Ndoye x Rues Béranger Ferraud, Carnot, Huart
86. Ecole Mame Yacine Diagne, Rue El Hadji Ismaëla Guèye x Rues Wagane Diouf et Docteur Thèze
87. Villa n° 13/15, Rue Wagane Diouf
88. Villa n° 3, Rue Ngalandou Diouf
89. Hôtel de Ville de Dakar, Allée Robert Delmas
90. Bâtiment abritant les Etablissements Fougerolle, Avenue Félix Eboué x Rue des Brasseries
91. Bâtiment abritant ENDA-Tiers-Monde, Rue J. Bugnicourt x Rue Joseph Gomis
92. Maison des Avocats, Boulevard de la République
93. Villa n° 15, Avenue Emile Zola x Rue Joseph Gomis
94. Cathédrale du Souvenir Africain, Boulevard de la République
95. Immeuble abritant le Ministère de l'Economie et des Finances, Place Washington x Avenue Carde x Rue René Ndiaye et Boulevard de la République
96. Le Théâtre National Daniel Sorano, Boulevard de la République
97. Hôtel des Députés, Boulevard de la République
98. Musée de l'Armée, Boulevard de la République
99. Ministère de la Communication, Boulevard de la République x Avenue Jean Jaurès
100. Bâtiment abritant la Cour de Cassation, Boulevard Martin Luther King
101. Cimetière musulman, Corniche Ouest
102. Cimetière catholique de Bel Air
103. Ex - Camp Lat Dior et logements, Avenue André Peytavin
104. Marché Sandaga, Avenue du Président Lamine Guèye x Rue Emile Badiane
105. Mosquée des Khadres, Avenue du Président Lamine Guèye x Rue Félix Faure
106. Bulding Maginot, Avenue du Président Lamine x Avenue Jules Ferry et Victor Hugo

107. Villa n° 165, Avenue du Président Lamine Guèye
108. Office National des Anciens Combattants, Avenue du Président Lamine Guèye x Rue Félix Faure
109. Hôtel Saint-Louis SUN, Rue Félix Faure x Avenue du Président Lamine Guèye
110. Grande Mosquée du Plateau, Rues Moussé Diop x Rues Carnot et Félix Faure
111. Temple Protestant, Rue Carnot
112. Centre Culturel Français, 89, Rue Joseph Gomis
113. Bâtiment du Service régional d'Hygiène, Avenue Blaise Diagne
114. Groupe Scolaire de Médina, Avenue Blaise Diagne
115. Maison de la Culture Dousta Seck, Avenue Blaise Diagne
116. Institut d'Hygiène Social (Polyclinique), Avenue Blaise Diagne x Avenue El Hadji Malick Sy
117. Ensemble Grande Mosquée / Institut Islamique de Dakar, Allées Papa Guèye Fall  
x Avenue El Hadji Malick Sy
118. Ecole El Hadj Malick Sy, Avenue El Hadj Malick Sy x Allées Papa Guèye Fall
119. Place de la Nation et Monument de l'Indépendance (Obélisque), Allées du Centenaire prolongée
120. Pënc de Santhiaba, Rue 22 x Rue 17, Médina
121. Mosquée de Thieurigne, Rue 24-26 x 15-17, Médina
122. Hôpital Abass Ndao, Avenue Cheikh Anta Diop
123. Ancienne tour de contrôle de l'Aéropostale, quartier Mermoz
124. Hangars de l'Aéropostale, au Garage dépôt des bus "Dem Dik", Route de Ouakam
125. Stèle dédiée à Jean Mermoz, Avenue Cheikh Anta Diop x Route Pyrotechnique
126. Bâtiment abritant l'OCLALAV, Hann Maristes
127. Cimetière militaire de Thiaroye
128. Casino du Port, 19, Bd de la Libération X Avenue Abdoulaye Fadiga
129. Institut Fondamental d'Afrique Noire Cheikh Anta Diop (IFAN) Université Cheikh Anta Diop
130. Pavillon A, Campus universitaire, Université Cheikh Anta Diop

### **Département de Rufisque**

1. Centre historique ou " Vieux Rufisque ", compris entre le Canal Est, le Canal
2. Ouest, la ligne de chemin de fer et le front de mer
3. Imprimerie Nationale
4. Ex-Ecole Normale William Ponty de Sébikotane
5. Dunes ogoliennes de Kounoune, site néolithique
6. Le Lac Rose

### **REGION DE DIORBEL**

Tous les tumulus suivant l'Inventaire des sites protohistoriques de la Sénégalie (annexe)

### **Département de Diourbel**

1. Grande Mosquée de Diourbel
2. Préfecture
3. Gare Ferroviaire
4. Immeuble abritant la Poste
5. Champ de bataille de Bounghoye
6. Champ de bataille de Ndiaby
7. 'Ecole Ibrahima Thioye, Diourbel – ville
8. Baobab dit "Gouye Sambaye Karang", Quartier Keur Yéli Manel Fall, Diourbel ville

9. Baobab dit "Gouye Woté", quartier Ndiotione, Diourbel
10. Résidence de Cheikh Ahmadou Bamba, Diourbel – ville
11. Champ de bataille de Sambé
12. Champ de bataille de Ngagnane, Centre administratif de Diourbel
13. Tombes sereer de Ndayane et vestiges associés

### **Département de Mbacké**

1. Grande Mosquée de Touba
2. Aynou Rahmati, Puits de la Miséricorde, à Touba
3. Gouye Tékhé et Gouye Ziarra, à Touba
4. Négou Mame Diarra Bousso à Khourou Mbacké
5. Champ de tumulus de Thièkène, Sous-préfecture de Kael
6. Tumulus de Gninguène

### **Département de Bambey**

1. Tumulus de Lambaye (sites des teignes)
2. Tène-Mbambey, champ de bataille à Mbambey Sérère
3. Gouye Ndeung, sur le site du champ de bataille de Sanghay, à Lambaye
4. Champ de bataille de Sanghay-Mbol
5. Champ de bataille de Ndiarème, près de Sindiane, arrondissement de Ngoye
6. Mausolée du Professeur Cheikh Anta Diop, à Thieytou, Communauté rurale de Dinguiraye
7. Tumulus de Pouniar, Arrondissement de Lambaye
8. Tumulus de Gallo Peye, Arrondissement de Ndangalma
9. Tumulus de Peul Lamassas, Arrondissement de Ndangalma

## **REGION DE FATICK**

Tous les monuments mégalithiques et les tumulus suivant l'Inventaire des sites protohistoriques de la Sénégalie (annexe)

### **Département de Fatick**

#### **Commune de Fatick**

1. Mbind Ngo Mindiss, site de libations et d'offrandes, situé sur le bras de mer, le Sine
2. Diobaye, lieu de cérémonies traditionnelles
3. Jab Ndeb, arbre sacré, situé à Ndiaye-Ndiaye
4. Bâtiment abritant la Mission Luthérienne
5. Bâtiment abritant la Préfecture
6. Bâtiment abritant le Tribunal

#### **Sous-préfecture de Diakhao**

7. Maison Royale de Diakhao
8. Tombe du Bour Sine Coumba Ndoffène Fa Maak à Diakhao
9. Tombes des Guélwars à Diakhao
10. Tombes des Linguères à Diakhao Thioupane
11. Baobab Kanger de Diakhao, lieu de libations des Rois du Sine
12. Mausolée de Maba Diakhou Bâ, à Mbel Fandane

#### **Sous-préfecture de Fimela**

13. Tombe de Meïssa Waly Dione à Mbissel
14. Puits et Mosquée d'El Hadji Omar à Simal
15. Maison familiale Senghor à Djilor Djidiack

#### **Sous-préfecture de Niakhar**

16. Tumulus de Yenguélé
17. Piquets levés de Niakhar liés à l'initiation

18. Piquets levés de Mboul liés à l'initiation
19. Fasaw, fangool du pays Njaafaaj

### **Sous-préfecture de Tataguine**

20. Vestiges de la Maison du Bour Sine Salmon Faye, village de Khodjil-Ndiongolor
21. Piquets levés de Bikol
22. Gouye Géwel à Toucar et à Senghor
23. Harwak, fangool de la famille maternelle Coofan, à Fayil

### **Département de Foundiougne**

#### **Communes de Foundiougne et Sokone**

1. Canons (2) installés le long du bras de mer, au nord de la ville de Foundiougne, à Ndakhonga
2. Ancien camp militaire devenu Lycée Diène Coumba Ndiaye
3. Bâtiment abritant la Préfecture
4. Mosquée de El Hadj Amadou Dème à Sokone

#### **Sous-préfecture de Djilor**

5. Site de Laga Ndong, à Ndong-Log, *fangool* du panthéon sereer
6. Pecc, lieu de culte des Gelwars du Saloum

#### **Sous-préfecture de Niodior**

7. Amas appelé Ndiamon-Badat, à 1,4 km à l'Est-Nord-Est de la mosquée de Dionewar (149 tumulus)
8. Amas appelé Apetch, situé à 1,2 km au Sud-Sud-Est de la mosquée de Dionewar (17 tumulus)
9. Amas appelé Fandanga, à 2 km au Sud-Est de la mosquée de Niodior
10. Amas appelé Ndiouta-Boumak, à 4,7 km au Sud-Sud-Est de la mosquée de Niodior (26 tumulus)
11. Amas appelé Ndafafé, immédiatement au Sud-Ouest de Falia (12 tumulus)
12. Deux amas voisins, appelés Tioupane-Boumak et Tioupane-Boundaw à 700 m à l'Est de Falia (168 et 54 tumulus)
13. Amas appelé Sandalé Déralé, à 1,2 km à l'Ouest de Diogane. (17 tumulus)
14. Amas appelé Mbar Fagnick. Situé à 7,5 km à l'Est du précédent (4 tumulus)
15. Amas situé sur le bolon Bakhalou (06 tumulus)
16. Amas situé sur la rive gauche du Djombos (77 tumulus)

#### **Sous-préfecture de Toubacouta**

17. Amas appelé Dioron-Boumak à 6 km de Toubacouta, sur la rive Ouest du Bandiala (125 tumulus)
18. Amas appelé Dioron-Boundaw à 1,5 km au Sud du précédent (12 tumulus)
19. Amas situé à 350 m au Sud-Ouest du précédent (14 tumulus)
20. Amas situé sur la rive Nord de la bifurcation du bolon du Bossinka (63 tumulus)
21. Amas appelé Bandiokouta, sur la rive droite du bras de la bifurcation du bolon du Bossinka (30 tumulus)
22. Amas situé sur la rive droite du bolon Oudiérin (72 tumulus)
23. Amas de Soukouta, situé en terre ferme à 1 km à l'Est du Bandiala (33 tumulus)

### **Département de Gossas**

#### **Commune de Gossas**

1. Mausolée de Serigne Khar Kane
2. Maison natale de Ndamal Gossas

## **Gossas Département**

1. Marigot de Danki, champ de bataille
2. Puits de Ndiéné
3. Bivouac de El Hadj Oumar Tall (Badakhoune)
4. Arbres fétiches de Gagnick Godjil
5. Gouye Ndiouly à Kahone, près de Kaolack
6. Ile de Kouyong Keïta, face à Kahone
7. Marigots Ngaby et Wagui (Badakhoune)

## **REGION DE KAOLACK**

Tous les monuments mégalithiques et les tumulus suivant l'Inventaire des sites protohistoriques de la Sénégalie (annexe)

### **Département de Kaolack**

1. Bâtiment abritant la Gouvernance de Kaolack
2. Ex-Palais de Justice de Kaolack
3. Mosquée Diabel Ka
4. Mosquée Kanène, Léona
5. Tumulus de Ndalane, Arrondissement de Gandiaye

### **Département de Niore**

1. Tata de Maba Diakhou Ba à Niore
2. Mausolée de Mame Diarra Bousso à Prokhane
3. Puits de Mame Diarra Bousso
4. Tombe de Matar Kalla Dramé, à Ndimb Dramé
5. Site mégalithique de Sine Ngayène
6. Site mégalithique de Mbolop Tobé, au village de Konomba
7. Mosquée de Kabakoto

## **REGION DE KAFFRINE**

1. Site mégalithique de Keur Ali Ngane
2. Site mégalithique de Sorokogne
3. Site mégalithique de Keur Modi Toy
4. Site mégalithique de Pathé Tiangaye
5. Site mégalithique de Keur Ali Lobé
6. Site mégalithique de Kounou Mbayèn
7. Site mégalithique de Wanar

## **REGION DE KOLDA**

Tous les monuments mégalithiques suivant l'Inventaire des sites protohistoriques de la Sénégalie (annexe)

### **Département de Kolda**

1. Tata de Moussa Molo Baldé à Ndorna, arrondissement de Médina Yoro Fulah
2. Tombe de Coumba Oudé à Soulabaly, arrondissement de Médina Yoro Fulah
3. Hamdallahi, site historique, arrondissement de Médina Yoro Fulah
4. Préfecture de Kolda

### **Département de Vélingara**

5. Village de Payoungou, site historique, arrondissement de Pakour

## **REGION DE SEDHIOU**

1. Tata de Fodé Kaba Doumbouya à Sédhiou
2. Fort Pinet-Laprade, ville de Sédhiou
3. Préfecture de Sédhiou

4. Grande mosquée de Sédhiou, quartier Doumassou
5. Mosquée de Karantaba, arrondissement de Tanaf
6. Mosquée de Baghère, arrondissement de Tanaf

## REGION DE LOUGA

Tous les tumulus suivant l'*Inventaire des sites protohistoriques de la Sénégalie* (annexe)

### Département de Louga

1. Ancienne Caserne de l'Artillerie, commune de Louga
2. La Poste de Louga
3. La gare ferroviaire de Louga
4. Kadd Gui, site historique, face Gare ferroviaire
5. Site historique de " Toundou Diéwol "
6. Bâtiment abritant la Préfecture de Louga

### Département de Linguère

1. Tata d'Alboury Ndiaye à Yang-Yang
2. Les Ruines du Poste militaire Faidherbe
3. la Résidence royale de Yang Yang
4. La Stèle représentant la mosquée du Tata à Yang Yang
5. La Stèle représentant le champ de bataille de Guillé à Mbeuleukhé

### Département de Kébémér

1. Gare ferroviaire de Ndande
2. Puits de Kalom à Ndande
3. Tombe de Kocc Barma Fall à Ndiougué Fall, Sous-préfecture de Ndande
4. Champ de bataille de Dékheulé
5. Champ de bataille de Loro
6. Quai de Kébémér

## REGION DE MATAM

Tous les Villages anciens suivant l'*Inventaire des sites protohistoriques de la Sénégalie* (annexe)

### Département de Matam

1. Bâtiment abritant la Gouvernance de Matam
2. Bâtiment abritant l'Ecole 1 de Matam
3. La résidence de Diorbivol Matam
4. Le Village ancien de Sinthiou Bara
5. Le Village ancien de Ogo

### Département de Kanel

1. Le Mausolée de Cheikh Moussa Kamara à Ganguel
2. La Mosquée de Kobilou
3. La Mosquée de Séno Palel
4. Le Mausolée de Abdel Kader Kane

## REGION DE SAINT-LOUIS

Tous les tumulus et les Villages anciens suivant l'*Inventaire des sites protohistoriques de la Sénégalie* (annexe)

### Département de Saint-Louis

#### *Ville de Saint-Louis*

1. Ile de Saint-Louis
2. Pont Faidherbe

3. Ex- hydrobase et Stèle à l'effigie de Jean Mermoz
4. Cimetière des pêcheurs, Langue de Barbarie
5. Eglise et Grotte Notre-Dame de Lourdes – Quartier Sor Saint-Louis
6. Vestiges de la première briqueterie de l'Afrique - Ile de Bopp-ou-Thior à 2 km de Saint-Louis
7. Keur Cluny : Ancien orphelinat des Soeurs de Saint-Joseph de Cluny, Ndar Toute, Saint-Louis
8. Le Monument dédié aux anciens combattants – Place Pointe à Pitre – Guet-Ndar
9. Marmyale, Cimetière catholique, Quartier Sor - Saint-Louis
10. L'École des Fils de Chef et des Interprètes, Ecole Khayar Mbengue, quartier Sor
11. La gare ferroviaire
12. Ancien Temple Protestant et Asile des esclaves, Pont de Khor Saint-Louis

### **Département de Saint-Louis**

1. Les Tumulus de Rao (Nguiguéla, Mboy-u-Gar, Menguègne)
2. La Tour de Ndialakhar (arrondissement de Rao)
3. Les Ruines du Fort de Laybar, près de Saint-Louis
4. Le Village de Nder, site historique
5. Les ruines du Poste de la barre à Mouit
6. Le Marigot de Khant, site préhistorique

### **Département de Dagana**

1. Le Fort de Dagana
2. L'Usine des eaux de Mbakhana
3. La Résidence de Richard Toll, dite Folie du Baron Roger

### **Département de Podor**

#### **Ville de Podor**

1. Le Fort de Podor
2. Maison Foy à l'angle du quai à Podor
3. Les quais de Podor (quai et bâtiments)

#### **Département de Podor**

7. La Mosquée de Alwar
8. Le Cimetière des Almamys à Mboumba
9. L'ancienne Mosquée de Mboumba
10. La Mosquée de Ouro Madiou et Mausolée
11. La Mosquée de Diama Alwaly
12. Le Village ancien de Walaldé
13. Le Village ancien de Siouré
14. Le Village ancien de Kaskas
15. La Mosquée de Guédé Ouro
16. Le Village ancien de Tioubalel

## **REGION DE TAMBACOUNDA**

Tous les monuments mégalithiques, les tumulus et les Villages anciens, suivant l'Inventaire des sites protohistoriques de la Sénagambie (annexe)

### **Département de Tambacounda**

1. Gare ferroviaire et Hôtel de la Gare de Tambacounda
2. Bâtiment abritant la Préfecture de Tambacounda
3. Puits et vestiges historiques de Ndoungoussine
4. Site mégalithique de Thiékène Boussoura
5. Site mégalithique de Kodiam
6. Site mégalithique de Saré Diouldé

7. Site mégalithique de Saré Sékourou

### **Département de Bakel**

1. Pavillon René Caillé, ville de Bakel
2. Fort de Bakel, ville de Bakel
3. Tours militaires de Bakel, ville de Bakel
4. Cimetière des circoncis et la colline sacrée de Ngoundéiny Guidimpalé, ville de Bakel
5. Fort de Sénédebou, arrondissement de Kidira
6. Tombe de Malick Sy, premier Almamy du Bundu à Wouro Himadou :

### **REGION DE KEDOUGOU**

1. Chutes de Dindifelou, site naturel
2. Site de Iwol à Bandafassi, sur la montagne, "Lieu de silence"
3. Pays Bassari

### **REGION DE THIES**

Tous les tumulus suivant l'Inventaire des sites protohistoriques de la Sénégambie (annexe)

#### **Département de Thiès**

##### **Ville de Thiès**

1. Gare ferroviaire et entrepôts
2. Place Ibrahima Sarr, Cité Ballabey
3. Le bâtiment de la Direction Générale de la SNCS
4. Le bâtiment des " 3 Horloges " de la SNCS
5. Fort de Thiès, Ex 10e, actuel Musée régional
6. Bâtiment principal abritant la Gouvernance
7. Bâtiment principal abritant la Chambre de Commerce
8. Cathédrale de Thiès et bâtiment de l'Evêché
9. Bâtiment abritant l'école Sainte Anne face à la Cathédrale
10. Poste de Thiès

##### **Thiès Département**

11. Fort de Mbidièm, arrondissement de Pout
12. Carrières de Diack, site archéologique, arrondissement de Thiénaba
13. Carrières de Diakité, site archéologique
14. Bureau de Poste de Pout
15. Puits de Darou Bayré (puits de Cheikh Ibra Fall)

#### **Département de Tivaouane**

1. La gare ferroviaire de Tivaouane
2. Bâtiment abritant la Préfecture (ancienne résidence du Commandant de Cercle du Kayor)
3. Village de Longhor, site historique et religieux
4. Villages de Soughère et de Nguiguis, sites historiques, capitales secondaires des Damels du Kayor
5. Village de Mboul, site historique, capitale des Damels
6. Mausolée de Khaly Madiakhaté Kala à Keur Makala, arrondissement de Niakhène
7. Mosquée et Zawia de El Hadji Malick Sy (la première construite en 1904)
8. Mosquée Serigne Babacar Sy
9. Mosquée et Zawia de la famille Kounta de Ndiassane
10. Grande Mosquée de Pire
11. Mausolée de Khaly Amar Fall à Pire

## **Département de Mbour**

1. Résidence de Popenguine et le Cap de Naze
2. Les tumulus de la forêt de Bandia
3. Eglise et Sanctuaire de Popenguine
4. Ile Fadiouth, Ile Cimetièrre et Greniers sur pilotis
5. Fort du Comptoir de Saly Portudal
6. Thiémassas, site préhistorique
7. Petit Séminaire de Ngazobil
8. Maison familiale Senghor à Joal
9. Eglise de Ndianda
10. Sangomar, lieu de culte sereer, à Palmarin
11. Fangool et canon de Mbalamson
12. Tumulus sereer de Mbafaye, à Godaguène Fissel

## **REGION DE ZIGUINCHOR**

Amas coquilliers de la Basse Casamance suivant l'Inventaire des sites protohistoriques de la Ségambie (Annexe)

## **Département de Ziguinchor**

### **Ville de Ziguinchor**

1. Cathédrale Saint-Antoine de Padoue à Ziguinchor
2. Gouvernance de Ziguinchor
3. Bâtiment abritant le Conseil Régional de Ziguinchor
4. Bâtiment abritant le Palais de justice
5. Baobab "Front Bone" à Boutoupa Camaracounda, arrondissement de Niaguis
6. Grande Mosquée de Santhiaba, Ziguinchor
7. Cimetièrre mixte (musulman et chrétien), Route du Sud, Ziguinchor
8. Fromager Dialang Bantang à Niéfoulène Ziguinchor, lieu de culte pour les femmes diolas et mandingues

### **Ziguinchor département**

9. Maisons à impluvium du royaume de Bandial

## **Département de Bignona**

1. Mausolée Ahoune Sané, Koundioughor, arrondissement de Sindian
2. Fromager centenaire de Sindian, lieu de culte pour les rituels d'initiation
3. Site Bakolon Badji à Niankite, lieu de culte pour les cérémonies d'initiation (en mémoire de Bakolon)
4. Puits d'eau douce de Kafountine, arrondissement de Diouloulou
5. Baobab Palmier de Baligname
6. Termitière Nankoray à Djilondine, lieu de culte des prêtresses animistes

## **Département d'Oussouye**

1. Karabane, centre historique, arrondissement de Loudia
2. Bâtiment abritant la résidence du Préfet à Oussouye
3. Fromagers centenaires de Kagnout
4. Puits d'El Hadj Omar, à Elinkine, arrondissement de Loudia
5. Maisons à étage de Mlomp

**Article 2 :** Toute intervention (restauration, rénovation, destruction) sur un bien inscrit sur la liste des monuments historiques par le présent Arrêté est soumise à autorisation préalable du Ministère chargé de la Culture et du Patrimoine historique classé.

**Article 3 :** Le suivi et la conservation des biens inscrits par le présent Arrêté incombent au Ministre chargé de la Culture et du Patrimoine historique classé lequel peut faire appel, pour l'exercice de cette mission, aux autorités municipales et locales concernées.

**Article 4 :** Le présent Arrêté sera publié au *Journal Officiel* de la République du Sénégal.

**Le Ministre de la Culture et du  
Patrimoine Historique Classé**

**Mame Birame DIOUF**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **ANNEXE III**

### **GUIDE D'ENTRETIEN CHEF D'EQUIPE**

1-D'où ou de qui est venue l'inscription de biens sur la liste du patrimoine mondial ?

2- Avez-vous mené une identification de besoins ?

Oui : 2

Non : 1

Si Oui avec quels profils ou compétences ?

3- Comment mesurez-le niveau d'intérêt du site ?

Localisation géographique : 1

- Histoire : 2  
 Potentialités économiques : 3  
 Autres (préciser) : 4
- 4-Quelle est la position des inscriptions dans les activités du service ?  
 1. Réhabilitations : 1  
 2. Promotion du patrimoine : 2  
 3. Numérisation : 3  
 4. Inscriptions : 4  
 5. Autres (préciser) : 5
- 5- Avez-vous mis en place une équipe pour la préparation des projets d'inscription ?  
 Oui : 2  
 Non : 1
- Si Oui –précisez l'appartenance des ressources de l'équipe ?  
 Agent externe à la DPC : 1  
 Agent interne à la DPC : 2
- 6 - Comment les ressources de l'équipe étaient choisies ?  
 Appel à candidature  
 Entretien  
 Autre (préciser)
- 7- Comment trouvez-vous la répartition des tâches dans l'équipe ?  
 Mauvais: 1  
 Passable : 2  
 Moyen: 3  
 Bon : 4  
 Excellent : 5
- 8- Comment trouvez-vous le nombre de personnes qui compose l'équipe ?  
 Mauvais: 1  
 Passable : 2  
 Moyen: 3  
 Bon : 4  
 Excellent : 5
- 9-Existe-il un planning des activités dans l'équipe de préparation ?  
 Oui : 2  
 Non : 1
- 10- Avec qui il a été conçu ?  
 Expert : 1  
 Cadre : 2  
 Agent de maitrise : 3  
 Employé : 4  
 Autres (préciser)
- 11- Les bénéficiaires ont-ils été associés à cette préparation des projets d'inscription?  
 Oui : 2  
 Non : 1
- Si OUI, précisez le niveau  
 Planification  
 Organisation  
 Direction  
 Contrôle
- 12- Comment trouvez-vous le budget de la préparation des projets d'inscription?  
 Mauvais: 1  
 Passable : 2

- Moyen : 3  
 Bon : 4  
 Excellent : 5
- 13- Avez-vous estimé le coût de la préparation des projets d'inscription?  
 Oui : 2  
 Non : 1
- 14- Quels profils ont déterminé le budget ?  
 Expert : 1  
 Cadre : 2  
 Agent de maîtrise : 3  
 Employé : 4  
 Autres (préciser)
- 15- De quelles structures proviennent-ils ?  
 DPC : 1  
 HORS DPC : 2
- 16- Quelles sont vos tâches dans la préparation des projets d'inscription?
- 17- Est-ce que des motivations prévues dans la préparation des projets d'inscription?  
 Oui : 2  
 Non : 1
- 18- Comment trouvez-vous la motivation ?  
 Mauvais: 1  
 Passable : 2  
 Moyen: 3  
 Bon : 4  
 Excellent : 5
- 19- Comment les acteurs sont informés sur le dossier la préparation des projets d'inscription?  
 Note : 1  
 Mail : 2  
 Courrier rapide : 3  
 Téléphone : 4  
 Réunion : 5  
 Autres : 6
- 20- Existe-t-il un système d'information et de gestion pour la préparation des projets d'inscription ?  
 Oui : 2  
 Non : 1
- 21- Si Oui quelle est sa composition ?  
 Expert : 1  
 Cadre : 2  
 Agent de maîtrise : 3  
 Employé : 4  
 Autres Préciser leur qualification : 5
- 22- Si Non ; Comment les informations sont gérées ?
- 23- Comment trouvez-vous la gestion de l'information ?  
 Mauvais: 1  
 Passable : 2  
 Moyen: 3  
 Bon : 4  
 Excellent : 5
- 24- Est-ce que les acteurs sont impliqués à tous les niveaux de la préparation des projets d'inscription?  
 Oui : 2  
 Non : 1

- 25-Existe-il une délégation de pouvoir dans l'équipe de préparation des projets d'inscription?  
 Oui : 2  
 Non : 1  
 Si Oui préciser le niveau ; Planification ; Organisation ; Direction ; Contrôle
- 26-En dehors de la Convention, existe-il un tableau de bord dans l'équipe de préparation des projets d'inscription?  
 Oui : 2  
 Non : 1
- 27- comment trouvez-vous l'existence d'un tableau de bord dans la préparation des projets d'inscription?  
 Mauvais: 1  
 Passable : 2  
 Moyen: 3  
 Bon : 4  
 Excellent : 5
- 28-Comment l'état d'avancement de la préparation est contrôlé?
- 29-Combien de rejets sont observés sur les deux derniers dossiers d'inscription?  
 Moins de 1  
 De 1 à 2  
 De 2 à 3  
 Plus de 3
- 30-Des mises à jour sont-elles effectuées dans la préparation des projets d'inscription?  
 Oui : 2  
 Non : 1
- 31-combien de fois?  
 Quotidien : 1  
 Hebdomadaire : 2  
 Mensuel : 3  
 Trimestre : 4  
 Autres (préciser) : 5
- 30-A quelles étapes ?  
 Planification : 1  
 Organisation : 2  
 Direction : 3  
 Contrôle : 4
- 33-Quelles difficultés rencontrez-vous ?
- 34-Comment parvenez-vous à les régler ?
- 35-Liez-vous ces difficultés à la qualité de management de la préparation?

## ANNEXE IV

### GUIDE D'ENTRETIEN MEMBRE EQUIPE DE PREPARATION

1- Quelle est votre profession?

- Expert : 1  
 Cadre : 2  
 Agent de maîtrise : 3  
 Employé : 4

Préciser votre qualification

2- Avez-vous participé à la préparation des projets d'inscription ?

Oui : 2

Non : 1

3- Etes-vous agent de la DPC ?

Oui : 2

Non : 1

Si Oui dans quelle division êtes-vous?

4- Comment avez été choisi pour intégrer l'équipe de préparation des dossiers d'inscription?

Appel à candidature

Entretien

Autre (préciser)

5- A quel niveau intervenez-vous dans l'équipe?

Planification

Organisation

Direction

Contrôle

6- Décrivez-nous vos tâches spécifiques dans la préparation des projets d'inscription?

7- Comment appréciez-vous votre niveau d'implication dans l'équipe ?

Mauvais: 1

Passable : 2

Moyen: 3

Bon : 4

Excellent : 5

8- Est-ce que votre formation est liée à votre niveau d'implication dans l'équipe ?

Oui : 2

Non : 1

Si Oui précisez

9- Est-ce que vous recevez toutes les informations sur le dossier de préparation des projets d'inscription?

Oui : 1

Non : 2

10- Comment les informations vous sont transmises ?

Note

Mail

Courrier rapide

Téléphone

Réunion

Autre (préciser)

11- Y-a-t-il une structure qui s'occupe des informations ?

Oui : 1

Non : 2

12- Existe-t-il des rencontres ou réunions avec l'équipe de préparation des projets d'inscription ?

Oui : 1

Non : 2

Si Oui précisez leur fréquence ?

13- Existe-il des formes de motivation dans la préparation des projets d'inscription?

Oui : 1

Non : 2

Si Oui citez.....

14- Comment trouvez-vous ces motivations ?

Mauvais:	1
Passable :	2
Moyen :	3
Bon :	4
Excellent :	5

15- Comment réagissez-vous dès la réception des informations ?

16- Existe-il un planning des activités ?

Oui : 1

Non : 2

Si Oui comment trouvez-vous de son application ?

Mauvais: 1

Passable : 2

Moyen: 3

Bon : 4

Excellent : 5

17- Comment appréciez-vous le niveau d'accessibilité du chef d'équipe ?

Mauvais: 1

Passable : 2

Moyen: 3

Bon : 4

Excellent : 5

18- Existe-il une répartition des tâches?

Oui : 1

Non : 2

19- Avez-vous eu une délégation de pouvoir dans l'équipe de préparation des projets d'inscription?

Oui : 1

Non : 2

Si Oui combien de fois ? A quel niveau ?

Planification

Organisation

Direction

Contrôle

20- Est-ce que vous travaillez avec un tableau de bord dans l'équipe de préparation des projets d'inscription?

Oui : 1

Non : 2

21- Que pensez-vous de l'existence d'un tableau de bord dans la préparation des projets d'inscription?

22- Avez-vous participé à des missions de contrôle de la préparation des projets d'inscription?

Oui : 1

Non : 2

Si Oui précisez vos activités

23- Quelles difficultés avez-vous rencontré?

24- Liez-vous ces difficultés à la qualité de management de la préparation?

Oui : 1

Non : 2

Si Oui précisez

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# ANNEXE V

## TABLEAUX DES ENTRETIENS MEMBRE EQUIPE PREPARATION

IDENTIFICATION							NIVEAU D'INTERVENTION		
Moyenne = 2,78 'Agent de maîtrise'							Moyenne = 4,00 '4'		
	Nb	% cit.	Groupe n°1					Nb	% cit.
Expert	1	11,1%		OUI	NON	Total	1	1	14,3%
Cadre	2	22,2%		7	0	7	2	1	14,3%
Agent de maîtrise	4	44,4%		2	0	2	3	0	0,0%
Employé	2	22,2%	OUI	7	0	7	4	0	0,0%
Autre	0	0,0%	NON	2	0	2	5	5	71,4%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0%</b>

INTEGRATION EQUIPE			FORMATION										
Moyenne = 1,11 'OUI'							Groupe n°2						
	Nb	% cit.		Nb	% cit.		OUI	NON	Total		OUI	NON	Total
Appel à candidature	0	0,0%	OUI	8	88,9%	OUI	1	7	8		1	7	8
Entretien	0	0,0%	NON	1	11,1%	NON	0	0	0		0	0	0
Autre	9	100,0%	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>8</b>		<b>1</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>											

			TRANSMISSION INFORMATION					
Moyenne = 3,67 'Bon'			Moyenne = 4,11 '4'					
	Nb	% cit.		Nb	% cit.	RECEPTION INFORMATION		
Mauvais	0	0,0%	1	3	33,3%		Nb	% cit.
Passable	1	11,1%	2	0	0,0%	OUI	5	55,6%
Moyen	1	11,1%	3	0	0,0%	NON	3	33,3%
Bon	7	77,8%	4	0	0,0%	Si NON précisez	1	11,1%
Excellent	0	0,0%	5	2	22,2%	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>			

RENCONTRES_AUTRE							MOTIVATION1		
Moyenne = 4,00 'Ponctuel'							Moyenne = 2,88 'Moyen'		
	Nb	% cit.	MOTIVATION					Nb	% cit.
Quotidien	0	0,0%		Nb	% cit.	Mauvais	0	0,0%	
Hebdomadaire	0	0,0%	OUI	8	88,9%	Passable	4	50,0%	
Mensuel	0	0,0%	NON	1	11,1%	Moyen	1	12,5%	
Ponctuel	8	100,0%	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>	Bon	3	37,5%	
Occasionnel	0	0,0%				Excellent	0	0,0%	
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100,0%</b>				<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100,0%</b>	

			Groupe n°3					Total	
			Mauvais	Passable	Moyen	Bon	Excellent		
<b>PLANNING</b>									
	Nb	% cit.	Mauvais	0	0	0	0	0	0
OUI	8	88,9%	Passable	0	0	0	0	0	0
NON	1	11,1%	Moyen	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>	Bon	0	0	3	1	0	4
			Excellent	0	0	1	2	0	3
			<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>7</b>

Groupe n°4			
	OUI	NON	Total
REPARTITION	8	0	8
DELEGATION	1	7	8
TABLEAU DE BORD	0	8	8
CONTROLE	5	3	8
AVIS	6	1	7
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>39</b>

Groupe n°5									
	Animateur culturel	Archéologue(S tagiaire)	Assistante	Chauffeur	Gestionnaire	Gestionnaire de site	Professeur d'histoire-géo	Technicien de musée	Total
Expert	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Cadre	0	0	0	0	0	1	1	0	2
Agent de maîtrise	2	0	0	0	1	0	0	1	4
Employé	0	0	1	1	0	0	0	0	2
Autre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9</b>

## ANNEXE VI

### TABLEAUX ENTRETIEN CHEF EQUIPE

IDENTIFICATION			INTERET SITE			POSITION		
	Nb	% cit.		Nb	% cit.	Moyenne = 5,00 '5'		
OUI	1	100,0%	Localisation géographique	0	0,0%	1	0	0,0%
NON	0	0,0%	Histoire	1	100,0%	2	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>	Potentialités économiques	0	0,0%	3	0	0,0%
			<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>	4	0	0,0%
						5	1	100,0%
						<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>

Groupe n°1				EQUIPE1			PLANIFICATION		
	OUI	NON	Total		Nb	% obs.		Nb	% cit.
OUI	0	0	0	Appel à candidature	0	0,0%	OUI	1	100,0%
NON	1	0	1	Entretien	0	0,0%	NON	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>

PLANNING			Groupe n°2						
Moyenne = 5,00 '5'				Mauvais	Passable	Moyen	Bon	Excellent	Total
	Nb	% cit.							
1	0	0,0%	Mauvais	0	0	0	0	0	0
2	0	0,0%	Passable	0	0	0	0	0	0
3	0	0,0%	Moyen	0	0	1	0	0	1
4	0	0,0%	Bon	0	0	0	0	0	0
5	1	100,0%	Excellent	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

BUDGET			ESTIMATION					
Moyenne = 4,00 'Bon'				Nb	% cit.		Nb	% cit.
	Nb	% cit.	Mauvais	0	0,0%	OUI	1	100,0%
			Passable	0	0,0%	NON	0	0,0%
			Moyen	0	0,0%	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>
			Bon	1	100,0%			
			Excellent	0	0,0%			
			<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>			

SIG			MISE A JOUR			MOTIVATION1		
	Nb	% cit.		Nb	% cit.		Nb	% cit.
OUI	0	0,0%	OUI	1	100,0%	OUI	1	100,0%
NON	1	100,0%	NON	0	0,0%	NON	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>

BUDGETISATION		
Moyenne = 2,00 '2'		
	Nb	% cit.
1	0	0,0%
2	1	100,0%
3	0	0,0%
4	0	0,0%
5	0	0,0%
6	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>

MOTIVATION		
Moyenne = 3,00 'Moyen'		
	Nb	% cit.
Mauvais	0	0,0%
Passable	0	0,0%
Moyen	1	100,0%
Bon	0	0,0%
Excellent	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>

APPARTENANCE		
	Nb	% cit.
DPC	1	100,0%
HORS DPC	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>

COMMUNICATION		
Moyenne = 6,00 '6'		
	Nb	% cit.
1	0	0,0%
2	0	0,0%
3	0	0,0%
4	0	0,0%
5	0	0,0%
6	1	100,0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>

COMPOSITION		
	Nb	% cit.
1	0	
2	0	
3	0	
4	0	
5	0	
6	0	
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>

SIG1		
Moyenne = 2,00 'Passable'		
	Nb	% cit.
Mauvais	0	0,0%
Passable	1	100,0%
Moyen	0	0,0%
Bon	0	0,0%
Excellent	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>

Groupe n°3			
	OUI	NON	Total
IMPLICATION	1	0	1
DELEGATION	1	0	1
MANUEL DE PROCEDURES	0	1	1
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>

TABLEAU DE BORD		
Moyenne = 5,00 'Excellent'		
	Nb	% cit.
Mauvais	0	0,0%
Passable	0	0,0%
Moyen	0	0,0%
Bon	0	0,0%
Excellent	1	100,0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>

CONTROLE1		
Moyenne = 1,00 'Moins de x1'		
	Nb	% cit.
Moins de x1	1	100,0%
De x1 à x2	0	0,0%
De x2 à x3	0	0,0%
Plus de x3	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>

MISE A JOUR1		
Moyenne = 5,00 '5'		
	Nb	% cit.
1	0	0,0%
2	0	0,0%
3	0	0,0%
4	0	0,0%
5	1	100,0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>

## TABLE DES MATIERES

DEDICACES .....	I
REMERCIEMENTS.....	II
SIGLES/ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES FIGURES.....	IV
LISTE DES PHOTOGRAPHIES .....	IV
LISTE DES TABLEAUX .....	IV
SOMMAIRE .....	V
INTRODUCTION GENERALE.....	1
I.INTRODUCTION.....	2
II. OBJET DE L'ETUDE.....	5
III. PROBLEMATIQUE.....	5
IV. OBJECTIF DE LA RECHERCHE.....	7
V. INTÉRÊT ET IMPORTANCE DE L'ÉTUDE.....	7
VI. DÉLIMITATION DE L'ETUDE.....	8
VII. DÉMARCHE DE L'ETUDE.....	8
VIII. PLAN DE L'ETUDE.....	10
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	11
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE.....	12
I.DÉFINITION DES PRINCIPAUX CONCEPTS DE BASE.....	12
CHAPITRE II. DEFINITION D'UNE METHODOLOGIE D'ANALYSE .....	21
I.CHOIX DES VARIABLES.....	21
II.MODELE D'ANALYSE.....	21
III. METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	23
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DES RESULTATS DE LA QUALITE DU MANAGEMENT DE LA PREPARATION DES DOSSIERS D'INSCRIPTION SUR LA LISTE DU PATRIMOINE MONDIAL .....	28
CHAPITRE I : CONTEXTE DE L'ETUDE .....	29
I.CONTEXTE DE L'ETUDE.....	29
II. CADRE DE L'ÉTUDE.....	30
III. PRESENTATION DES BIENS CULTURELS.....	34
CHAPITRE II : PRESENTATION DES RESULTATS ET INTERPRETATION .....	52
I. PRESENTATION DES RESULTATS ET INTERPRETATIONS SELON LA DIMENSION FONCTIONNALITE D'UN SYSTEME D'INFORMATION ET DE GESTION.....	53
1. RESULTATS DE L'APPRECIATION DE LA PREPARATION DES DOSSIERS.....	53
II. PRESENTATION DES RESULTATS ET INTERPRETATIONS SELON LA DIMENSION EXISTENCE DE SYSTEME ORGANISATIONNEL ET STRUCTUREL.....	64
III. PRESENTATION DES RESULTATS ET INTERPRETATIONS SELON LA DIMENSION PERFORMANCE DE L'ORGANISATION.....	71

<b>RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>75</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>77</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>78</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>80</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>82</b>
<b>ANNEXE I.....</b>	<b>I</b>
<b>ANNEXE II.....</b>	<b>II</b>
<b>ANNEXE III.....</b>	<b>XIII</b>
<b>ANNEXE IV .....</b>	<b>XVI</b>
<b>ANNEXE V .....</b>	<b>XX</b>
<b>ANNEXE VI.....</b>	<b>XXII</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE