



**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**  
3<sup>ème</sup> Promotion, Année académique 2009-2010

### **SUJET**

**CONTRIBUTION À L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU  
CADRE DE DÉPENSES SECTORIELLES À MOYEN TERME DU  
MINISTÈRE DE L'ARTISANAT ET DU TOURISME DU SÉNÉGAL**

**Préparé par :**

***Ndeye Fama NDIAYE***

**Sous la direction de :**

***Monsieur Boubacar AW,  
Enseignant permanent au CESAG***

**Novembre 2012**

## DEDICACES

Je dédie ce travail à :

- ❖ Mon Feu père ***Cheikh Sadibou Ndiaye***. Il fut un papa exemplaire qui nous a guidés vers le bon chemin et qui a été arraché à notre affection prématurément. Que Dieu l'accueille dans son paradis.
- ❖ ***Ma chère maman*** qui nous a toujours soutenus dans la dure épreuve et qui a tout sacrifié pour ses enfants. Merci pour ta patience, ta ténacité et pour la bonne éducation qu'on a reçue.
- ❖ Mon ***Mari Ibrahima Dieng***, sa patience et ses encouragements m'ont soutenue tout au long de mes études et de la rédaction de ce mémoire.
- ❖ Mes **frères et sœurs** pour leurs encouragements.
- ❖ Mes **chers enfants** pour leur patience.

## REMERCIEMENTS

- ❖ Plusieurs personnes m'ont apportée leur aide dans la réalisation de ce mémoire et je leur en suis très reconnaissante. Je tiens particulièrement à remercier :
- ❖ **Monsieur Boubacar AW**, Directeur du département ISMEO /CESAG, pour la qualité des cours dispensés, mais aussi pour avoir accepté de superviser cette étude malgré son emploi du temps chargé.
- ❖ **Monsieur Ahmadou Traoré** pour sa disponibilité et son dévouement pour le CESAG.
- ❖ **Les formateurs du CESAG** pour la qualité des cours dispensés et les conseils et suggestions prodigués pendant notre séjour au CESAG.
- ❖ **Monsieur Ousseynou Dieng**, Directeur des Etudes et de la Planification au Ministère du Tourisme.
- ❖ **Mes collègues du Ministère du Tourisme.**
- ❖ **Mes camarades de promotion au CESAG.**

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACDI :	Agence Canadienne de Développement International
CAD :	Comité d'aide au développement
CDMT :	Cadre De Dépenses A Moyen Terme
CDSMT :	Cadre De Dépenses Sectoriel A Moyen Terme
CESAG :	Centre Africain d'études Supérieures en Administration et Gestion
CFAA:	Country Financial Accountability Assessment
CPAR:	Country Procurement Assessment Review
DAGE :	Direction de l'administration Générale et De L'équipement
DEPT :	Direction des Etudes et de la Planification Touristique
DSRP:	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
GAR :	Gestion Axée sur les Résultats
IAAF :	Inspection des Affaires Administratives et Financières
ISMEO :	Institut Supérieur de Management des Entreprises et Organisations
LF :	Loi de Finances
MEF :	Ministère de l'Economie et des Finances
MT :	Moyen Terme
OCDE :	Organisme de Coopération et de Développement Economique
OMD :	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PCRBF :	Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières
PIB :	Produit Intérieur Brut
PLF :	Projet de Loi de Finances
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
PP :	Parties prenantes
PPE :	Parties prenantes externes
PPI :	Parties prenantes internes
PTA :	Plan de Travail Annuel
PTF :	Partenaires Techniques et Financiers
RAP :	Rapport Annuel de Performance
SCA :	Stratégie de Croissance Accélérée
U.E :	Union Européenne
USAID :	Agence des Etats-Unis pour le Développement

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Chaîne des résultats .....	14
Tableau 2 : Bilan stratégique du secteur.....	20
Tableau 3 : La Programmation Triennale.....	21
Tableau 4 : Matrice de cadre logique de l'U.E.....	22
Tableau 5 : Planification Budgétaire Triennale.....	22
Tableau 6 : Modèle d'analyse.....	25
Tableau 7 : Opérationnalisation de la conception du CDSMT.....	26
Tableau 8 : Opérationnalisation de la mise en œuvre du CDSMT.....	27
Tableau 9 : Opérationnalisation de la variable performance du CDSMT.....	28
Tableau 10 : Barème en fonction des modalités de réponse.....	28
Tableau 11 : Variable explicative Conception du CDSMT.....	29
Tableau 12 : Variable explicative mise en œuvre du CDSMT.....	30
Tableau 13 : Variable expliquée performance.....	31
Tableau 14 : Résultats de la variable explicative conception du CDSMT.....	41
Tableau 15 : Résultats de la variable explicative mise en œuvre du CDSMT.....	45
Tableau 16 : Résultats de la variable expliquée performance du CDSMT.....	49

## TABLE DES MATIERES

DEDICACES .....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iii
LISTE DES TABLEAUX .....	iv
TABLE DES MATIERES .....	v
INTRODUCTION GENERALE .....	1
1. Contexte de l'étude .....	2
2. Objet de l'étude.....	3
3. Problématique.....	4
4. Objectifs du mémoire .....	5
4.1. Objectif général .....	5
4.2. Objectifs spécifiques.....	5
5. Intérêts de l'étude .....	5
6. Délimitation du champ de l'étude.....	6
7. Démarche méthodologique de l'étude .....	6
8. Plan du mémoire .....	6
PARTIE I : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....	7
Chapitre 1 : DEFINITION DES CONCEPTS CLES .....	8
1. La gestion axée sur les résultats (GAR) .....	8
1.1. Contexte et adoption .....	8
1.2. Evolution.....	8
1.3. Définition de la GAR.....	8
1.4. Historique de la GAR .....	9
1.5. Caractéristiques de la GAR .....	13
1.6. La notion de résultat .....	13
2. Le cadre de dépenses à moyen terme(CDMT) .....	15
2.1. Introduction.....	15
2.2 . Perspective historique.....	15
2.3. Définition du CDMT .....	15
2.4. Les trois composantes fondamentales du CDMT .....	16
2.5. Valeur Ajoutée du CDMT : .....	16

2.6.	Les objectifs visés par le CDMT .....	17
2.7.	Raisons justifiant l'adoption du CDMT .....	17
2.8.	Elaboration du CDMT .....	18
3.	Le cadre de dépenses sectorielles à moyen terme (CDSMT) .....	18
3.1.	Définition du CDSMT .....	18
3.2.	Élaboration des CDSMT .....	19
<b>Chapitre 2 : MODÈLE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE.....</b>		<b>23</b>
1.	Modèle d'analyse.....	23
1.1.	Choix des variables.....	23
1.2.	Opérationnalisation du modèle d'analyse.....	25
1.3.	Mesure des variables.....	28
1.4.	Code d'appréciation.....	31
2.	Méthodologie de l'étude .....	31
2.1.	Justification de l'échantillon de la population de l'étude .....	31
2.2.	Instrument d'étude du thème traité par le mémoire.....	32
2.3.	Justification de la méthode de traitement des données .....	32
<b>Chapitre 3 : PRÉSENTATION DU CONTEXTE DE L'ÉTUDE.....</b>		<b>33</b>
1.	Evolution Institutionnelle Du Ministère du Tourisme.....	33
2.	Organisation du Ministère de l'Artisanat et du Tourisme .....	34
2.1.	Le Cabinet et les Services Rattachés .....	34
2.2.	Les Directions .....	35
2.3.	Les autres Administrations .....	36
3.	Rôles et Missions du Ministère de l'Artisanat, du Tourisme .....	37
4.	Les politiques de l'Etat en matière d'Artisanat et de Tourisme .....	37
5.	Le Budget Pour La Gestion 2011 .....	39
<b>PARTIE II : PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....</b>		<b>40</b>
<b>Chapitre 1 : PRESENTATION DES RESULTATS .....</b>		<b>41</b>
1.	Résultats de la variable explicative conception du CDSMT .....	41
2.	Résultats de la variable explicative mise en œuvre du CDSMT .....	45
3.	Résultats de la variable expliquée performance du CDSMT.....	49
<b>Chapitre 2 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES VARIABLES .....</b>		<b>52</b>
1.	Analyse et interprétation de la variable explicative conception .....	52
1.1.	L'indicateur comité d'élaboration .....	52

1.2.	L'indicateur cadre budgétaire .....	53
1.3.	L'indicateur cadre technique .....	53
1.4.	L'indicateur approche participative .....	54
2.	Analyse et interprétation de la variable explicative mise en œuvre .....	55
2.1.	L'indicateur planification .....	55
2.2.	L'indicateur Organisation .....	56
2.3.	L'indicateur direction .....	56
2.4.	L'indicateur contrôle .....	57
3.	Analyse et interprétation de la variable expliquée performance.....	58
3.1.	L'indicateur efficacité.....	58
3.2.	L'indicateur efficience.....	58
3.3.	L'indicateur pertinence .....	59
Chapitre 3 : RECOMMANDATIONS .....		60
1.	Recommandations par rapport à la conception.....	60
2.	Recommandations par rapport à la mise en œuvre.....	61
CONCLUSION GENERALE .....		62
BIBLIOGRAPHIE.....		65
ANNEXES.....		68



CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION GENERALE**

## 1. Contexte de l'étude

Depuis plus de 20 ans, un grand nombre d'Etats ont entrepris une réforme en profondeur de leurs finances publiques.<sup>1</sup>

Les raisons ayant présidé à ces réformes sont multiples suivant les pays et la conjoncture à laquelle ils faisaient face.

Ces réformes ont toutes visé à établir un processus budgétaire de qualité visant l'atteinte des objectifs suivants :

- inciter les unités qui engagent les dépenses à opérer de manière efficace;
- être accessible aux citoyens et répondre à leurs intérêts.

Au cours des années 1980, dans beaucoup de pays africains, le processus budgétaire est grandement affaibli par l'écart croissant entre les besoins et les ressources disponibles.

Pour pallier cette situation, la plupart des pays africains ont appliqué des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) qui ont connu un succès mitigé dans la mesure où, s'ils ont beaucoup aidé à rétablir les équilibres économiques fondamentaux, ils n'ont pas manqué de contribuer à l'aggravation de la pauvreté des populations des pays concernés.

Cette situation peu reluisante a amené les autorités à revoir leurs stratégies de développement jusqu'ici mises en œuvre en acceptant de faire jouer au secteur public un rôle central.

Ce rôle a été particulièrement mis en évidence depuis la fin des années 90 avec l'élaboration des stratégies de réduction de la pauvreté (SRP), l'adoption des objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et la définition de stratégies sectorielles.

Cependant, plusieurs conditions doivent être réunies pour que les Etats puissent assumer de manière efficace et efficiente ce rôle, notamment dans la mise en œuvre opérationnelle de ces stratégies de développement.

---

<sup>1</sup> Guide méthodologique de programmation budgétaire et économique pluriannuelle: PCRBF /MEF

Au Sénégal, le processus de réformes des finances publiques prend sa source dans les exercices d'évaluation du système de gestion des finances publiques (Country Financial Accountability Assessment ou CFAA en anglais) et du système de passation des marchés publics (Country Procurement Assessment Report ou CPAR).

Le plan d'action, tiré de l'exercice CFAA, inclut plusieurs mesures et décisions portant sur la préparation, l'exécution, le contrôle et suivi évaluation du budget de l'Etat en vue de rendre le système de gestion des finances publiques du Sénégal plus transparent et plus efficace et les dépenses publiques plus efficaces.

La principale réforme retenue pour la phase de préparation budgétaire concerne la mise en place d'un Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) au niveau global et des Cadres de Dépenses Sectoriel à Moyen Terme (CDSMT) aux niveaux sectoriels.<sup>2</sup>

Dans ce cadre les ministères sont appelés à passer en revue les performances des services qui sont surtout jugées :

- sur les intrants ;
- sur le respect des règles ;
- sur la manière dont les budgets alloués sont dépensés d'un mode traditionnel de gestion par ligne budgétaire à un mode de gestion axée sur les résultats.

Ainsi la mise en place d'un cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) fournit un cadre de cohérence à moyen terme pour l'ensemble des dépenses publiques en fonction des priorités stratégiques retenues et des ressources financières mobilisables.

## **2. Objet de l'étude**

Notre présente étude est une contribution à l'analyse de la performance du Cadre de Dépenses Sectoriel à Moyen Terme du Ministère de l'Artisanat et du Tourisme en nous basant sur son élaboration et sa mise en œuvre.

---

<sup>2</sup> Guide méthodologique de programmation budgétaire et économique pluriannuelle

### 3. Problématique

Le Sénégal, à l'instar des pays en développement, est confronté à un problème d'efficacité et d'efficience des dépenses publiques. C'est ainsi que soucieux d'une meilleure efficacité de l'allocation des ressources budgétaires et d'une traçabilité des dépenses publiques, le gouvernement a décidé, en vue d'une meilleure planification stratégique et opérationnelle, d'expérimenter depuis 2005, un outil de gestion axé sur les résultats à travers le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) au niveau global et les Cadres de Dépenses Sectoriel à Moyen Terme (CDSMT) dans quatre secteurs prioritaires de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (Education, Santé, Justice, et Environnement). Le gouvernement compte accélérer le déploiement du processus dans tous les départements ministériels avant fin 2012.

Plusieurs travaux préparatoires pour la réalisation de cet objectif, notamment des formations et des études ont eu lieu.

La phase pilote a vu l'implication de ces (04) ministères cibles. Le ministère du Tourisme fait partie du deuxième groupe.

Une formation a été organisée au profit des acteurs touristiques du 29 Mai au 02 Juin 2006 à Saly (Mbour - Sénégal).

L'atelier avait pour objet de doter les professionnels et techniciens impliqués dans la planification et le suivi-évaluation des politiques, programmes et projets, d'outils techniques nécessaires pour l'élaboration et la mise en œuvre des CDSMT.

Le Ministère du Tourisme s'est ensuite engagé à élaborer un cadre de référence pour son développement: un Cadre de Dépenses Sectoriel à Moyen Terme(CDSMT).

Cependant, il a été constaté que depuis son adhésion au processus CDMT, le Ministère du Tourisme rencontre de nombreuses difficultés pour son adoption vu les nombreux remaniements ministériels (l'instabilité ministérielle qui y règne depuis les cinq années passées). Nous tenterons d'analyser les contraintes de mise en œuvre effective du CDSMT.

## **4. Objectifs du mémoire**

### **4.1. Objectif général**

L'objectif général est de fournir des éléments d'appréciation de la performance du CDSMT du secteur de l'Artisanat et du Tourisme par une analyse de son élaboration et de sa mise en œuvre.

### **4.2. Objectifs spécifiques**

Il s'agira plus spécifiquement:

- de présenter la démarche méthodologique de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), du Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) et des Cadres de Dépenses Sectoriels à Moyen Terme (CDSMT) ;
- de voir l'état d'avancement du CDSMT du Ministère de l'Artisanat et du Tourisme;
- d'identifier les principales contraintes de mise en œuvre ;
- et de formuler des propositions pour contribuer efficacement à l'amélioration du processus d'élaboration.

## **5. Intérêts de l'étude**

Nous pensons que notre étude peut avoir un intérêt à plusieurs niveaux.

### ***Pour le Ministère***

L'étude pourra permettre de participer à l'amélioration du processus d'élaboration et de mise en œuvre du CDSMT.

### ***Pour le CESAG***

L'étude pourra servir de référence pour des travaux de recherche sur le cadre de dépenses à moyen terme et sur la gestion axée sur les résultats.

### ***Pour le stagiaire***

L'étude permettra d'avoir une bonne compréhension des concepts GAR, CDMT et CDSMT.

### **6. Délimitation du champ de l'étude**

L'étude portera sur l'élaboration et la mise en œuvre du CDSMT du Ministère de l'Artisanat et du Tourisme de la période 2010 à 2012, période à laquelle le secteur touristique était couplé avec l'Artisanat, le Secteur Privé et le Secteur Informel.

### **7. Démarche méthodologique de l'étude**

La démarche adoptée dans le cadre de notre étude est la suivante :

- une revue de la littérature sur les concepts clés ;
- une revue documentaire qui porte sur des ouvrages, des mémoires traitant du CDSMT ;
- une analyse documentaire sur le secteur de l'Artisanat et du Tourisme ;
- l'élaboration de questionnaires ;
- les échanges avec les parties prenantes du CDS-MT ;
- l'analyse des données recueillies ;
- la présentation et l'interprétation des résultats et recommandations ;
- la conclusion générale.

### **8. Plan du mémoire**

Le mémoire sera articulé autour des chapitres suivants :

- la présentation générale
- la méthodologie et le contexte
- la présentation des résultats et recommandations
- la conclusion générale

**PARTIE I :**  
**CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE**  
**DE L'ETUDE**

## **Chapitre 1 : DEFINITION DES CONCEPTS CLES**

### **1. La gestion axée sur les résultats (GAR)**

#### **1.1. Contexte et adoption**

Au cours des années 1990, les gouvernements du monde entier ainsi que les institutions multilatérales et les organisations non gouvernementales(ONG) ont fait l'objet de critiques et de pressions quant à la nécessité de gérer plus efficacement les biens publics en particulier l'aide publique au développement (APD). Malgré les sommes énormes allouées, les résultats souhaités n'ont pas été atteints sur le plan économique et social. C'est ce qui a motivé l'expérimentation et l'application de la méthode de la gestion axée sur les résultats.

#### **1.2. Evolution**

Le concept de gestion axée sur les résultats est attribué à Peter Drucker (1909-2005), gourou du management, qui publie en 1964, l'ouvrage « Managing for results ». Quelque peu éclipsé jusqu'à la fin des années 80, ce principe de gestion revient à l'avant plan dans les années 90, marquées par une ère de réformes et de reformulation du développement au niveau international.

A la pointe de cette méthode, le gouvernement canadien l'adopte, au début des années 90, dans le cadre d'une importante réforme du secteur public visant à développer un modèle de gestion de projet plus participatif et plus responsabilisant.

A leur tour, des organisations internationales comme la Banque mondiale, l'ONU, l'OCDE, etc. optent pour cette approche dans le but de mieux rendre compte des résultats.

#### **1.3. Définition de la GAR**

Selon l'ACDI, la Gestion axée sur les résultats (GAR) est un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition des résultats escomptés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte de ces résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et dans les rapports sur le rendement.



Concernant le PNUD, la GAR est « une stratégie ou méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis ».

S'agissant de la Déclaration de Paris, « axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision ».

#### **1.4. Historique de la GAR**

L'histoire de la GAR est donc liée intimement à la tenue de grands sommets sur la problématique du développement et de l'efficacité de l'aide dans un contexte de rareté des ressources.

##### **Les grands sommets de 2000 à 2008**

*Le Sommet du Millénaire du 6 au 8 septembre 2000 à New York qui a adopté les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).*

En 2000, afin de promouvoir un développement plus efficace, 189 pays membres des Nations Unies se sont entendus pour travailler dans le sens de la réduction de la pauvreté à l'échelle planétaire et du développement durable. Ces buts généraux sont repris dans les huit objectifs du millénaire pour le développement qui sont assortis de 18 cibles et de 48 indicateurs de performance.

Ainsi, le sommet fixe huit (8) objectifs de développement que les Etats membres de l'Organisation des Nations Unies(ONU) ont convenu d'atteindre d'ici 2015.

- Objectif 1 : Réduire l'extrême pauvreté et la faim.
- Objectif 2 : Assurer l'éducation primaire pour tous.
- Objectif 3 : Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.
- Objectif 4 : Réduire la mortalité des enfants de moins de 5 ans.
- Objectif 5 : Améliorer la santé maternelle.
- Objectif 6 : Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies.
- Objectif 7 : Assurer un environnement durable.
- Objectif 8 : Mettre en place un partenariat mondial pour le développement.

***La Conférence Internationale sur Le Financement du Développement (CIFD) qui s'est tenue à Monterrey (Mexique) en Mars 2002***

Le Consensus de Monterrey promulgue plusieurs mesures à adopter aux plans nationaux et internationaux afin d'offrir des conditions de vie plus humaines et plus acceptables aux populations des pays pauvres accablés de maux et de difficultés de tous genres, en particulier les maladies et la famine. Il soulève aussi quelques inquiétudes sur l'insuffisance des ressources mobilisées pour réaliser les OMD et en appelle à un nouveau partenariat entre les pays développés et les pays en développement.

***La 1ère table ronde sur la GAR de WASHINGTON (2002)***

Elle marque le début de l'engagement des gouvernements et des ONG à adopter la GAR sous l'impulsion d'institutions financières (Banque Mondiale, Banque Africaine de Développement, Banque Asiatique de Développement, Banque Européenne pour la Reconstitution et le Développement et Banque Interaméricaine de Développement) avec la collaboration du comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE).

***Le 1er forum de Rome (février 2003) sur l'harmonisation de l'aide***

Le forum de Rome poursuivait l'ambition d'harmoniser les politiques, procédures et pratiques opérationnelles des institutions de développement avec celles en vigueur dans les pays partenaires en vue d'améliorer l'efficacité de l'aide au développement et de contribuer à atteindre les OMD.

***La 2ème table ronde sur la GAR à Marrakech en (2004)***

Elle parvient à retenir les 5 (cinq) principes de la GAR :

- 1- Axer le dialogue sur les résultats à tous les stades.
- 2- Aligner la programmation, le suivi et l'évaluation sur les résultats.
- 3- Assurer la simplicité des méthodes de mesure et des rapports.
- 4- Axer la gestion sur l'obtention de résultats, plutôt que de gérer par résultats.
- 5- Utiliser l'information sur les résultats pour l'apprentissage et la prise de décisions.

***Le 2ème forum de Paris (28 fév.-02 mars 2005)***

La Déclaration de Paris est un accord international dont les objectifs sont d'améliorer l'efficacité de l'aide au développement afin de mieux lutter contre la pauvreté et les inégalités, de renforcer la participation ainsi que les capacités des Etats en termes de gestion et de leadership, et d'accélérer la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Elle engage les Etats et organismes d'aide autour des cinq (5) grands principes.

***Principes de la déclaration de Paris***

***1) Appropriation***

Les pays partenaires exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement et assurent la coordination de l'action à l'appui du développement.

***2) Alignement***

Les donateurs font reposer l'ensemble de leur soutien sur les stratégies nationales de développement, les institutions et les procédures des pays partenaires.

***3) Harmonisation***

Les actions des donateurs sont mieux harmonisées et plus transparentes et permettent une plus grande efficacité collective.

***4) Gestion axée sur les résultats***

Gérer les ressources et améliorer le processus de décision en vue d'obtenir des résultats.

***5) Responsabilité mutuelle***

Les donateurs et les pays partenaires sont responsables des résultats obtenus en matière de développement.

### *La 3ème table ronde sur la GAR de Hanoï (2007)*

Au cours de cette table ronde, cinq piliers de la GAR furent retenus :

**Leadership:** l'intérêt des décideurs politiques et des dirigeants de haut niveau à promouvoir une culture d'engagement sur les résultats et leur utilisation dans le processus de prise de décision.

**Planification et budgétisation :** comment le gouvernement utilise-t-il les informations des résultats pour élaborer une planification et un budget ?

**Capacité statistique :** fournir, savoir utiliser et mettre à disposition les informations et données qui peuvent contribuer aux processus de prise de décision concernant la gestion axée sur les résultats du développement.

**Suivi et évaluation :** comment les pays utilisent-ils les fonctions de suivi et évaluation dans la prise de décision, la gestion et la responsabilité financière ?

**Redevabilité et partenariat :** dans quelle mesure les citoyens et les autres institutions sont-ils engagés dans les processus de prise de décision et de demande d'informations sur les résultats?

### *Le 3ème Forum de Haut Niveau sur l'efficacité de l'aide au Développement (2008)*

Ce troisième forum de haut niveau visait :

- à jauger les progrès accomplis dans la mise en application des engagements énoncés dans la déclaration de Paris ;
- à recenser les goulots d'étranglements et les défis qui persistent ; à déterminer les principales mesures que doivent prendre les donateurs et les pays partenaires pour accélérer les progrès sur le plan de l'efficacité de l'aide.

Le 4 Septembre 2008, après trois jours d'intenses négociations, le programme d'action d'Accra a été entériné.

Ce programme d'action résulte d'un partenariat sans précédent réunissant une pluralité de partenaires au développement :

- pays en développement, pays donateurs ;
- économies émergentes, Nations Unies et institutions multilatérales ;
- fonds mondiaux et organisations de la société civile.

Parmi les mesures qu'il a été convenu d'adopter, figurent les suivantes :

- a) Améliorer la prévisibilité de l'aide : les donateurs fourniront aux pays partenaires trois à cinq ans à l'avance, des informations sur l'aide qu'ils prévoient de leur accorder.
- b) Utiliser les systèmes nationaux : les donateurs recourront prioritairement aux systèmes nationaux des pays des partenaires pour l'acheminement de l'aide.
- c) modifier la conditionnalité : les donateurs appliqueront, non plus les conditions imposant la manière et le moment de dépenser les fonds de l'aide, mais plutôt les conditions fondées sur les propres objectifs de développement des pays bénéficiaires.
- d) Poursuivre le déliement de l'aide : les donateurs assoupliront les restrictions qui empêchent les pays en développement d'acheter les biens et services dont ils ont besoin auprès des sources qui offrent le meilleur rapport qualité-prix.

### **1.5. Caractéristiques de la GAR**

Les principales caractéristiques de la GAR sont :

- 1- La définition des résultats anticipés en fonction d'analyses appropriées.
- 2- La participation des intervenants et la conception de programmes adaptés aux besoins des groupes cibles.
- 3- Le suivi des résultats en fonction d'indicateurs appropriés.
- 4- L'identification et la gestion des risques.
- 5- La prise en compte dans la prise de décision des leçons tirées des expériences.
- 6- La préparation de rapports sur les résultats et les ressources déployées.

### **1.6. La notion de résultat**

**Définition** : on peut définir le résultat comme tout ce qui arrive ou commence à exister à la suite d'une intervention. C'est aussi, ce que produit une activité consciente dirigée vers une fin.

De cette définition, on peut retenir les idées suivantes : « changement, processus, causalité ».

Le résultat découle d'un processus de transformation des intrants et des activités. On retrouve dans la définition de résultat, deux notions fondamentales :

- La notion de CHANGEMENT qui implique une transformation visible dans le groupe, dans l'organisation ou dans la société ou pays.
- La notion de CAUSALITE illustrant le lien de cause à effet entre une action et les résultats qui en découlent.

### *Typologie de résultats*

La notion de résultat doit être comprise au sens large du thème, elle fait référence aussi bien aux résultats, aux effets qu'à l'impact.

On distingue deux niveaux de résultats:

- **les résultats opérationnels** : ils sont caractérisés par les intrants et les activités.
- **les résultats de développement**: ils comprennent 3 types :
  - Les résultats immédiats ou extrants obtenus à partir de la réalisation des activités.
  - Les résultats de fin de projet ou effets : ce sont les conséquences des résultats immédiats, ce sont des changements voulus ou non, résultant directement ou indirectement de l'intervention du projet.
  - Les résultats à plus long terme ou impacts : c'est l'ensemble des changements positifs ou négatifs, voulus ou imprévus dans les conditions de vie des bénéficiaires ou dans la zone.

**Tableau 1 : Chaîne des résultats**

Comment devrait-on procéder à la mise en œuvre ?		Que devrait-on produire ?	Quels effets, attend-on du projet ? Comment utilise-t-on les extrants ?		Pourquoi devrait-on faire ce projet ?
Intrants	Activités	Extrants	Effets à court terme	Effets à moyen terme	Impacts à long terme

Source : Guide fascicule 3 CDSMT

## **2. Le cadre de dépenses à moyen terme(CDMT)**

### **2.1. Introduction**

De nombreux pays sont en train de mettre en place un système de Gestion axée sur les Résultats (GAR) afin d'améliorer la pertinence, l'efficacité et l'efficience des programmes publics.

Plusieurs pays s'engagent aussi de manière concomitante dans la mise en place d'un Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) et de Cadres de Dépenses Sectoriels à Moyen Terme (CDS-MT) qui facilitent la planification stratégique et budgétaire ainsi que le suivi évaluation des programmes publics, notamment dans le cadre de la mise en œuvre des stratégies de réduction de la pauvreté (SRP) et des politiques pour l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement(OMD). La GAR, le CDMT et le CDS-MT impliquent des réformes fondamentales avec de nombreux défis institutionnels et techniques qui nécessitent un appui important tiré de l'expérience dans la gestion du changement.

### **2.2 . Perspective historique**

Suivant les années 1980, un constat d'inefficacité des systèmes de planification budgétaire traditionnels a amené la plupart des administrations publiques à revoir leur approche de la budgétisation. Afin de réduire l'écart croissant entre les besoins de financement et les ressources disponibles, plusieurs administrations publiques ont mis en place une procédure visant à faire le lien entre leurs orientations stratégiques de développement et la formulation du budget.

Cette procédure intitulée cadre de dépenses à moyen (CDMT) permet une formulation efficace des politiques économiques et la traduction de leur implication financière pour l'atteinte d'objectifs fixés au niveau national. De ce fait, le CDMT s'inscrit dans une perspective d'amélioration de la performance de la gestion budgétaire.

### **2.3. Définition du CDMT**

Le cadre de dépenses à moyen terme(CDMT) est un ensemble cohérent d'objectifs, de programmes et d'allocations budgétaires qui définit le cadre à moyen terme (3 à 5 ans)

dans lequel le gouvernement et les ministères sectoriels peuvent prendre des décisions pour la répartition et l'emploi des ressources financières.

#### 2.4. Les trois composantes fondamentales du CDMT

Les trois piliers du CDMT sont :

<b>Trois piliers du CDMT</b>	1) <b>Le CDMT global</b> qui permet notamment de définir la projection de l'enveloppe globale de ressources disponibles.
	2) <b>Les CDSMT</b> qui permettent notamment d'estimer les coûts des programmes sectoriels.
	3) <b>processus politico-administratif d'arbitrage</b> qui permet de réconcilier les coûts avec les ressources globalement disponibles en fonction des priorités nationales.

#### 2.5. Valeur Ajoutée du CDMT :

La valeur ajoutée du CDMT se décline en trois axes novateurs :

<u>Axe novateur n° 1 / La pluriannualité :</u> Le CDMT est un instrument de programmation triennale (ou autre horizon pluriannuel) glissant permettant de placer la gestion budgétaire dans une perspective pluriannuelle en élaborant des estimations pour l'année (N+1) ainsi que pour les années subséquentes (N+2, N+3).
<u>Axe novateur n° 2 / Articulation stratégie et budget :</u> L'approche CDMT établit justement le lien entre les objectifs stratégiques poursuivis par le gouvernement et le budget de l'état.
<u>Axe novateur 3 : Gestion axée sur les résultats</u> Le CDMT constitue un mécanisme qui s'inscrit dans une logique de GAR qui s'appuie sur une autonomie de décision des gestionnaires et selon laquelle les dotations budgétaires sont allouées en fonction d'objectifs, dont l'atteinte est mesurée par des indicateurs de performance, permettant ainsi d'assurer le suivi de la performance des gestionnaires sur la base des résultats escomptés.



## 2.6. Les objectifs visés par le CDMT

Les objectifs visés par le CDMT sont :

<b>1) La Prévisibilité</b> accrue du financement futur dont disposeront les secteurs (plafonds sectoriels pluriannuels).
<b>2) La Visibilité</b> qui oriente les gestionnaires sur les possibilités de programmation budgétaire pluriannuelle.
<b>3) La Pérennité</b> pour une action durable des politiques publiques, en s'assurant de la compatibilité de leur impact budgétaire futur avec les possibilités financières de l'État et le cadre macroéconomique.
<b>4) La Cohérence</b> entre le cadre macroéconomique, les politiques nationales et les politiques sectorielles et entre la présentation du CDMT/CDSMT et le budget de l'Etat.
<b>5) L'Exhaustivité</b> par -l' identification de l'ensemble des besoins et des ressources mobilisables ; et la prise en compte des dépenses de fonctionnement et d'investissement, de même que des financements externes.
<b>6) L'efficacité</b> accrue de l'allocation inter et intra-sectorielle (sur la base des priorités) due à l'intégration des plans stratégiques, politiques et budgétaires dans un cadre commun.
<b>7) La crédibilité</b> accrue de la décision budgétaire.

## 2.7. Raisons justifiant l'adoption du CDMT

Les raisons sont :

- de faciliter les choix politiques ;
- de mettre en place un système de gouvernance basé sur la coopération ;
- d'accroître l'efficacité du secteur public ;
- de créer un environnement de prévisibilité permettant aux organisations du secteur ; public d'améliorer la qualité des services rendus aux citoyens.

## **2.8. Elaboration du CDMT**

L'élaboration se fait en trois étapes :

### **Étape 1 : Élaborer le cadrage macroéconomique et budgétaire à moyen terme**

Cette étape définit le cadre général dans lequel les politiques de l'État s'inscriront. Au terme de cette étape, l'enveloppe globale de ressources disponibles pour allocation entre les différents secteurs est déterminée, et ce pour la période N+1 à N+3.

### **Étape 2: Définir les allocations inter sectorielles triennales**

L'étape subséquente vise la détermination des allocations inter sectorielles triennales. Le choix de l'allocation des ressources entre les différents secteurs repose principalement sur deux paramètres clés à savoir, d'une part, l'enveloppe globale de ressources disponibles et, d'autre part, le plan stratégique national et les priorités de l'État. Au terme de cette étape, des enveloppes triennales de dépenses sectorielles devront avoir été déterminées.

### **Étape 3 : Communiquer les paramètres du CDMT**

L'étape 3 a pour objectif principal de communiquer les paramètres du CDMT de l'Etat aux principaux intervenants intéressés. Pour ce faire, deux principaux extraits sont élaborés.

- D'une part, la lettre de cadrage macroéconomique et budgétaire à l'attention de toutes les institutions budgétaires. Cette lettre sert à guider ces dernières dans l'élaboration de leur CDSMT.
- D'autre part, le document CDMT qui définit le cadre et les contraintes pluriannuelles sur les dépenses, dans lesquels les décisions budgétaires annuelles sont prises.

## **3. Le cadre de dépenses sectorielles à moyen terme (CDSMT)**

### **3.1. Définition du CDSMT**

Le cadre de dépenses sectoriel à moyen terme (CDSMT) est un instrument de planification stratégique et opérationnelle dont les fonctions essentielles sont: la planification, la budgétisation et le suivi évaluation.

*D'abord en tant qu'outil de planification*, le CDSMT est élaboré sur la base des objectifs et stratégies définis par le gouvernement. Il prévoit à moyen terme dans un cadre macroéconomique équilibré, les ressources et les coûts des politiques, programmes et projets publics.

*Ensuite, en tant que cadre de programmation budgétaire*, le CDSMT encadre le processus annuel de préparation du budget en facilitant les choix budgétaires à partir de la programmation à moyen terme des ressources et des dépenses. Il introduit ainsi la logique du budget par objectifs ou par programmes en intégrant les budgets de fonctionnement et d'investissement en un seul budget. Il accroît également la prévisibilité des flux de ressources et de charges tout en assurant une meilleure efficacité du système budgétaire.

*Enfin en tant qu'outil d'évaluation*, le CDSMT permet de suivre et d'évaluer les résultats par rapport aux ressources dégagées et aux objectifs fixés pour une mise en œuvre efficace des politiques et projets publics.

### **3.2. Élaboration des CDSMT**

L'élaboration du CDSMT nécessite trois (03) étapes :

#### **ÉTAPE 1 : Effectuer Le Bilan Stratégique Sectoriel**

Le bilan stratégique vise à répondre aux questions suivantes :

- Où en sommes-nous ?
- Où voulons-nous aller ?

Nous allons présenter les étapes sous forme de tableau :

**Tableau 2 : Bilan stratégique du secteur**

Activités	Outils	Intervenants
A1- Présenter la mission du ministère et l'état des lieux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La lettre de politique sectorielle du secteur(LPS)</li> <li>- Le décret concernant les attributions du ministère</li> <li>- Les données et enquêtes socioéconomiques sur le secteur</li> <li>- Les objectifs de développement du gouvernement</li> </ul>	<p><b>PPI</b> : parties prenantes internes (les directions, le comité de pilotage)</p> <p><b>PPE</b> : Parties prenantes externes</p>
A2- Présenter les résultats financiers et programmatiques du CDSMT de l'année N-1	-Rapport de performance de l'année N-1	PTF (partenaires techniques et financiers
A 3- Mise à jour du diagnostic du secteur par l'analyse des problèmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexte interne et externe du secteur</li> <li>- Rapport de performance de l'année N-1</li> <li>- L'arbre des problèmes</li> </ul>	comprenant les bailleurs et acteurs non étatiques et les bénéficiaires visés)
A 4- Déterminer les objectifs sectoriels globaux et les priorités du ministère	-L' Arbre des objectifs	

Source : Guide fascicule 3 CDSMT

**ÉTAPE 2 : Établir La Programmation Triennale Visant l'atteinte d'objectifs**

L'objectif de cette étape est de fournir les outils permettant de raffiner les objectifs et de développer la programmation pour les années N+1, N+2, N+3.

**Tableau 3 : La Programmation Triennale**

Activités	Outils	Intervenants
A1- Identifier les objectifs spécifiques et les programmes potentiels du secteur	- L'arbre des problèmes - L'arbre des objectifs	(PPI)
A2 -Analyser la stratégie d'intervention et sélectionner les programmes	- Grille d'analyse et priorisation des problèmes	
A3 -Développer la matrice du cadre logique des programmes	- L'arbre des objectifs finaux - Les éléments du bilan stratégique	(PPE)

Source : Guide fascicule 3 CDSMT

Les programmes sont divisés en composantes et activités et visent à articuler la stratégie permettant d'atteindre les objectifs sectoriels globaux.

Afin de permettre l'évaluation de l'efficacité et de la pertinence de la stratégie choisie, les composantes se verront attribuer des objectifs spécifiques comportant des indicateurs mesurables afin d'évaluer le progrès vers ces cibles, alors que les activités devront atteindre les résultats attendus.

La matrice du cadre logique de programme fournit le document synthétique qui explicite cette logique d'intervention en spécifiant les objectifs globaux, les composantes, les objectifs spécifiques, les résultats attendus et les activités. Les objectifs globaux et spécifiques seront couplés à des indicateurs de performances objectivement vérifiables et les résultats attendus seront formulés de manière à être facilement mesurables.

Pour chacun des indicateurs et résultats, les sources de vérification devront être spécifiées afin de préciser d'où viendront les informations nécessaires.

La matrice du cadre logique précise aussi les hypothèses concernant les éléments sur lesquels le programme n'a pas de prise directe mais qui peuvent affecter sa réalisation.

**Tableau 4 : Matrice de cadre logique de l'U.E**

	Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Moyens de Vérification	Hypothèses Conditions Critiques
Objectifs Globaux				
Objectifs Spécifiques				
Résultats				
Activités		Moyens	Coûts	

Source : Guide fascicule 3 CDSMT

**ÉTAPE 3 : Réaliser la Planification Budgétaire Triennale**

**Tableau 5 : Planification Budgétaire Triennale**

Activités	Outils	Intervenants
A1- Établir le chronogramme et les intrants nécessaires à la réalisation des activités	Matrice du cadre logique  Budget des activités, composantes et programmes	PPI  PPE
A2- Estimer le coût des intrants et ventiler le coût des activités par rubrique budgétaire		
A3 -Identifier les variations dans le niveau de ressources planifiées par activité		
A4- Identifier les sources de financement par activité		
A5 -Présenter les coûts et sources de financement par composante et par programme		
A6 -Identifier les variations dans le niveau de ressources planifiées par composante et par programme		

Source : Guide fascicule 3 CDSMT

## Chapitre 2 : MODÈLE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Le sujet de recherche est le suivant : Quels sont les éléments d'appréciation de la performance du CDSMT du Ministère de l'Artisanat et du Tourisme à travers l'analyse de sa conception et de sa mise en œuvre ?

### 1. Modèle d'analyse

#### 1.1. Choix des variables

Un modèle d'analyse est proposé dans le cadre de notre étude. La spécification de ce modèle suppose le choix des variables explicatives et d'une variable expliquée ainsi que des indicateurs liés à ces variables.

#### Les variables explicatives

Les variables explicatives qui ont une influence sur la performance du CDSMT sont la conception et la mise en œuvre.

#### La variable expliquée

La performance du CDSMT constitue notre variable expliquée en fonction des variables explicatives (conception et mise en œuvre).

Pour répondre à la question de recherche, nous avons conçu un modèle d'analyse sur la base de l'hypothèse suivante : la performance du CDSMT dépendrait de deux paramètres : La conception et la mise en œuvre.

On obtient ainsi le modèle d'analyse suivant :

$$PCDSMT = f(CCDSMT ; MCDSMT)$$

Avec :

PCDSMT = Performance du CDSMT

CCDSMT = Conception du CDSMT

MCDSMT = Mise en œuvre du CDSMT

**La performance** sera analysée selon les indicateurs suivants :

**Efficacité** : c'est le degré de réalisation des objectifs d'un système.

L'efficacité s'apprécie par comparaison entre les résultats obtenus (produits, effets directs, impacts) et les résultats attendus.

**Efficience** : c'est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens déployés.

C'est la réalisation des objectifs en utilisant de façon optimale les ressources humaines, matérielles, financières et temps.

**Pertinence** : mesure dans laquelle les objectifs d'un projet correspondent aux priorités du groupe cible, et aux politiques nationales et des bailleurs de fonds.

**L'analyse de la conception** se fera en s'intéressant au comité chargé de l'élaboration, aux cadres budgétaires, techniques et à l'approche participative.

**La mise en œuvre du CDSMT** sera analysée sous une approche de gestion de projet, par rapport aux rubriques suivantes : planification, organisation, direction, contrôle.

Donnons une définition de ces rubriques :

**La planification** : action de formuler des objectifs et d'élaborer des plans d'action en vue de les réaliser à travers un ensemble d'activités.

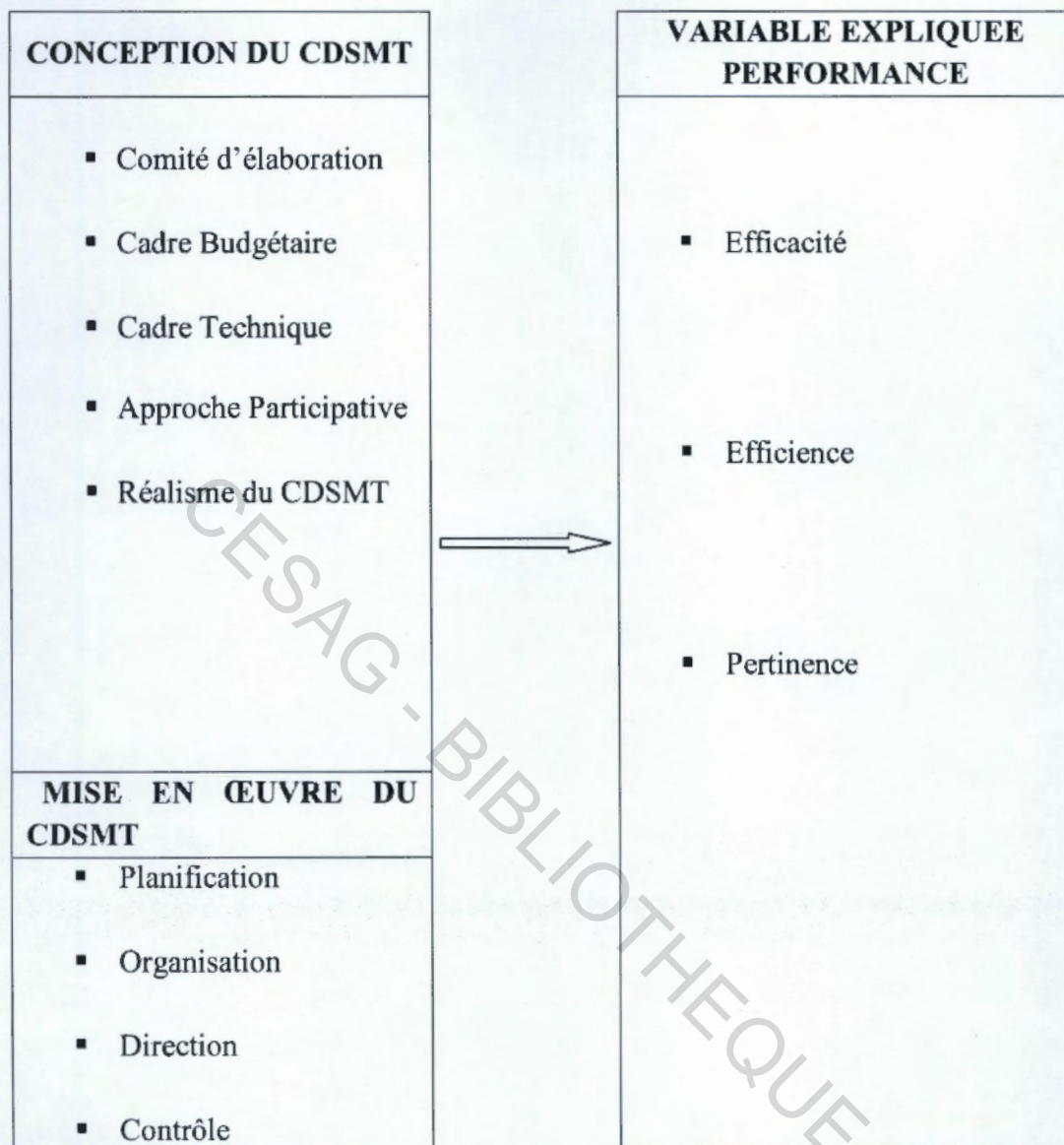
**L'organisation** : action de définir la composition des groupes de travail et la manière de coordonner leurs activités.

**La direction** : diriger consiste à pouvoir exercer sur les autres une influence qui leur fera prendre une orientation en vue d'atteindre un résultat.

**Le contrôle** : c'est l'opération par laquelle on s'efforce de minimiser l'écart ou la différence entre ce qui a été planifié et ce qui a été réalisé ; c'est pourquoi, il convient de contrôler les résultats, les échéances et les ressources.



**Tableau 6 : Modèle d'analyse**



Source : nous-mêmes

### 1.2. Opérationnalisation du modèle d'analyse

L'opérationnalisation du modèle d'analyse consiste à déterminer des indicateurs pertinents pour la mesure des variables explicatives et expliquées.

**Tableau 7 : Opérationnalisation de la conception du CDSMT**

<b>CONCEPTION DU CDSMT</b>	<b>INDICATEURS</b>
	<p><b>COMITE D'ELABORATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compréhension des objectifs</li> <li>- Formation en GAR</li> <li>- Respect processus d'élaboration et de mise en œuvre</li> <li>- Respect des délais</li> <li>- Arbitrage interne des priorités</li> </ul> <p><b>CADRE BUDGETAIRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration CDSMT dans le processus budgétaire</li> <li>- Prise en compte dépenses de fonctionnement et d'investissement</li> </ul> <p><b>CADRE TECHNIQUE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Appropriation par les acteurs opérationnels</li> <li>- Existence mécanisme de suivi évaluation</li> </ul> <p><b>APPROCHE PARTICIPATIVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expression des besoins</li> <li>- Définitions des objectifs sectoriels</li> <li>- Détermination des ressources du secteur</li> <li>- Partage avec les intervenants</li> </ul> <p><b>CARACTERE REALISTE DU CDSMT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dépenses du secteur</li> <li>- Sources de revenus du secteur</li> <li>- Durée du CDSMT</li> <li>- Evaluation des risques</li> </ul>

Source : nous-mêmes

**Tableau 8 : Opérationnalisation de la mise en œuvre du CDSMT**

<b>MISE EN ŒUVRE DU CDSMT</b>	<b>INDICATEURS</b>
	<p><b>PLANIFICATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect du cadre logique</li> <li>- Exécutions des activités prévues</li> <li>- Disponibilité des financements</li> <li>- Atteinte des résultats</li> </ul> <p><b>ORGANISATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaboration avec le MEF</li> <li>- Collaboration avec les bénéficiaires</li> <li>- Collaboration avec les partenaires financiers</li> </ul> <p><b>DIRECTION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication interne avec les PPI</li> <li>- Communication externe avec les PPE</li> <li>- Processus de prise de décisions</li> <li>- Applications de recommandations</li> <li>- Renforcement des capacités</li> </ul> <p><b>CONTROLE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Production de rapports d'exécution budgétaire</li> <li>- Production de rapports annuels de performance</li> <li>- Evaluation externe</li> <li>- Contrôle interne</li> <li>- Contrôle externe</li> </ul>

Source : nous-mêmes

**Tableau 9 : Opérationnalisation de la variable performance du CDSMT**

<b>PERFORMANCE DU CDSMT</b>	<b>INDICATEURS</b>
	<b>EFFICACITE DU CDSMT</b>
	- Utilisation des ressources - Utilisations des extrants par les bénéficiaires
	<b>EFFICIENCE DU CDSMT</b>
	- Coût de l'élaboration du CDSMT - Ecart coût prévisionnel et coût réel des extrants
	<b>PERTINENCE DU CDSMT</b>
	- Satisfaction des bénéficiaires - Contribution à l'atteinte des objectifs de la SRP - Contribution OMD

Source : nous-mêmes

### 1.3. Mesure des variables

Les variables sont constituées d'un ensemble d'indicateurs qui sont chacun traduits par des critères. La mesure des variables passe par celle des indicateurs et des critères.

Des critères de mesure sont affectés à chaque indicateur des variables et des notes sont attribuées à chaque critère et indicateur.

La note 5 constitue la note maximale attribuée pour chaque critère dans notre cas.

**Tableau 10 : Barème en fonction des modalités de réponse**

Modalités de réponse	Barème
Très bien formé; très élevé; très satisfaisant; très bonne compréhension; tout à fait d'accord;	5
Bien formé; élevé; satisfaisant; honne compréhension; plutôt d'accord	3
Peu formé, peu élevé; peu satisfaisant; mauvaise compréhension; plutôt pas d'accord;	1
Pas du tout formé; faible; pas satisfaisant; très mauvaise compréhension; pas d'accord du tout;	0

Source : nous-mêmes

**Tableau 11 : Variable explicative Conception du CDSMT**

Indicateurs	Critères de mesure	Note maximale du critère	Note maximale de l'indicateur	Note maximale de la variable
<b>Comité d'élaboration</b>	Bonne compréhension des objectifs du CDSMT	5	25	
	Formation en GAR	5		
	Respect du processus d'élaboration et de mise en œuvre	5		
	Respect des délais	5		
	Arbitrage interne des priorités	5		
<b>Cadre budgétaire</b>	Intégration dans le processus budgétaire	5	10	
	Prise en compte des dépenses de fonctionnement et d'investissement	5		
<b>Cadre technique</b>	Appropriation du CDSMT par les acteurs opérationnels	5	10	
	Existence d'un mécanisme de suivi-évaluation	5		
<b>Approche participative</b>	Expression des besoins	5	20	
	Définition des objectifs sectoriels	5		
	Détermination des ressources du secteur	5		
	Partage avec les intervenants	5		
<b>Caractère réaliste du CDSMT</b>	Dépenses du secteur	5	20	85
	Sources de revenu du secteur	5		
	Durée du CDSMT	5		
	Evaluation des risques	5		

Source : nous-mêmes

**Tableau 12 : Variable explicative mise en œuvre du CDSMT**

<b>Indicateurs</b>	<b>Critères de mesure</b>	<b>Note maximale du critère</b>	<b>Note maximale de l'indicateur</b>	<b>Note maximale de la variable</b>
<b>Planification</b>	Respect du cadre logique	5	20	85
	Exécution des activités prévues	5		
	Disponibilités des financements	5		
	Atteinte des résultats	5		
<b>Organisation</b>	Collaboration avec le MEF	5	15	
	Collaboration avec les bénéficiaires	5		
	Collaboration avec les partenaires financiers	5		
<b>Direction</b>	Communication interne avec les PPI	5	25	
	Communication externe avec les PPE	5		
	Processus de prise de décision	5		
	Application des recommandations	5		
	Renforcement des capacités	5		
<b>Contrôle</b>	Production de rapports d'exécution budgétaire	5	25	
	Production de rapports annuels de performance	5		
	Evaluation externe	5		
	Contrôle interne	5		
	Contrôle externe	5		

Source : nous même

**Tableau 13 : Variable expliquée performance**

Indicateurs	Critères de mesures	Note maximale du critère	Note maximale de l'indicateur	Note maximale de la variable
<b>Efficacité</b>	-Utilisation des ressources	5	10	35
	-Utilisation des extrants par les bénéficiaires	5		
<b>Efficience</b>	-Coût de l'élaboration du CDSMT	5	10	
	-Ecart coût prévisionnel et coût réel des extrants	5		
<b>Pertinence</b>	-Degré de satisfaction des besoins des bénéficiaires	5	15	
	-Contribution à l'atteinte des objectifs de la SRP	5		
	-Contribution à l'atteinte des OMD	5		

Source : nous-mêmes

#### 1.4. Code d'appréciation

Les indicateurs, les variables ou les critères ayant obtenu une appréciation située entre 100% et 75 % seront classés « très performant », entre 75% et 50% « performant », et de « pas performant » en dessous de 50%.

## 2. Méthodologie de l'étude

### 2.1. Justification de l'échantillon de la population de l'étude

Les questionnaires sont administrés de façon directe à un échantillon de 10 personnes tiré d'une population cible constituée par les membres du comité chargés de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi du CDSMT.

Les personnes interrogées font partie des agents du ministère répartis dans les différentes directions.

## **2.2. Instrument d'étude du thème traité par le mémoire**

L'instrument de l'étude est un questionnaire.

On a choisi le questionnaire qui est un outil méthodologique d'informations dans le cadre d'une enquête.

## **2.3. Justification de la méthode de traitement des données**

Les données recueillies de façon manuelle par l'administration de questionnaires ont été traitées et analysées. Le traitement s'est fait sur ordinateur à l'aide du logiciel Sphinx.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



### **Chapitre 3 : PRÉSENTATION DU CONTEXTE DE L'ÉTUDE**

#### **1. Evolution Institutionnelle Du Ministère du Tourisme**

Au plan institutionnel, le secteur du tourisme a toujours été pris en compte au Sénégal depuis la loi 60-030 du 1er Février 1960 de la Fédération du Mali créant un office du Tourisme.

Dès 1962, le secteur du tourisme a été pris en charge dans le cadre d'un ministère tour à tour couplé au Commerce et à l'industrie, puis aux télécommunications avant de devenir un commissariat en Mai 1964.

De Mars 1965 à 1968, le tourisme est revenu sous la gestion d'un ministère chargé de l'Information et des Télécommunications puis du Commerce et de l'Artisanat, avant de passer sous l'autorité d'un secrétariat d'Etat jusqu'en Avril 1979 avec un intermède d'Avril à Août 1973 sous forme de Délégation Générale.

Depuis 1986, le tourisme est resté sous l'autorité d'un ministère soit exclusivement dédié au secteur soit en charge de la protection de la Nature et de l'Environnement, des Transports Aériens, des Sénégalais de l'Extérieur.

En 2009, le Chef de l'Etat a créé le Ministère de l'Artisanat, du Tourisme et des Relations avec le Secteur Privé et le Secteur Informel par décret n°2009-451 du 30 avril 2009.

Par cet acte, le Président de la République entendait traduire d'une part sa volonté de renforcer la politique gouvernementale en matière de développement et de gestion du secteur de l'Artisanat et du tourisme, et d'autre part apporter une cohérence par l'implication du Secteur Privé et du Secteur Informel.

Ainsi, au niveau national comme sous-régional, les secteurs de l'Artisanat et du Tourisme sont érigés au rang de priorité par les politiques élaborées et en cours de mise en œuvre.

## **2. Organisation du Ministère de l'Artisanat et du Tourisme**

Le Ministère de l'Artisanat et du Tourisme comprend les structures ci-après :

- le Cabinet et les Services rattachés
- les Directions
- les autres Administrations

### **2.1. Le Cabinet et les Services Rattachés**

Le cabinet est dirigé par un directeur de cabinet. Il comprend des conseillers techniques et des services rattachés.

Les services rattachés du Cabinet sont :

- **L'Inspection des Affaires Administratives et Financières**

L'Inspection des Affaires Administratives et Financières (IAAF) a pour mission, sur instruction du Ministre de l'Artisanat et du Tourisme :

- de faire des investigations sur pièces et sur place dans les directions et services de manière inopinée ou selon un programme annuel ;
- de veiller au bon fonctionnement des services du Ministère sur le plan de l'organisation et de la gestion ;
- de présenter des rapports sur les résultats des investigations menées au cours des missions d'inspection ;
- de faire des suggestions et des recommandations en vue d'un meilleur fonctionnement des services.

- **La Cellule de communication**

Elle est chargée de la supervision, de la coordination et de l'impulsion de la politique de communication du département.

- **Le Bureau du suivi**

IL est chargé du suivi des instructions présidentielles, primatorales et ministérielles, de l'état d'application des décisions prises en Conseil des Ministres et de l'exécution des décisions arrêtées en Conseil interministériel.

- **Le Bureau de la documentation et des Archives**

Il a pour rôle la collecte et la conservation de la documentation relative aux secteurs du département et du classement des archives.

## 2.2. Les Directions

- **La Direction des Etudes et de la Planification Touristique (DEPT)**

Elle a pour mission la conception, la programmation et le suivi du développement touristique.

Elle est chargée des fonctions suivantes :

- l'élaboration et l'actualisation du plan stratégique de développement et d'aménagement touristique ;
- l'élaboration des programmes tri-annuels d'investissement publics correspondants ;
- la réalisation d'études générales sur le tourisme : effets directs et indirects, impact économique et environnemental ;
- la réalisation d'études de marchés sur les tendances générales d'évolution de la demande au niveau mondial.

- **La Direction de la Réglementation et de l'Encadrement du Tourisme (DRET)**

Elle a pour mission de:

- réglementer et contrôler les activités et l'exercice des professions touristiques ;
- accorder ou retirer les agréments de mise en exploitation des projets hôteliers et touristiques ;
- classer les établissements d'hébergement en fonction des normes de classification adoptées au Sénégal ;
- coordonner et superviser les services régionaux du tourisme.

- **La Direction des Ressources Humaines et de la Formation(DRHF)**

Elle est chargée de :

- la conception avec les entreprises des programmes de formation ;
- la coordination des actions de formation et de l'organisation des examens et concours.

- **La Direction de l'Administration Générale et de L'équipement (DAGE)**

La DAGE est chargée :

- de la gestion du personnel ;
- de la gestion et de l'entretien du matériel ;
- de la préparation des actes individuels ;
- de l'élaboration et du suivi de l'exécution du budget du ministère.

- **La Direction de l'Artisanat(DA)**

Elle a une mission qui s'articule autour des objectifs suivants :

- la formation et le perfectionnement des artisans ;
- l'accès des artisans aux crédits ;
- la promotion commerciale des produits artisanaux ;
- l'auto-organisation des artisans.

### **2.3. Les autres Administrations**

- **L'Ecole Nationale de Formation Hôtelière et Touristique (ENFHT)**

Elle est chargée de la formation aux métiers du tourisme et de l'hôtellerie.

Il faut noter que le Sénégal dispose d'une seule école publique de formation hôtelière. Son ambition est d'améliorer les conditions de formation par une diversification des lieux de formation mais aussi et surtout par une redéfinition des curricula en rapport avec les professionnels du secteur.

- **L'Agence Nationale de Promotion du Tourisme (ANPT)**

Elle a pour mission :

- de mettre en œuvre la politique du Gouvernement dans les domaines de la promotion touristique ;
- de susciter une synergie entre les différents partenaires de l'Etat dans le développement du secteur ;
- de déterminer et de réaliser des programmes d'actions spécifiques pour la promotion touristique.

- **L'Agence pour la Promotion et le Développement de L'artisanat (APDA)**

Elle est chargée de mettre en œuvre un ensemble d'actions novatrices pour la promotion et le développement de l'artisanat fondées en priorité sur une démarche participative de planification à court, moyen et long terme.

- **La Société d'aménagement et de Promotion des Côtes et Zones Touristiques du Sénégal (SAPCO)**

La SAPCO est chargée par l'Etat de poursuivre à travers une convention générale, la mission d'aménagement et de promotion des côtes et zones touristiques du Sénégal suivant un schéma directeur.

### **3. Rôles et Missions du Ministère de l'Artisanat, du Tourisme**

Les missions du Ministère de l'Artisanat, du Tourisme sont :

- La promotion de l'artisanat de production, de service et artisanat d'art, comme facteur de lutte contre la pauvreté ;
- La promotion d'un « tourisme haut de gamme, sain et responsable, maîtrisé et profitable à l'économie nationale ».

### **4. Les politiques de l'Etat en matière d'Artisanat et de Tourisme**

*La politique de l'Etat dans le domaine de l'Artisanat est articulée autour d'une volonté de faire jouer à ce secteur, un rôle majeur dans le développement économique et social du*

pays. Dans le cadre de la promotion et du développement de l'Artisanat, le Ministère de l'Artisanat et du Tourisme est responsable notamment :

- du renforcement de l'organisation des acteurs ;
- de l'adaptation du cadre institutionnel, réglementaire ;
- du développement de l'information et de la sensibilisation des acteurs ;
- de l'amélioration du système de formation, d'apprentissage et de perfectionnement ;
- de l'amélioration du niveau de commercialisation des produits et des services ;
- de l'amélioration du système de financement du secteur ;
- de la promotion des produits artisanaux à travers les salons et foires ;
- de l'encouragement des projets d'aménagements de nouveaux sites dédiés à l'artisanat.

*La politique du gouvernement en matière de tourisme* vise à atteindre l'objectif d'un « tourisme haut de gamme, sain et responsable, maîtrisé et profitable à l'économie nationale ». En rapport avec les options et orientations macroéconomiques qui ont soutenu les différentes générations de Documents de Stratégies de Réduction de la pauvreté (DSRP I et II) et qui sont le soubassement de l'élaboration en cours du Document de Politique Economique et Sociale (DPES)

Il s'agira, entre autres :

- de mettre en œuvre une politique hardie d'aménagement de nouveaux sites touristiques ;
- d'encourager l'implication des privés dans l'investissement touristique par des mesures ciblées (financement, incitation, organisation, etc.) ;
- d'engager une promotion agressive et diversifiée de la destination Sénégal en directions des marchés cibles ;
- de mener une lutte ferme contre l'insécurité et de garantir un environnement plus sain et plus sûr aux touristes et aux populations ;
- d'instaurer un partenariat public/privé avec les Tours Opérateurs pour davantage marquer notre présence dans les marchés émetteurs ;
- d'améliorer le système de formation.

## 5. Le Budget Pour La Gestion 2011

Le projet de budget du Ministère de l'Artisanat et du Tourisme pour la gestion 2011, s'élève à la somme de deux milliards quatre cent trois millions trois cent quatre vingt dix sept mille deux cent vingt deux (2 403 397 222) FCA contre (2 490 904 100) FCFA soit une diminution de quatre vingt sept millions cinq cent six mille huit cent quatre vingt (87 506 880) F CFA en valeur absolue, soit 3,6% en valeur relative.

Les dépenses de personnel (titre 2), passant de six cent trente huit millions cinquante neuf mille cent (638 059 100) F CFA en 2010 à six cent treize millions cinq cent vingt et un mille deux cent vingt (613 521 220) F CFA, connaissant une diminution de l'ordre de vingt quatre millions cinq cent trente sept mille huit cent quatre vingt (24 537 880) F CFA en valeur absolue, soit de 3,9% en valeur relative.

Les dépenses de fonctionnement hors personnel (titre 3), passant de trois cent cinquante cinq millions soixante neuf mille (-355 069 000) F CFA en 2010 à trois cent vingt quatre millions six mille six cent un (324 006 601) F CFA en 2011, connaissant une diminution de l'ordre de trente et un million soixante deux mille trois cent quatre vingt dix neuf (31 062 399) FCFA en valeur absolue et 8,7 % en valeur relative.

Les dépenses de transfert courant (titre 4), passent de cinq cent quarante sept millions sept cent soixante seize mille (547 776 000) F CFA en 2010 à cinq cent quinze millions huit cent soixante dix mille sept cent soixante (515 870 760) F CFA pour l'année 2011, soit une diminution de trente et un million neuf cent cinq mille deux cent quarante (31 905 240) FCFA en valeur absolue et 6,2 % en valeur relative.

Les dépenses en capital (titre 5), se stabilisent comme en 2010 à six cent cinquante millions (650 000 000) F CFA.

Les transferts en capital (titre 6), comme en 2010, s'élèvent à trois cent millions (300 000 000) F CFA.

**PARTIE II :**  
**PRESENTATION DES RESULTATS ET**  
**RECOMMANDATIONS**



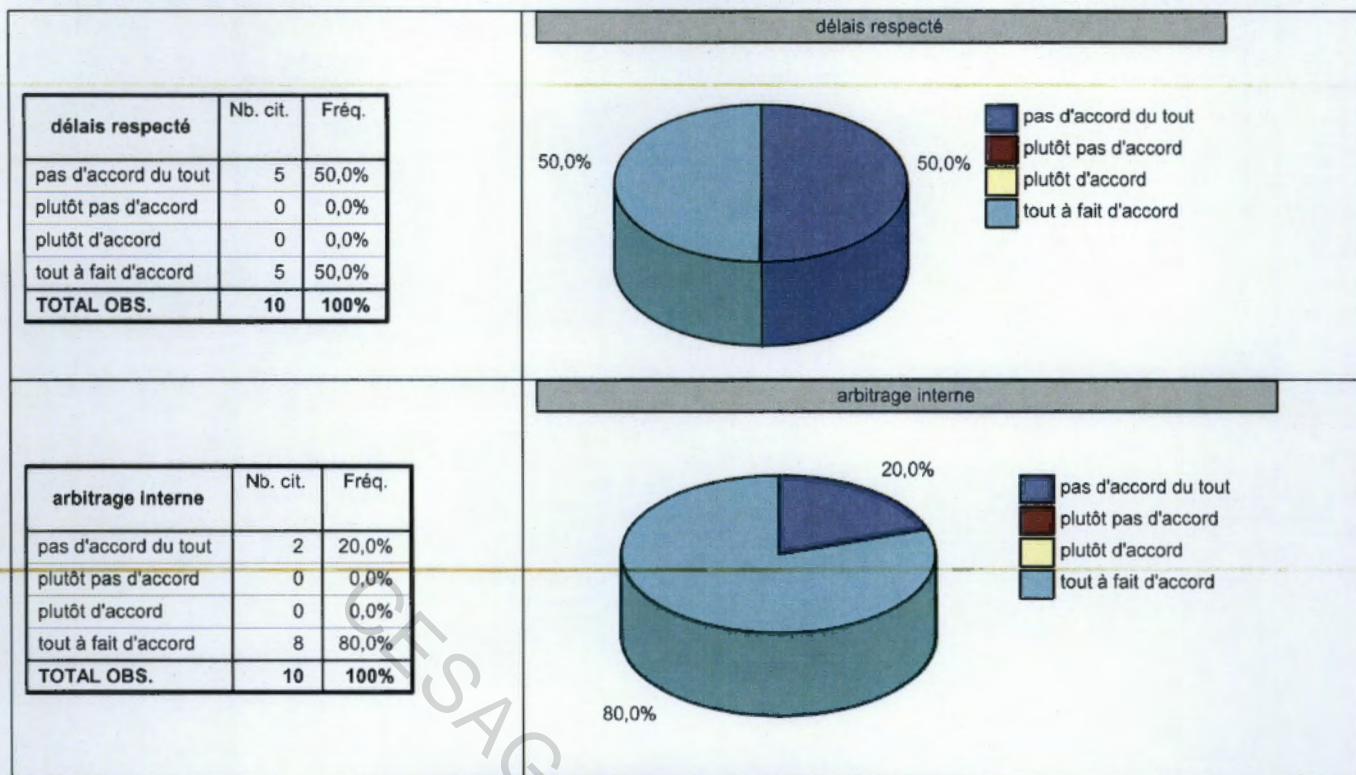
## Chapitre 1 : PRESENTATION DES RESULTATS

Rappelons que les réponses obtenues après l'administration des questionnaires ont été traitées et analysées sur ordinateur à l'aide du logiciel Sphinx. Les résultats obtenus sont présentés sous forme de tableaux et de graphiques.

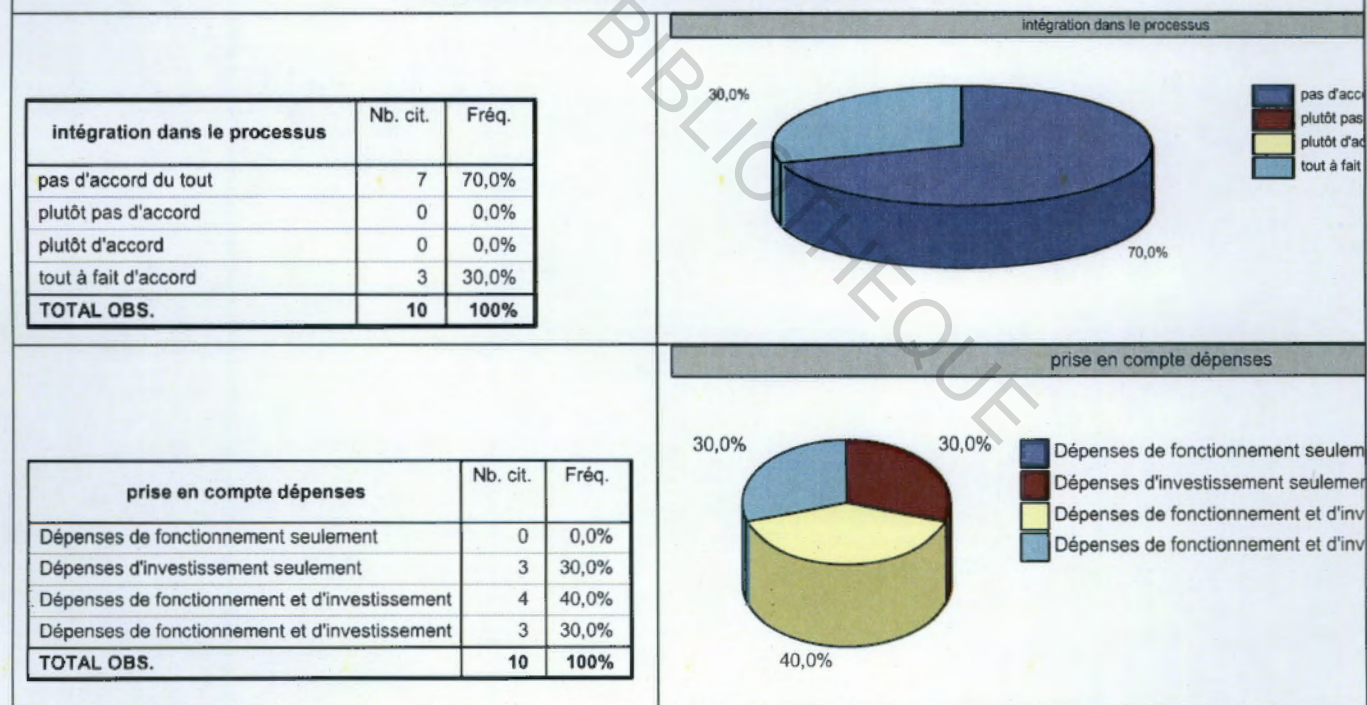
### 1. Résultats de la variable explicative conception du CDSMT

Tableau 14 : Résultats de la variable explicative conception du CDSMT

Résultats de l'indicateur comité d'élaboration																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>compréhension objectifs</th> <th>Nb. cit.</th> <th>Fréq.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>très bonne compréhension</td> <td>3</td> <td>30,0%</td> </tr> <tr> <td>bonne compréhension</td> <td>7</td> <td>70,0%</td> </tr> <tr> <td>mauvaise compréhension</td> <td>0</td> <td>0,0%</td> </tr> <tr> <td>très mauvaise compréhension</td> <td>0</td> <td>0,0%</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL OBS.</b></td> <td><b>10</b></td> <td><b>100%</b></td> </tr> </tbody> </table>			compréhension objectifs	Nb. cit.	Fréq.	très bonne compréhension	3	30,0%	bonne compréhension	7	70,0%	mauvaise compréhension	0	0,0%	très mauvaise compréhension	0	0,0%	<b>TOTAL OBS.</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<p>compréhension objectifs</p> <p>30,0% 70,0%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>très bonne compréhension</li> <li>bonne compréhension</li> <li>mauvaise compréhension</li> <li>très mauvaise compréhension</li> </ul>	
compréhension objectifs	Nb. cit.	Fréq.																				
très bonne compréhension	3	30,0%																				
bonne compréhension	7	70,0%																				
mauvaise compréhension	0	0,0%																				
très mauvaise compréhension	0	0,0%																				
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>formation en GAR</th> <th>Nb. cit.</th> <th>Fréq.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>très bien formés</td> <td>0</td> <td>0,0%</td> </tr> <tr> <td>bien formés</td> <td>1</td> <td>10,0%</td> </tr> <tr> <td>peu formés</td> <td>9</td> <td>90,0%</td> </tr> <tr> <td>pas du tout formés</td> <td>0</td> <td>0,0%</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL OBS.</b></td> <td><b>10</b></td> <td><b>100%</b></td> </tr> </tbody> </table>			formation en GAR	Nb. cit.	Fréq.	très bien formés	0	0,0%	bien formés	1	10,0%	peu formés	9	90,0%	pas du tout formés	0	0,0%	<b>TOTAL OBS.</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<p>formation en GAR</p> <p>10,0% 90,0%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>très bien formés</li> <li>bien formés</li> <li>peu formés</li> <li>pas du tout formés</li> </ul>	
formation en GAR	Nb. cit.	Fréq.																				
très bien formés	0	0,0%																				
bien formés	1	10,0%																				
peu formés	9	90,0%																				
pas du tout formés	0	0,0%																				
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>processus d'élaboration</th> <th>Nb. cit.</th> <th>Fréq.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>pas d'accord du tout</td> <td>8</td> <td>80,0%</td> </tr> <tr> <td>plutôt pas d'accord</td> <td>0</td> <td>0,0%</td> </tr> <tr> <td>plutôt d'accord</td> <td>0</td> <td>0,0%</td> </tr> <tr> <td>tout à fait d'accord</td> <td>2</td> <td>20,0%</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL OBS.</b></td> <td><b>10</b></td> <td><b>100%</b></td> </tr> </tbody> </table>			processus d'élaboration	Nb. cit.	Fréq.	pas d'accord du tout	8	80,0%	plutôt pas d'accord	0	0,0%	plutôt d'accord	0	0,0%	tout à fait d'accord	2	20,0%	<b>TOTAL OBS.</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<p>processus d'élaboration</p> <p>20,0% 80,0%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>pas d'accord du tout</li> <li>plutôt pas d'accord</li> <li>plutôt d'accord</li> <li>tout à fait d'accord</li> </ul>	
processus d'élaboration	Nb. cit.	Fréq.																				
pas d'accord du tout	8	80,0%																				
plutôt pas d'accord	0	0,0%																				
plutôt d'accord	0	0,0%																				
tout à fait d'accord	2	20,0%																				
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>																				

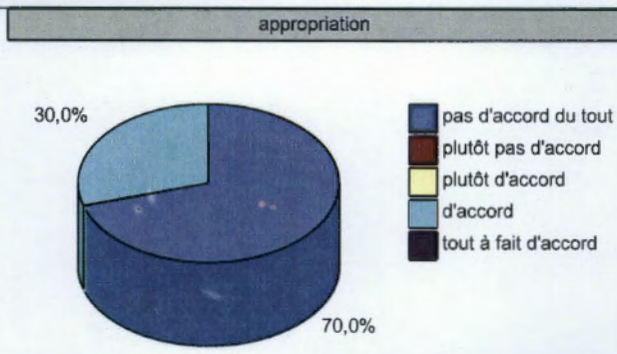


**Résultats de l'indicateur cadre budgétaire**

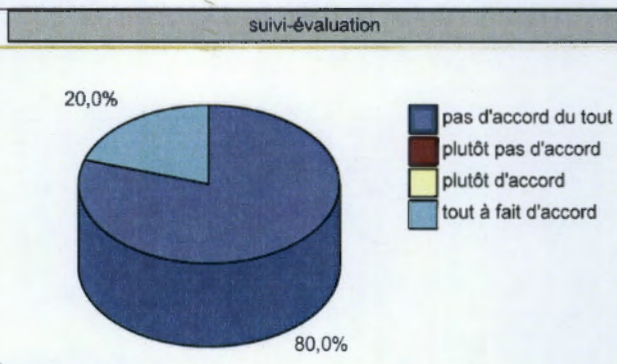


### Résultats de l'indicateur cadre technique

appropriation	Nb. cit.	Fréq.
pas d'accord du tout	7	70,0%
plutôt pas d'accord	0	0,0%
plutôt d'accord	0	0,0%
d'accord	3	30,0%
tout à fait d'accord	0	0,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

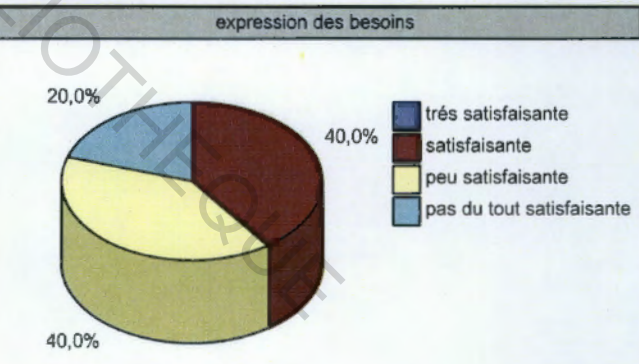


suivi-évaluation	Nb. cit.	Fréq.
pas d'accord du tout	8	80,0%
plutôt pas d'accord	0	0,0%
plutôt d'accord	0	0,0%
tout à fait d'accord	2	20,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

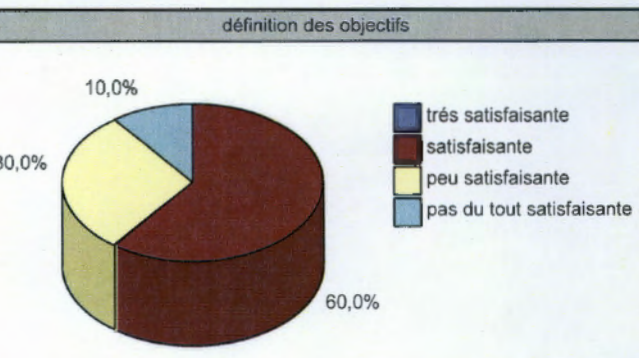


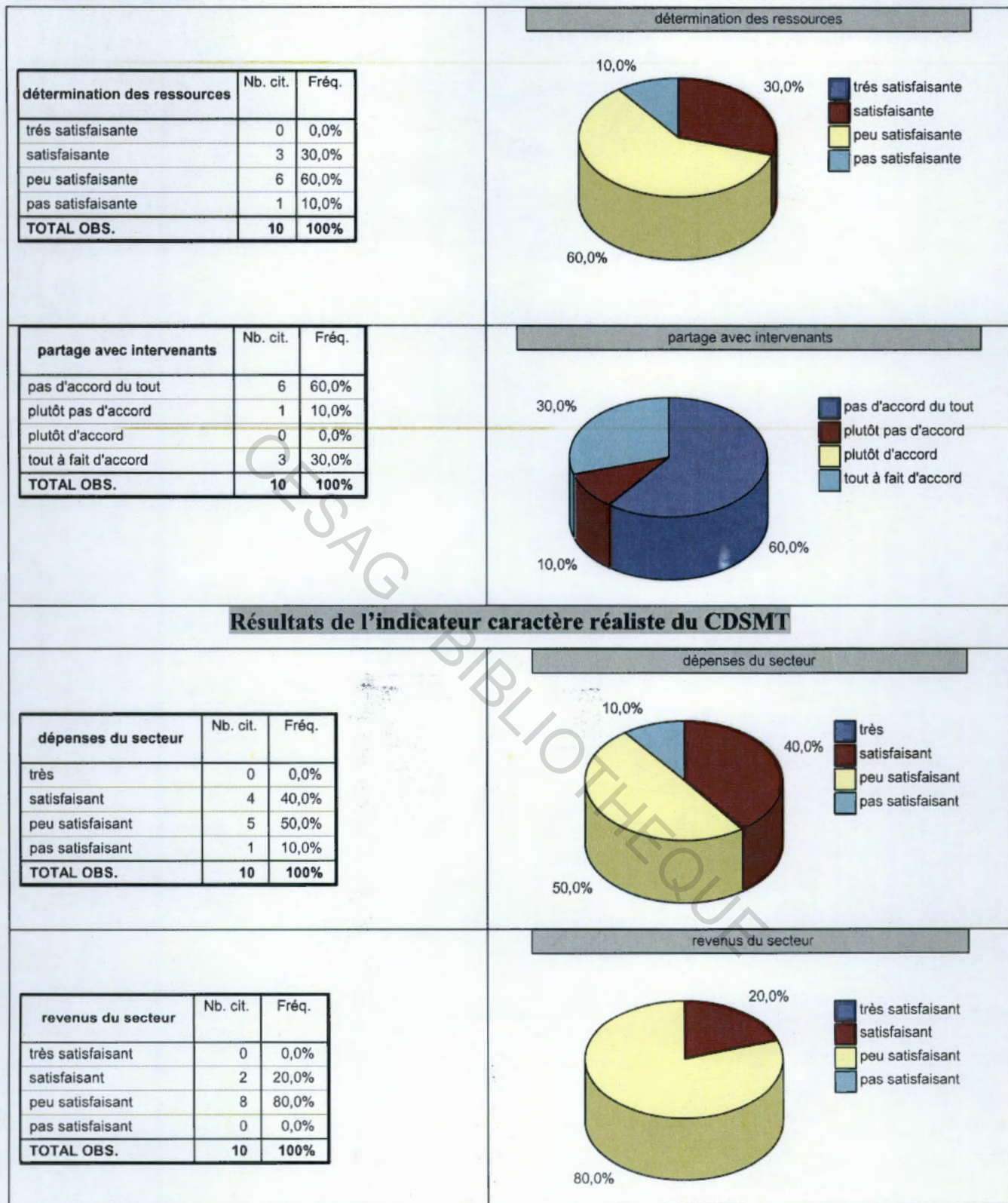
### Résultats de l'indicateur approche participative

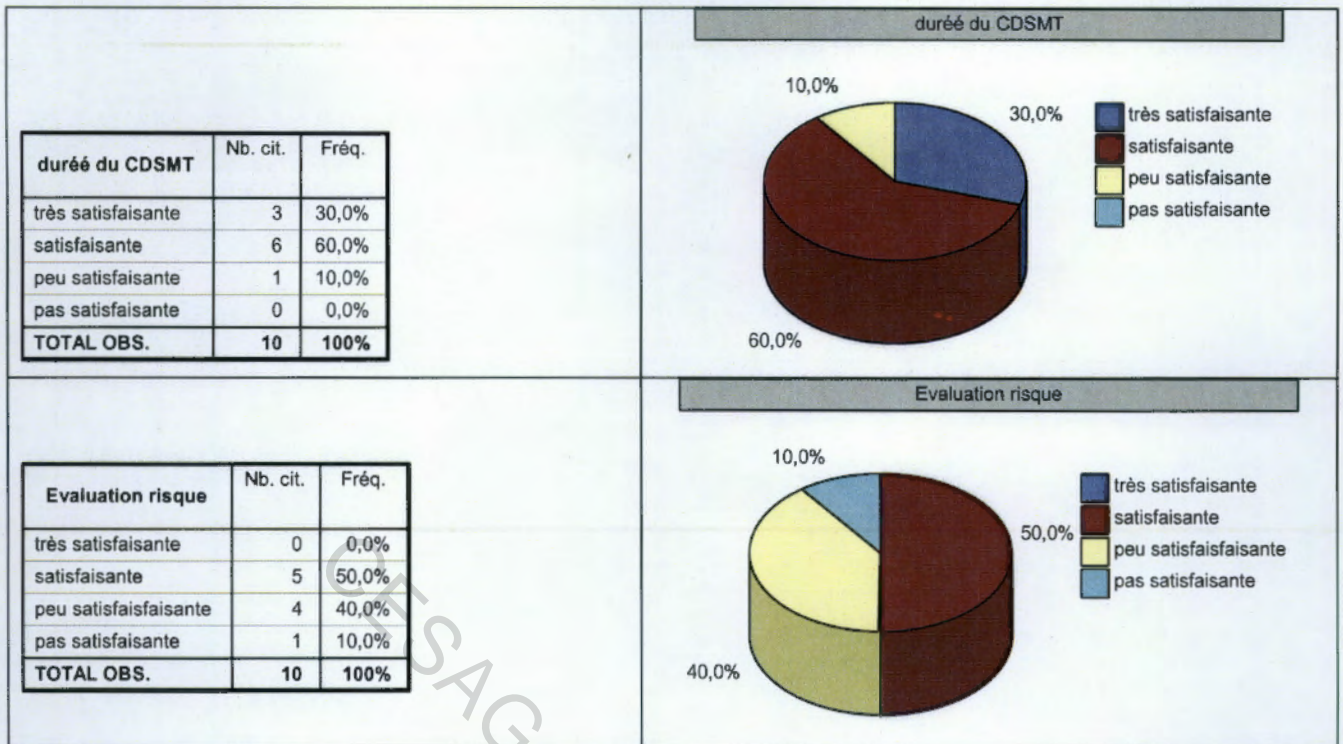
expression des besoins	Nb. cit.	Fréq.
très satisfaisante	0	0,0%
satisfaisante	4	40,0%
peu satisfaisante	4	40,0%
pas du tout satisfaisante	2	20,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



définition des objectifs	Nb. cit.	Fréq.
très satisfaisante	0	0,0%
satisfaisante	6	60,0%
peu satisfaisante	3	30,0%
pas du tout satisfaisante	1	10,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



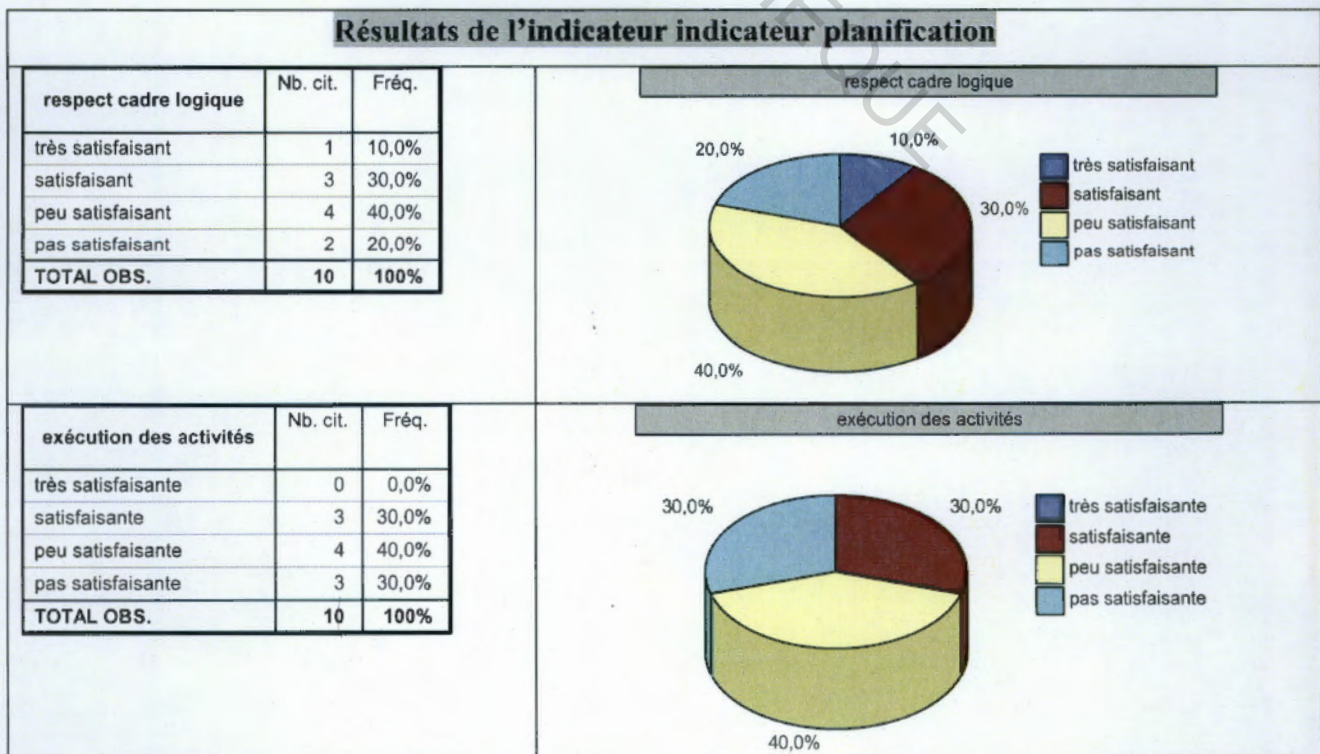


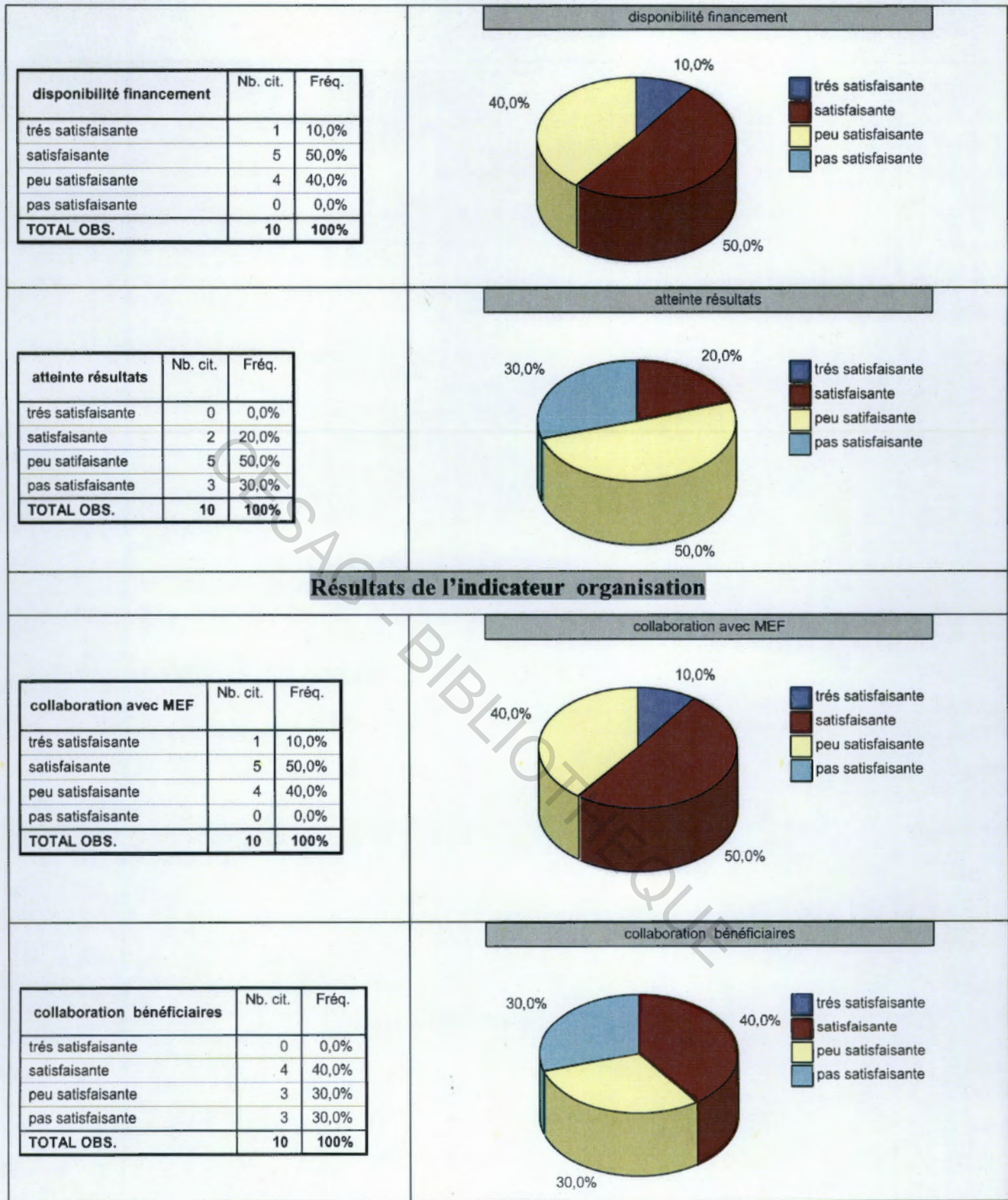


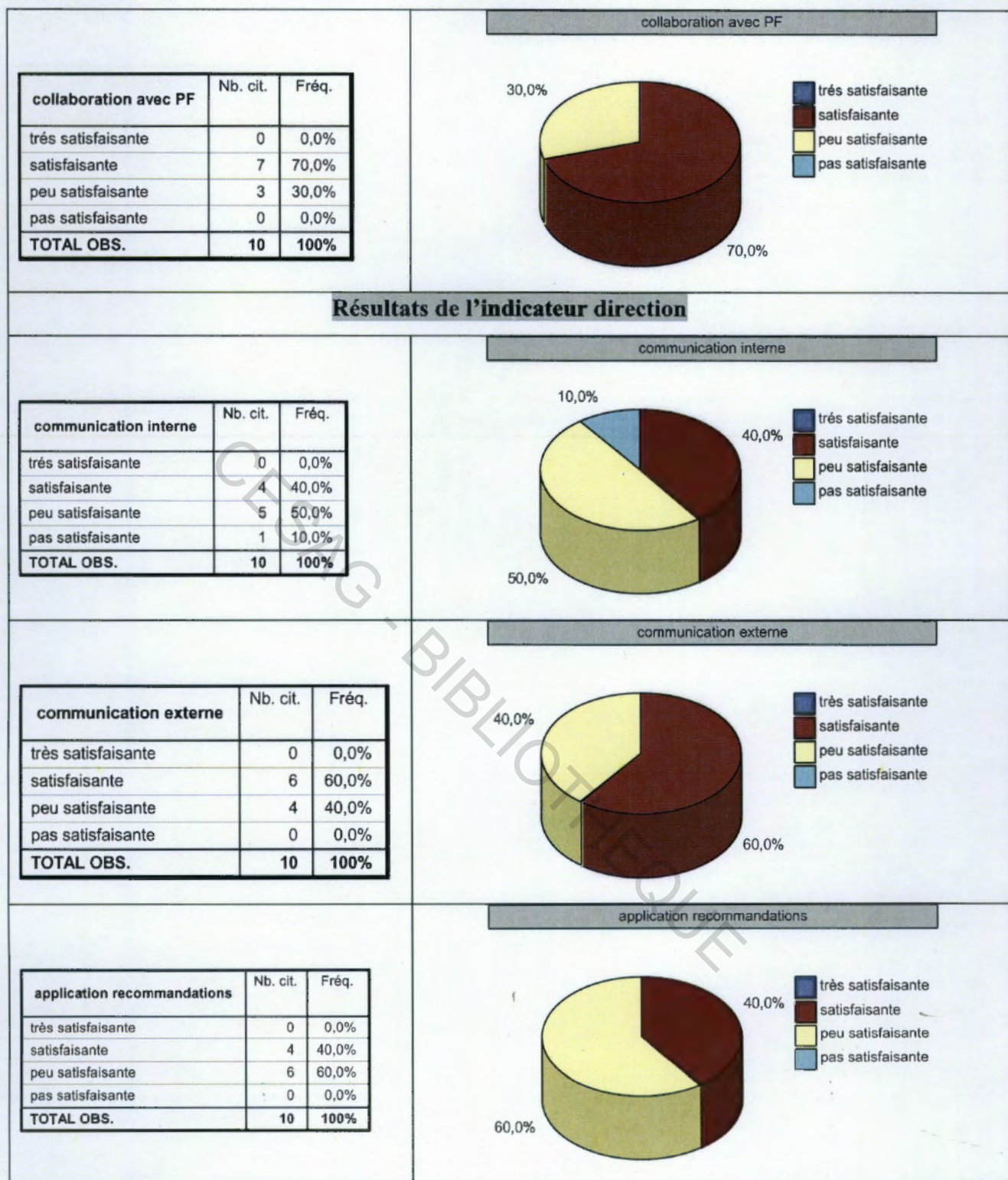
Source : nous-mêmes

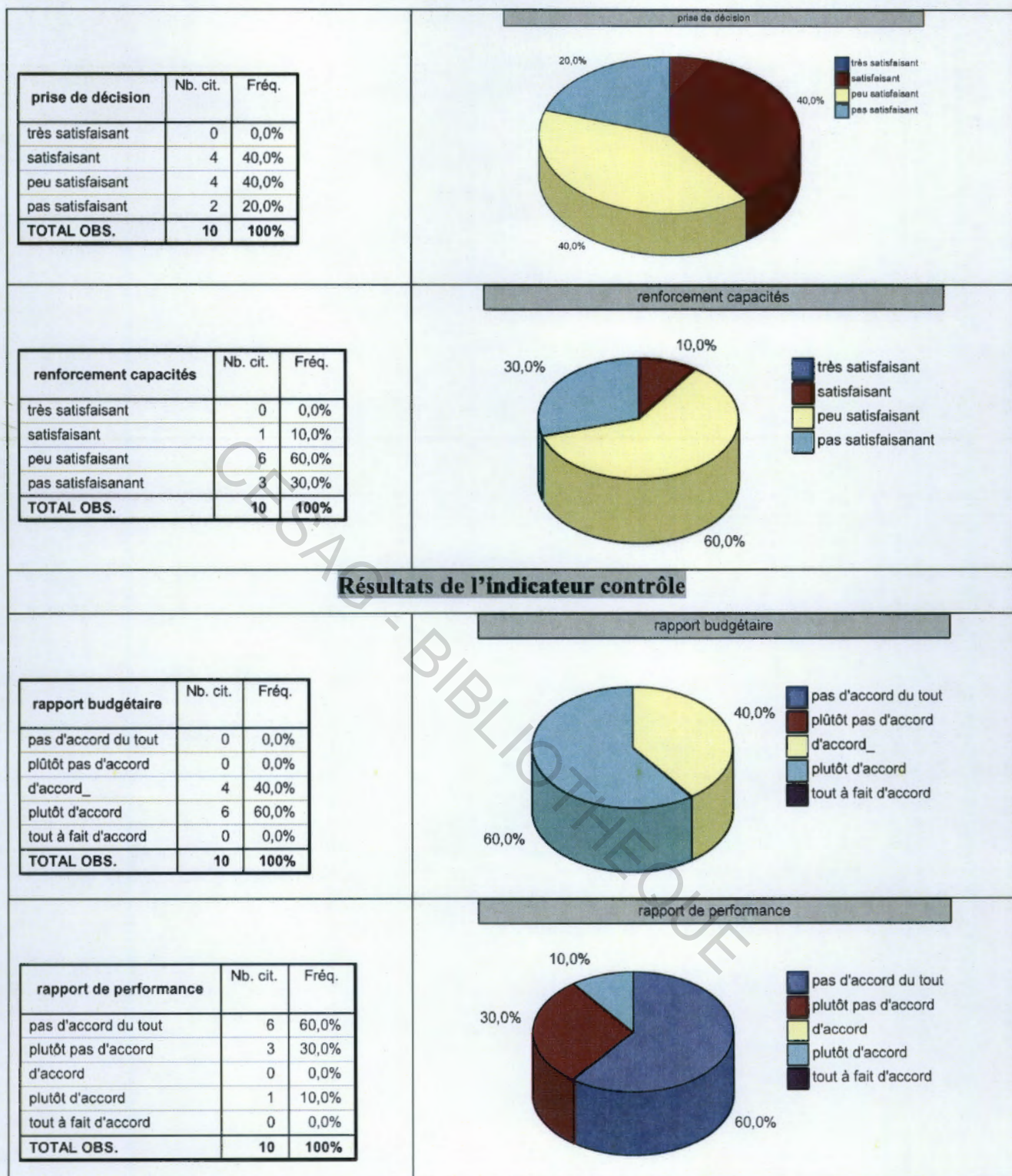
## 2. Résultats de la variable explicative mise en œuvre du CDSMT

Tableau 15 : Résultats de la variable explicative mise en œuvre du CDSMT

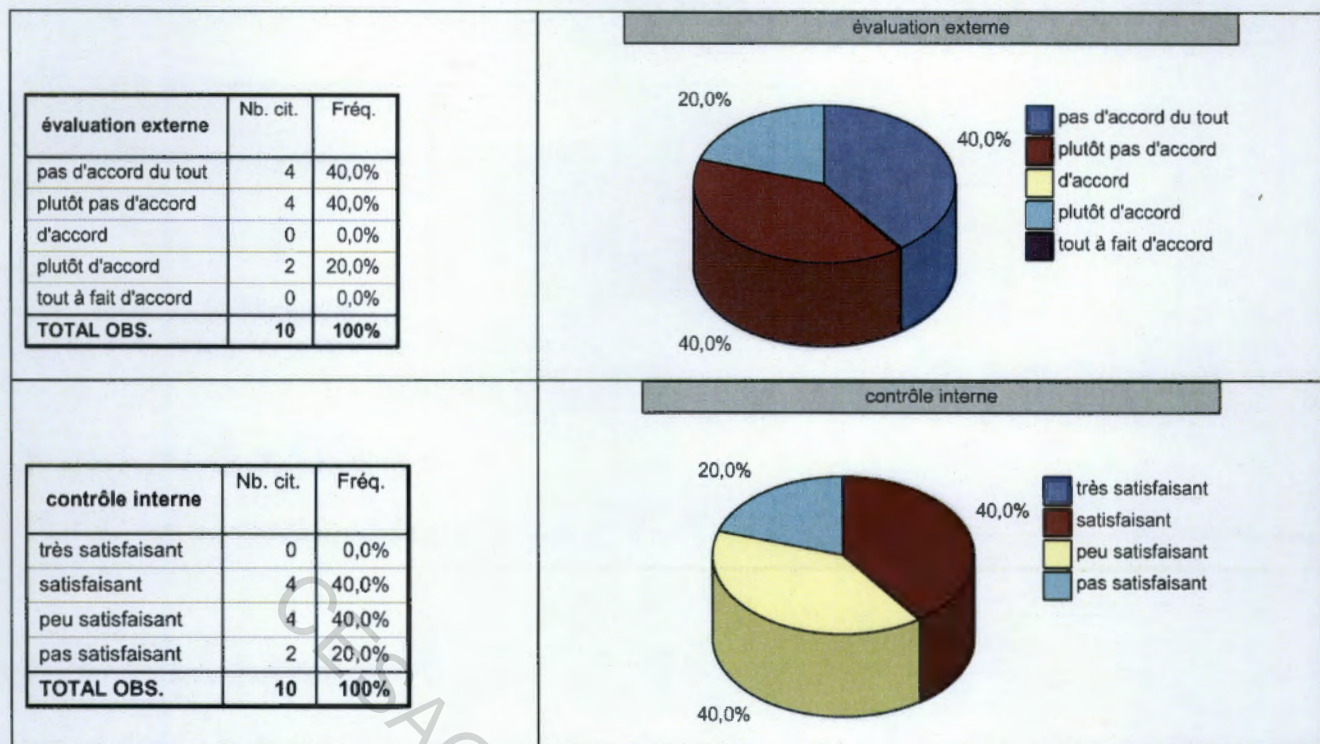








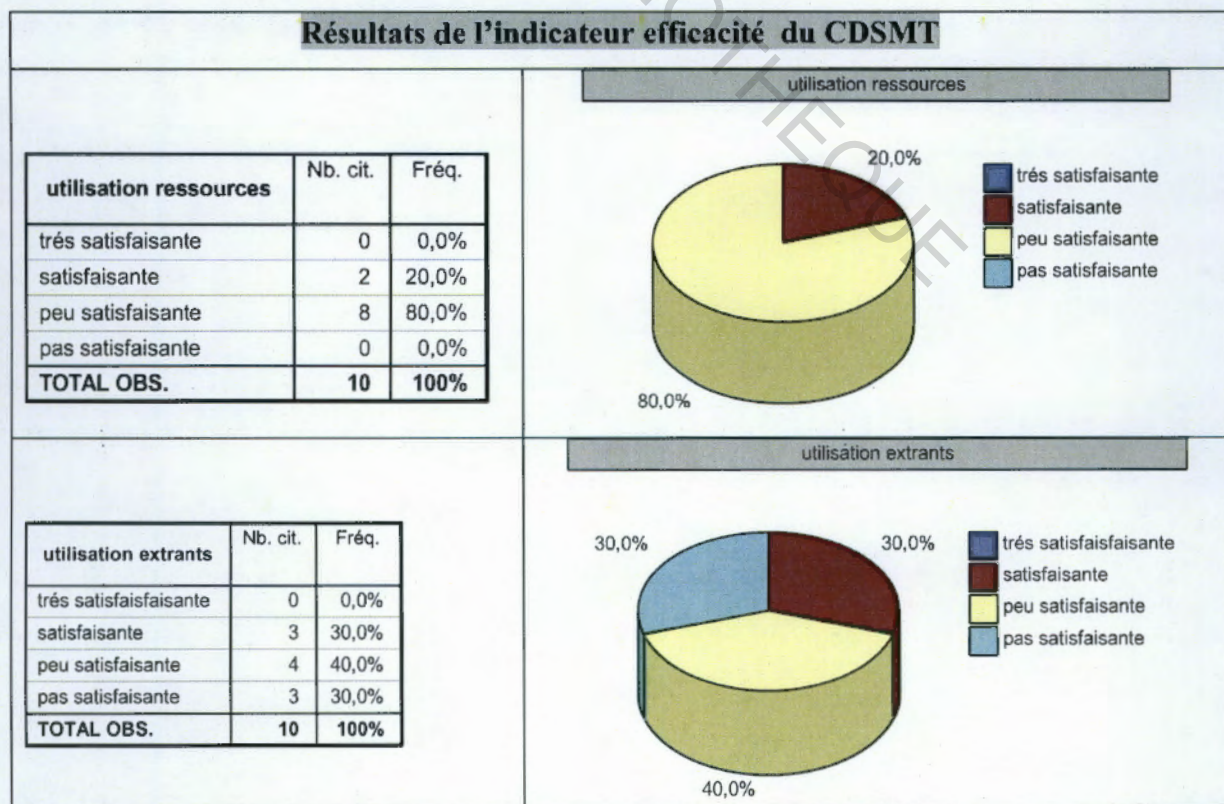




Source : nous-mêmes

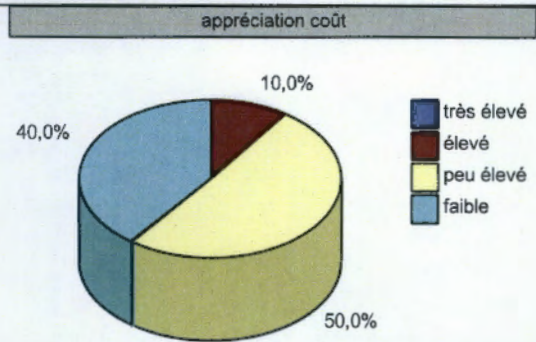
### 3. Résultats de la variable expliquée performance du CDSMT

Tableau 16 : Résultats de la variable expliquée performance du CDSMT

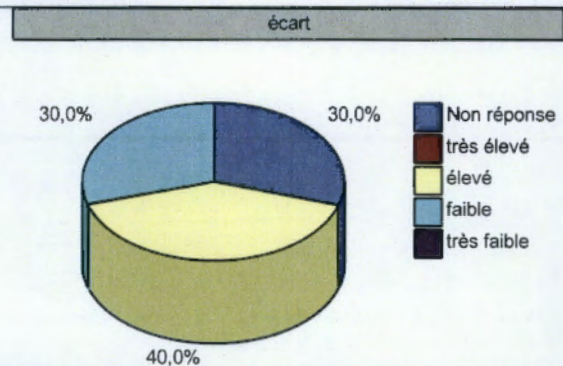


**Résultats de l'indicateur efficience du CDSMT**

appréciation coût	Nb. cit.	Fréq.
très élevé	0	0,0%
élevé	1	10,0%
peu élevé	5	50,0%
faible	4	40,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

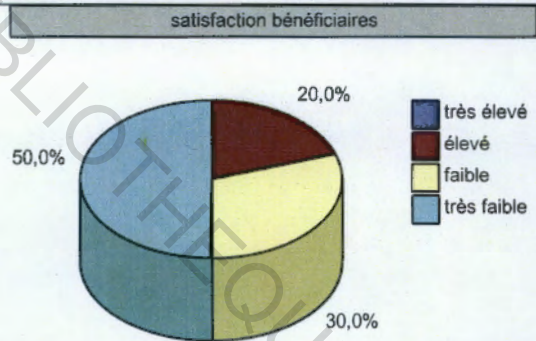


écart	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	3	30,0%
très élevé	0	0,0%
élevé	4	40,0%
faible	3	30,0%
très faible	0	0,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

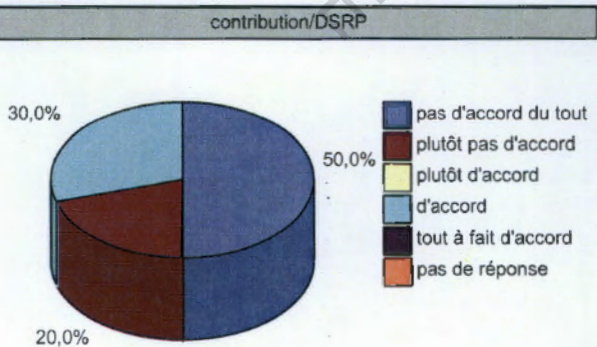


**Résultats de l'indicateur pertinence du CDSMT**

satisfaction bénéficiaires	Nb. cit.	Fréq.
très élevé	0	0,0%
élevé	2	20,0%
faible	3	30,0%
très faible	5	50,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

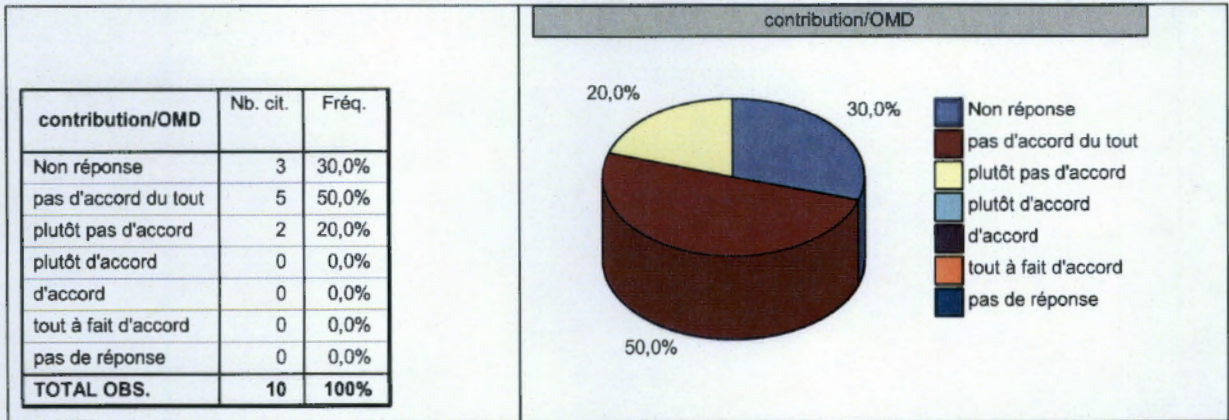


contribution/DSRP	Nb. cit.	Fréq.
pas d'accord du tout	5	50,0%
plutôt pas d'accord	2	20,0%
plutôt d'accord	0	0,0%
d'accord	3	30,0%
tout à fait d'accord	0	0,0%
pas de réponse	0	0,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



Contribution à l'analyse de la performance du cadre de dépenses sectoriel à moyen terme du ministère de l'Artisanat et du Tourisme

---



Source : nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 2 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES VARIABLES**

### **1. Analyse et interprétation de la variable explicative conception**

Les indicateurs retenus pour expliquer la variable explicative conception sont :

Comité d'élaboration, cadre budgétaire, cadre technique, approche participative, caractère réaliste du CDSMT.

#### **1.1. L'indicateur comité d'élaboration**

Les critères de mesure de l'indicateur comité d'élaboration sont: compréhension des objectifs, formation en GAR, respect processus d'élaboration, respect des délais impartis, arbitrage interne des priorités.

En analysant le critère compréhension des objectifs, on note que 70% des agents interrogées ont une bonne compréhension tandis que 30% en ont une très bonne compréhension. Ce qui montre que la majorité des acteurs interrogés comprennent les objectifs visés par la mise en place du CDSMT. Cependant le degré de compréhension n'est pas le même.

L'analyse du critère formation en GAR montre 90% des représentants désignés des directions dans le pilotage du CDSMT sont pas formés en GAR. Il en ressort qu'il importe de mettre l'accent sur le renforcement de capacités et plus particulièrement des agents chargés de la conception.

L'analyse du critère processus d'élaboration du CDSMT montre que 80% des acteurs interrogés ne sont pas d'accord sur le processus utilisé par le comité d'élaboration. En vue de formaliser les normes et pratiques utilisées par les différents acteurs, un guide méthodologique de programmation budgétaire et économique a été élaboré par le ministère de l'économie et des finances au profit des différents départements ministériels. Ce guide est un outil de référence à la fois opérationnel et pédagogique pour la conduite des activités relatives à la préparation et le suivi des CDMT et CDSMT, de même que pour la mise en œuvre et la réalisation des rapports annuels d'évaluation de la performance.

Pour le critère respect des délais, 50% des acteurs interrogés disent que les délais impartis pour l'élaboration du CDSMT ne sont pas respectés parce que certains responsables de direction ne donnent pas à temps leur contribution pour une compilation de tous les programmes et projets.

Par ailleurs, 80 % des acteurs interrogés sont d'accord sur l'existence d'un cadre institutionnel d'arbitrage interne des priorités. Cependant il faut signaler le fait que la décision finale n'incombe pas au responsable de programme et au comité mais à la DAGE.

### **1.2. L'indicateur cadre budgétaire**

Les critères de mesure de l'indicateur cadre budgétaire sont: intégration dans le processus budgétaire et prise en compte des dépenses de fonctionnement et d'investissement.

A ce niveau, 70 % des personnes interrogés ne sont pas d'accord du tout sur le fait que le CDSMT soit intégré dans le processus budgétaire.

Les réponses obtenues pour le critère prise en compte dépenses de fonctionnement et d'investissement sont mitigées :

- 30% des personnes interrogées ont répondu que les dépenses d'investissement et de fonctionnement sont prises en compte ;
- 40% estiment que ces dépenses ne sont pas prises en compte dans le CDSMT.

Il faut cependant signaler que les questions relatives au budget sont de la compétence de la DAGE, de ce fait, les acteurs des autres directions ne sont pas en mesure de répondre aux questions y référant.

On peut conclure que le CDSMT commence à être intégré dans le processus budgétaire mais son application n'est pas effectivement acquise malgré une forte volonté politique de la part des responsables de haut niveau.

### **1.3. L'indicateur cadre technique**

Les critères de mesure de l'indicateur cadre technique sont : appropriation du CDSMT par les acteurs opérationnels et existence d'un mécanisme de suivi évaluation.

Concernant le critère appropriation, 70% des agents interrogés ne s'approprient pas l'outil CDSMT et certains parmi eux ignorent même son existence. Le manque de compétences techniques pour élaborer un CDSMT est visible chez la majorité des acteurs opérationnels.

Pour le critère existence d'un mécanisme de suivi-évaluation du CDSMT, 80% des personnes interrogées ne sont pas d'accord du tout sur l'existence de ce dispositif au niveau du ministère. Cette situation retarde considérablement la progression vers la performance car le suivi n'est pas assuré.

Par conséquent, la mise en place d'une cellule de suivi est souhaitable du fait qu'elle permet de déceler à temps les faiblesses et écarts afin de prendre les mesures correctives nécessaires.

#### **1.4. L'indicateur approche participative**

Les critères de mesure attribués à l'indicateur approche participative du CDSMT sont : expression des besoins, définition des objectifs, détermination des ressources et partage avec les intervenants.

Les fréquences de réponse pour chaque critère sont respectivement :

- pour expression des besoins du secteur suivant l'approche participative : 40% « peu satisfaisant » et 20% « pas du tout satisfaisant »;
- pour définition des objectifs sectoriels suivant l'approche participative : 60% « satisfaisante » ;
- pour détermination des ressources du secteur suivant l'approche participative 60% « peu satisfaisante » et 10% « pas satisfaisante » ;
- pour partage avec les intervenants 60% « pas du tout d'accord » et 10% « plutôt pas d'accord » ;

Ces résultats révèlent la faible participation des acteurs opérationnels dans la conception et la mise en œuvre du CDSMT.

En vue de l'obtention de meilleurs résultats, la concertation à l'interne du comité d'élaboration doit être renforcée chercher à quel niveau se trouvent les problèmes et réfléchir ensemble sur les mesures à prendre.

### **1.5. L'indicateur caractère réaliste du CDSMT**

Les critères de mesure attribués à l'indicateur caractère réaliste du CDSMT sont : dépenses du secteur, sources de revenu du secteur, durée du CDSMT et évaluation des risques.

Les fréquences de réponse pour chaque critère sont respectivement :

- pour dépenses du secteur : 50% « peu satisfaisant » et 10% « pas satisfaisant » ;
- pour sources de revenu du secteur : 80% « peu satisfaisant » ;
- pour durée du CDSMT : 60% « satisfaisant » ;
- pour évaluation des risques : 50% « satisfaisant ».

## **2. Analyse et interprétation de la variable explicative mise en œuvre**

Rappelons que la variable explicative mise en œuvre du CDSMT sera analysée sous une approche de gestion de projet, donc par rapport aux indicateurs suivants : planification, organisation, direction et contrôle.

### **2.1. L'indicateur planification**

Les critères de mesure attribués à l'indicateur planification sont : respect du cadre logique, exécution des activités prévues, disponibilité financement et atteinte des résultats.

Les fréquences de réponse pour chaque critère sont respectivement :

- respect du cadre logique : 40% « peu satisfaisant » et 20% « pas satisfaisant » ;
- exécution des activités prévues : 40% « peu satisfaisante » et 30% « pas satisfaisante » ;
- disponibilité financement : 10% « très satisfaisante » et 50% « satisfaisante » ;
- atteinte des résultats : 50% « peu satisfaisante » et 30% « satisfaisante ».

Le cadre logique des différents programmes n'est pas construit, ce qui influence négativement l'indicateur planification.

La construction du cadre logique de chaque programme est à envisager car c'est un outil très important de planification qui permet :

- d'intégrer les objectifs déclinés par les OMD et le DSRP ;
- de vérifier si toutes les conditions sont réunies pour atteindre les objectifs sectoriels;
- de se mettre d'accord sur les résultats à atteindre ;
- de suivre et de mesurer l'état d'avancement des activités.

## **2.2. L'indicateur Organisation**

Les critères de mesure attribués à l'indicateur organisation sont : collaboration avec le Ministère de l'Economie et des Finances, collaboration avec les bénéficiaires, collaboration avec les partenaires financiers.

Leurs fréquences de réponse sont respectivement :

- pour collaboration avec le Ministère de l'Economie et des Finances : 50% « satisfaisante » et 10% « très satisfaisante » ;
- pour collaboration avec les bénéficiaires : 30% « peu satisfaisante » et 30% « pas satisfaisante » ;
- pour collaboration avec les partenaires financiers : 70% «satisfaisante ».

Dans la perspective d'une bonne organisation, il convient de s'atteler à définir la composition et le rôle du comité chargé d'élaborer le CDSMT et ensuite déterminer les principaux responsables de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi des objectifs.

Un travail participatif permettra de faire une analyse sans complaisance de la situation actuelle et du chemin parcouru depuis l'adoption du CDSMT.

## **2.3. L'indicateur direction**

Les critères de mesure attribués à l'indicateur direction sont : la communication interne du secteur, la communication externe, application recommandations issues du MEF, le processus de prise de décision, le renforcement des capacités dans le pilotage du CDSMT.



Les fréquences de réponse pour chaque critère sont respectivement :

- communication interne du secteur : 50% « peu satisfaisante » et 10% « pas satisfaisante » ;
- communication externe : 40% « peu satisfaisante » ;
- application recommandations issues du MEF 60% « peu satisfaisante »
- processus de prise de décision : 40% « peu satisfaisante » et 20% « pas satisfaisante » ;
- renforcement des capacités dans le pilotage du CDSMT : 60% « peu satisfaisante » et 30% « pas satisfaisante ».

Une bonne communication entre les directions doit être instaurée pour que les objectifs escomptés soient atteints. Le volet communication doit être renforcé aussi bien au plan interne qu'externe car les activités de communication sont essentielles. Elles permettent de travailler de façon participative, de disséminer l'information et de favoriser le dialogue entre les différentes parties prenantes.

De ce fait, les meilleures décisions pourront être prises pour l'atteinte des objectifs qui sont assignés au secteur.

#### **2.4. L'indicateur contrôle**

Les critères de mesure attribués à l'indicateur contrôle sont : production de rapports d'exécution budgétaire, production de rapports annuels de performance, évaluation externe du CDSMT et Contrôle interne.

Les fréquences de réponse pour chaque critère sont respectivement :

- Production de rapports d'exécution budgétaire : 60% « plutôt d'accord » ;
- Production de rapports annuels de performance : 60% pas d'accord du tout » et 30 % plutôt pas d'accord » ;
- Evaluation externe du CDSMT: 40% pas d'accord du tout » et 40 % plutôt pas d'accord » ;
- Contrôle interne : 40% « peu satisfaisant » et 20% « pas satisfaisant ».

Le processus de contrôle constitue l'étape la plus importante dans le cycle de vie des projets et programmes parce qu'il permet de s'assurer que les résultats obtenus sont conformes aux objectifs poursuivis et d'apporter les corrections nécessaires pour réorienter les objectifs du ministère.

De façon globale, une bonne utilisation des outils de gestion en matière de planification, d'organisation, de direction et de contrôle permettra au Ministère d'atteindre un haut niveau de rendement organisationnel et de réaliser les objectifs qui lui sont assignés en utilisant les ressources de façon optimale.

### **3. Analyse et interprétation de la variable expliquée performance**

La performance du CDSMT est la variable expliquée. Les indicateurs qui apprécient cette variable sont l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

#### **3.1. L'indicateur efficacité**

Rappelons que l'efficacité s'apprécie par comparaison entre les résultats obtenus (effets, impacts) et les résultats attendus.

Les critères de mesure attribués à l'indicateur efficacité sont : utilisation des ressources et utilisation des extrants et utilisation des extrants par les bénéficiaires

Leurs fréquences de réponse sont respectivement :

- utilisation des ressources : 80% « peu satisfaisante »
- utilisation des extrants par les bénéficiaires : 40% « peu satisfaisante » et 30% « pas satisfaisante ».

#### **3.2. L'indicateur efficience**

L'efficience peut se définir par la réalisation des objectifs en utilisant de façon optimale les ressources humaines, matérielles, financières et temps.

Les critères de mesure attribués à l'indicateur efficience sont : coût de l'élaboration et écart entre le coût prévisionnel et le coût réel des extrants.

Leurs fréquences de réponse sont respectivement :

- coût de l'élaboration : 50% « peu élevé » et 40% « faible » ;
- écart entre le coût prévisionnel et le coût réel des extrants : 40% « élevé ».

### 3.3. L'indicateur pertinence

La pertinence est la mesure selon laquelle, les objectifs du projet correspondent aux priorités du groupe cible, aux politiques des bailleurs de fonds et à celles nationales. Les critères de mesure attribués à l'indicateur pertinence sont : degré de satisfaction des besoins des bénéficiaires, contribution à l'atteinte des objectifs de la SRP.

Leurs fréquences de réponse sont respectivement pour :

- degré de satisfaction des besoins des bénéficiaires : 50% «très faible » et 30% « faible » ;
- contribution à l'atteinte des objectifs de la SRP : 50% « pas d'accord du tout » et 20 % « plutôt pas d'accord » ;
- contribution à l'atteinte des OMD : 50% « pas d'accord du tout » et 20 % plutôt pas d'accord ».

### **Chapitre 3 : RECOMMANDATIONS**

Un guide d'entretien a été soumis aux membres du comité de pilotage interrogés, ce qui nous a permis d'échanger avec eux sur les difficultés rencontrées dans l'élaboration et la mise en œuvre du CDSMT et de leur demander leurs suggestions en vue de l'amélioration du processus.

#### **1. Recommandations par rapport à la conception**

- se servir du guide élaboré par le MEF qui est un cadre de référence pour l'élaboration et la mise en œuvre du CDSMT ;
- suivre le processus d'élaboration tel qu'indiqué dans le guide conçu par le ministère des finances à l'attention des ministères sectoriels ;
- demander à temps aux directions leurs projets et travailler à les fédérer dans un programme ;
- prendre le temps nécessaire pour élaborer le CDSMT ;
- mettre en œuvre un plan de formation et organiser des séances de formation de façon régulière ;
- organiser des séminaires de renforcement des capacités pour tous les membres du comité de pilotage et élargir ces séminaires à tous les acteurs opérationnels si possible ;
- promouvoir une meilleure collaboration entre les structures internes et les directions en renforçant la communication ;
- sensibiliser les acteurs opérationnels pour qu'ils soient au même niveau d'information ;
- motiver les membres du comité de pilotage ;
- allouer les ressources financières nécessaires au bon fonctionnement du comité de pilotage ;
- mettre en place un comité technique chargé de coordonner les activités d'élaboration du CDSMT ;
- demander à temps aux directions leurs projets et remplir clairement les fiches de projets ;
- former un comité de suivi composé par des représentants de chaque direction ;
- rendre systématique l'élaboration et le suivi des plans annuels de travail sectoriels ;
- produire le rapport annuel de performances.

## 2. Recommandations par rapport à la mise en œuvre

- faire une analyse du chemin parcouru depuis l'adoption du CDSMT de manière participative ;
- faire ressortir les problèmes en cherchant leurs causes et leurs manifestations ;
- envisager des solutions qui permettent d'arriver à la situation souhaitée par la construction de l'arbre des objectifs et du cadre logique de chaque programme qui facilitera l'articulation de tous les projets et programmes ;
- Impliquer les directeurs au moment de l'arbitrage ;
- revoir particulièrement à la hausse le budget alloué au CDSMT ;
- diversifier les partenaires financiers.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

Le CDMT est une initiative qui s'inscrit dans le cadre d'un important mouvement de réformes du système de gestion des finances publiques au Sénégal.

Son objectif principal est d'améliorer les mécanismes de gestion budgétaire : préparation, exécution, suivi et contrôle du budget.

Comme toute réforme, les CDSMT se heurtent à de nombreuses difficultés pour leur mise en place, et le secteur touristique est grandement touché. Cependant, le ministère, en adoptant le concept est sur la bonne voie, mais il reste beaucoup à faire.

Un vaste travail de sensibilisation et de plaidoyer doit être mené en vue de la dissémination de l'information pour une meilleure appropriation de cet outil par tous les acteurs touristiques.

Une forte volonté politique d'accompagner le processus à tous les niveaux de décision est nécessaire pour atteindre les objectifs visés.

A travers cette étude, nous avons tenté d'apporter une modeste contribution sur les éléments d'appréciation de la performance du CDSMT du Ministère de l'Artisanat et du Tourisme en tentant d'analyser son élaboration et sa mise en œuvre.

Rappelons cependant que l'étude s'est faite sur un échantillon de 10 personnes, ce qui est loin d'être exhaustive. Il nous a été très difficile d'avoir les informations nécessaires au niveau du Ministère et de trouver des personnes ressources prêtes à répondre objectivement à nos préoccupations.

Cependant, nous avons tenté d'apporter une petite contribution qui reflète les informations que nous avons eues à notre disposition.

Une esquisse d'étude très superficielle a été faite, des études plus approfondies pourraient être confiées à des consultants ou des personnes ressources plus impliquées dans l'élaboration de cet outil pour déceler les véritables goulots d'étranglement.

Ce travail doit être considéré comme une étude de cas ou un exercice d'application qui nous a permis de réviser et de nous imprégner de concepts liés au CDMT et la GAR.

Le processus d'implantation du CDSMT souffre d'un certain nombre de limites dans notre secteur dont les plus importantes sont :

- l'instabilité ministérielle qui y règne depuis quelques années et se traduisant par des redéfinitions régulières des missions du Ministre ;
- l'appropriation timide de la réforme par les autorités ;
- le changement régulier des membres du comité chargé de l'élaboration dû à des affectations ;
- une absence de synergie entre les différentes directions impliquées.
- Viennent ensuite des problèmes de compréhension et de maîtrise de l'outil par la plupart des acteurs touristiques interrogés.

Cependant, on note des points forts du fait qu'un premier pas a été franchi, il reste une forte volonté politique d'accompagner les acteurs opérationnels et une forte adhésion des parties prenantes.

Pour atteindre la performance escomptée, le ministère pourra prendre les mesures suivantes :

- respecter le processus d'élaboration et de mise en œuvre ;
- évaluer les programmes en cours, revoir leur pertinence par rapport aux objectifs sectoriels fixés ;
- établir ensuite une liste de programmes et projets prioritaires en phase avec les objectifs sectoriels et nationaux.



CESAG - BIBLIOTHEQUE

**BIBLIOGRAPHIE**

## MEMOIRES

1. DIEME A., Contribution à l'évaluation à mi-parcours d'un Cadre de Dépenses Sectoriel à Moyen Terme (CDSMT) : Cas du ministère de l'Education, 2008.
2. DIALLO R., *Evaluation de la mise en œuvre de la première phase du cadre de dépenses sectoriel à moyen terme du Ministère de l'Environnement du Sénégal et propositions d'amélioration*, 2009.
3. OUATTARA A.N., *Analyse du système de suivi évaluation d'un programme de développement : cas du PNDL au Sénégal*, 2010.
4. NIANG E.-H.-N., *Contribution à la mise en place d'un système de suivi-évaluation du programme d'appui à la microfinance, volet II*, 2009.

## OUVRAGES

5. *Guide Méthodologique de programmation budgétaire et économique pluriannuelle* Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières (PCRBF) Ministère de l'économie et des Finances, Sénégal, 2009.
6. IDEA INTERNATIONAL, *Le Cadre De Dépenses à Moyen Terme(CDMT) avec Application sur Ms Project*, Québec, 27-31 octobre 2003.
7. *Appui au groupe de grappes « Tourisme, Industries Culturelles et Artisanat d'Art » TICAA*. (Elaboré par Performances Management Consulting & Détente Consultants Ingénierie touristique, culturelle et de loisirs en collaboration avec le Centre d'Etudes de Politique pour le Développement(CEPOD), 2006.
  - Tome I : Concept de Grappe et Méthodologie, Panorama de la Grappe au Sénégal.
  - Tome II : Diagnostic stratégique de la grappe
  - Tome III Positionnement, Vision d'avenir et Axes stratégiques de développement de la grappe « TICAA ».
  - Tome IV : Plan de Développement de la Grappe TICAA Elaboré par Performances Management Consulting & Détente Consultants Ingénierie touristique, culturelle et de loisirs.

8. *Impact du tourisme sur l'économie sénégalaise*. Ministère du tourisme, Sénégal, 2003.
9. *La gestion axée sur les résultats (GAR) pour la performance dans la mise en œuvre des projets et programmes*. Cellule d'appui pour la mise en œuvre des projets et programmes(CAP).

## **CODEX**

10. AW Boubacar, *Notes de cours sur la planification opérationnelle et la planification stratégique*-CESAG/ISMEO/GP3.
11. AW Boubacar, *Notes de cours sur le suivi évaluation*, -CESAG/ISMEO/GP3.
12. TRAORE Ahmadou, *Codex sur la méthodologie de la recherche*, CESAG/ISMEO/GP3.

## **WEBOGRAPHIE**

13. Site du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF).
14. Notes mensuelles de conjoncture du Sénégal de la Direction de la Prévision et des Etudes Economiques du Ministère de L'Economie et des Finances DPEE/MEF.
15. Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté I (DSRP 1) 2003-2005.
16. Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté II (DSRP 2) 2006-2010.
17. Bilan diagnostique du DSRP-II Unité de Coordination et de Suivi de la Politique Economique-UCSPE (Ministère de l'Economie et des Finances)
18. Document de Politique Economique et Sociale (DPES) 2011-2015

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 1 : Guide d'entretien**

**GUIDE D'ENTRETIEN**

Eléments d'appréciations de la performance du CDSMT du ministère de l'Artisanat et du Tourisme par l'analyse de son élaboration et de sa mise en œuvre

**I. ELABORATION DU CDSMT**

1-Quelles sont les difficultés notées dans l'élaboration du CDSMT ?

.....  
.....  
.....

2-Quelles sont vos suggestions en vue d'améliorer l'élaboration du CDS MT ?

.....  
.....  
.....

**II. MISE EN ŒUVRE DU CDSMT**

1-Quelles sont les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du CDSMT ?

.....  
.....  
.....

2-Quelles sont vos suggestions en vue d'améliorer la mise en œuvre du CDSMT ?

.....  
.....  
.....

**III. PERFORMANCE DU CDSMT**

Quelle est votre appréciation sur la performance de l'outil CDSMT dans la gestion des finances publiques ?

.....  
.....  
.....

**Annexe 2 : Questionnaire**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# QUESTIONNAIRE DESTINE AUX ACTEURS DU CDSMT DU SECTEUR DE L'ARTISANAT ET DU TOURISME

2009/2010 - Mme Ndeye Fama Ndiaye/MASTER2/GP/P3/CESAG

L'étude tente de fournir des éléments d'appréciation sur la performance du CDSMT du secteur de l'Artisanat et du Tourisme en faisant une analyse de son élaboration et de sa mise en oeuvre

Veillez donner votre avis sur les affirmations suivantes en cochant une réponse

## LE COMITE TECHNIQUE

1. faites vous parti du comité chargé d'élaborer le CDSMT ou représentez vous un membre de cette structure

1. oui  2. non

2. Les membres du comité ont une bonne compréhension des objectifs du CDSMT

1. très bonne compréhension  
 2. bonne compréhension  
 3. mauvaise compréhension  
 4. très mauvaise compréhension

3. Les membres du comité sont bien formés en GAR et au CDSMT

1. très bien formés  2. bien formés  
 3. peu formés  4. pas du tout formés

4. Le processus d'élaboration et de mise en oeuvre du CDSMT est respecté.

1. pas d'accord du tout  2. plutôt pas d'accord  
 3. plutôt d'accord  4. tout à fait d'accord

5. Les délais impartis pour l'élaboration du CDSMT sont respectés

1. pas d'accord du tout  2. plutôt pas d'accord  
 3. plutôt d'accord  4. tout à fait d'accord

6. Il existe un mécanisme institutionnel d'arbitrage interne des priorités

1. pas d'accord du tout  2. plutôt pas d'accord  
 3. plutôt d'accord  4. tout à fait d'accord

## CADRE BUDGETAIRE

7. Le CDSMT est intégré dans le processus budgétaire

1. pas d'accord du tout  2. plutôt pas d'accord  
 3. plutôt d'accord  4. tout à fait d'accord

8. Prise en compte des dépenses de fonctionnement et d'investissement

1. Dépenses de fonctionnement seulement  
 2. Dépenses d'investissement seulement  
 3. Dépenses de fonctionnement et d'investissement non prise en compte  
 4. Dépenses de fonctionnement et d'investissement prise en compte

## CADRE TECHNIQUE

9. Les acteurs opérationnels s'approprient le CDSMT

1. pas d'accord du tout  2. plutôt pas d'accord  
 3. plutôt d'accord  4. d'accord  
 5. tout à fait d'accord

10. Il existe un mécanisme de suivi-évaluation du CDSMT

1. pas d'accord du tout  2. plutôt pas d'accord  
 3. plutôt d'accord  4. tout à fait d'accord

## APPROCHE PARTICIPATIVE

11. Votre impression sur l'expression des besoins du secteur suivant l'approche participative

1. très satisfaisante  
 2. satisfaisante  
 3. peu satisfaisante  
 4. pas du tout satisfaisante

12. Votre impression sur la définition des objectifs sectoriels suivant l'approche participative

1. très satisfaisante  
 2. satisfaisante  
 3. peu satisfaisante  
 4. pas du tout satisfaisante

13. Votre impression sur la détermination des ressources du secteur suivant l'approche participative

1. très satisfaisante  2. satisfaisante  
 3. peu satisfaisante  4. pas satisfaisante

**14. Le CDSMT a fait l'objet d'un partage avec les intervenants**

1. pas d'accord du tout     2. plutôt pas d'accord  
 3. plutôt d'accord     4. tout à fait d'accord

**15. Si 'non', précisez pourquoi?**

*La question n'est pertinente que si partage avec intervenants = "plutôt pas d'accord"*

**16. Les décisions prises par l'arbitrage interne sont respectées**

1. oui     2. non

**17. Votre appréciation sur l'exhaustivité des dépenses de l'Etat**

1. très suffisante     2. suffisante     3. peu suffisante  
 4. pas suffisante

**18. Votre appréciation sur l'exhaustivité des sources de revenus de l'Etat**

1. très suffisante     2. suffisante     3. peu suffisante  
 4. pas suffisante

## CARACTERE REALISTE DU CDSMT

**19. Votre avis sur le caractère réaliste des dépenses du secteur**

1. très     2. satisfaisant  
 3. peu satisfaisant     4. pas satisfaisant

**20. Votre avis sur le caractère réaliste des sources de revenus du secteur**

1. très satisfaisant     2. satisfaisant  
 3. peu satisfaisant     4. pas satisfaisant

**21. Votre avis sur le caractère réaliste de la durée du CDSMT**

1. très satisfaisante     2. satisfaisante  
 3. peu satisfaisante     4. pas satisfaisante

**22. Les risques prévus sont survenus**

1. oui     2. non

**23. votre avis sur l'évaluation des risques**

1. très satisfaisante     2. satisfaisante  
 3. peu satisfaisante     4. pas satisfaisante

## PLANIFICATION

**24. Votre avis sur le respect du cadre logique dans la mise en oeuvre du CDSMT**

1. très satisfaisant     2. satisfaisant  
 3. peu satisfaisant     4. pas satisfaisant

**25. Votre avis sur l'exécution des activités prévues**

1. très satisfaisante     2. satisfaisante  
 3. peu satisfaisante     4. pas satisfaisante

**26. Votre avis sur la disponibilité à temps des financements prévus**

1. très satisfaisante     2. satisfaisante  
 3. peu satisfaisante     4. pas satisfaisante

**27. Votre avis sur l'atteinte de résultats prévus**

1. très satisfaisante     2. satisfaisante  
 3. peu satisfaisante     4. pas satisfaisante

## ORGANISATION

**28. Votre avis sur la collaboration avec le MEF**

1. très satisfaisante     2. satisfaisante  
 3. peu satisfaisante     4. pas satisfaisante

**29. Votre avis sur la collaboration avec les bénéficiaires**

1. très satisfaisante     2. satisfaisante  
 3. peu satisfaisante     4. pas satisfaisante

**30. Votre avis sur la collaboration avec les partenaires financiers**

1. très satisfaisante     2. satisfaisante  
 3. peu satisfaisante     4. pas satisfaisante

## DIRECTION

**31. Votre avis sur la communication interne du secteur**

1. très satisfaisante     2. satisfaisante  
 3. peu satisfaisante     4. pas satisfaisante

**32. Votre avis sur la communication externe avec les parties prenantes (MEF, PF, bénéficiaires)**

1. très satisfaisante     2. satisfaisante  
 3. peu satisfaisante     4. pas satisfaisante

**33. Votre avis sur le processus de prise de décision**

1. très satisfaisant     2. satisfaisant  
 3. peu satisfaisant     4. pas satisfaisant

**34. Votre avis sur l'application des recommandations issues du MEF**

1. très satisfaisante     2. satisfaisante  
 3. peu satisfaisante     4. pas satisfaisante



**35. Votre avis sur le renforcement des capacités dans le pilotage du CDSMT**

1. très satisfaisant     2. satisfaisant  
 3. peu satisfaisant     4. pas satisfaisant

**CONTROLE**

**36. Les rapports d'exécution budgétaire sont produits**

1. pas d'accord du tout     2. plutôt pas d'accord  
 3. d'accord\_     4. plutôt d'accord  
 5. tout à fait d'accord

**37. Les rapports annuels de performance(RAP)sont produits**

1. pas d'accord du tout     2. plutôt pas d'accord  
 3. d'accord     4. plutôt d'accord  
 5. tout à fait d'accord

**38. si non précisez pourquoi?**

*La question n'est pertinente que si rapport de performance = "plutôt pas d'accord"*

**39. Il y a une évaluation externe du CDSMT**

1. pas d'accord du tout     2. plutôt pas d'accord  
 3. d'accord     4. plutôt d'accord  
 5. tout à fait d'accord

**40. Votre avis sur le contrôle interne**

1. très satisfaisant     2. satisfaisant  
 3. peu satisfaisant     4. pas satisfaisant

**41. Votre avis sur le contrôle externe**

1. très satisfaisant     2. satisfaisant  
 3. peu satisfaisant     4. pas satisfaisant

**EFFICACITE DU CDSMT**

**42. votre avis sur l'utilisation des ressources**

1. très satisfaisante     2. satisfaisante  
 3. peu satisfaisante     4. pas satisfaisante

**43. Votre avis sur l'utilisation des extraits par les bénéficiaires**

1. très satisfaisante     2. satisfaisante  
 3. peu satisfaisante     4. pas satisfaisante

**EFFICIENCE DU CDSMT**

**44. Votre appréciation du coût de l'élaboration du CDSMT**

1. très élevé     2. élevé     3. peu élevé     4. faible

**45. Votre avis sur l'écart entre le coût prévisionnel et le coût réel des extraits**

1. très élevé     2. élevé     3. faible     4. très faible

**PERTINENCE DU CDSMT**

**46. Votre avis sur le degré de satisfaction des besoins des bénéficiaires**

1. très élevé     2. élevé     3. faible     4. très faible

**47. Les résultats ont contribué à l'atteinte des objectifs de la SRP**

1. pas d'accord du tout     2. plutôt pas d'accord  
 3. plutôt d'accord     4. d'accord  
 5. tout à fait d'accord     6. pas de réponse

**48. Les résultats ont contribué à l'atteinte des OMD**

1. pas d'accord du tout     2. plutôt pas d'accord  
 3. plutôt d'accord     4. d'accord  
 5. tout à fait d'accord     6. pas de réponse

**Annexe 3 : Lettre de politique sectorielle de développement du tourisme (LPS)**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## PREAMBULE

L'économie sénégalaise a été caractérisée durant la *décennie 1990-2000*, par des déséquilibres macro-économiques ayant débouché sur la dévaluation du FCFA en *janvier 1994*. Cette période marque une rupture dans la politique économique du Sénégal qui s'est déroulée en *deux étapes*.

Une étape transitoire très courte dominée par la lutte contre l'inflation et la mise en œuvre de réformes urgentes, suivie d'une période au cours de laquelle la reprise devait être transformée en un processus de croissance durable sous réserve du respect de certaines conditions cadres, portant sur l'intensité d'utilisation des capacités productives, la revalorisation des ressources humaines et la mise en place d'infrastructures structurantes.

Toutefois, dès le début des *années 90* avec les effets modestes des politiques agricoles et industrielles, le secteur tertiaire était devenu une composante essentielle de l'activité économique de notre pays.

Avec une contribution de près de *60%* dans la formation du PIB, le secteur tertiaire a participé de façon substantielle à l'animation de l'activité économique.

Parmi les activités de services tirant le secteur tertiaire, on note particulièrement les télé-services, le commerce et le **tourisme**.

Compte tenu de cet important apport à l'économie, il sied de conforter cette position et au plus l'améliorer, en partant des avantages comparatifs dont dispose notre pays.

Pour le secteur du tourisme, le Sénégal, grâce à ses nombreux et divers attraits géographiques, climatiques et humains, bénéficie d'un large potentiel et d'immenses possibilités. Sa contribution à l'économie le place en *pôle position* des secteurs clés à structurer, promouvoir et soutenir pour lui faire jouer pleinement son rôle de levier de croissance durable.

Le Sénégal a engagé dans cette perspective, une nouvelle politique touristique qui inscrit le Tourisme au centre de sa problématique de développement, à côté d'autres secteurs prioritaires.

Partant de l'objectif de *1,5 millions* de touristes à l'horizon *2010* et près de *2 millions* à l'horizon *2015*, et en définissant les grandes orientations stratégiques à mettre en œuvre pour y parvenir, la volonté manifeste du Chef de l'Etat constitue un *signal fort* de cette nouvelle politique touristique.

La finalité demeure donc la valorisation rationnelle du potentiel touristique, pour faire du secteur un vecteur de notre croissance. Avec cette vision tendant à faire jouer à cette industrie un rôle économique déterminant, les stratégies et actions à entreprendre devront s'articuler avec certains cadres de référence, en l'occurrence :

1. *la stratégie de croissance accélérée permettant l'intégration réussie des entreprises sénégalaises à l'économie régionale et mondiale ;*
2. *la stratégie de réduction de la pauvreté fondée sur une croissance à effets distribués et qui assure la satisfaction des besoins de base des populations ;*
3. *le document du Cadre Intégré.*

Ces stratégies intègrent le tourisme comme une priorité économique, par sa capacité à générer des richesses nationales dont les effets doivent davantage être maîtrisés et partagés.

Cette présente lettre est un cadre de référence regroupant tout le dispositif global, devant aboutir à une mise en œuvre efficace, efficiente, organisée et rationalisée de la nouvelle politique touristique.

Elle est le résultat d'une large concertation et processus d'élaboration, ayant impliqué les acteurs institutionnels et privés.

*« Le Tourisme, une Vision, un Enjeu, un Défi, une Volonté »*

## I/- CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Avec plus de 200 millions d'emplois et 523 milliards de dollars US<sup>1</sup> de recettes en 2003, le tourisme représente la principale industrie au niveau mondial. Son développement bien pensé a permis à des pays comme le Maroc, la Tunisie, l'île Maurice, de bénéficier des revenus substantiels permettant une contribution du secteur au PIB de plus de 10% dans certains de ces pays.

L'analyse tirée des études les plus récentes effectuées par l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) sur les *vingt dernières années* permet de constater la prédominance du secteur des services dans l'économie mondiale mais aussi, que le tourisme est devenu l'un des secteurs les plus dynamiques.

Sur le marché africain, le taux de croissance du tourisme augmente 2,5 fois plus vite que dans le reste du monde, mais cette croissance profite surtout aux pays qui ont su mettre en place les stratégies les plus hardies pour développer le secteur. C'est ainsi que certains pays d'Afrique du nord, du sud et de l'est ont su capter près de 90% des arrivées de touristes en Afrique.

A moyen et long terme les prévisions suivantes ont été faites par l'OMT :

1. *doublent du nombre de touristes dans le monde tous les 15 ans et des recettes touristiques tous les 10 ans ;*
2. *doublent des flux touristiques en Afrique vers 2010 et un triplement à l'horizon 2020.*

Globalement, la part de l'Afrique reste encore faible comparée à celle de l'occident ; toutefois, rapporté au niveau de développement de ce continent, nous constatons que le tourisme évolue plus rapidement que des secteurs tels que l'industrie et l'agriculture.

Son dynamisme et sa place désormais prépondérante dans l'économie mondiale, n'ont pas manqué d'intéresser les pays africains dont le nôtre.

Les enjeux pour le continent africain, ont d'ailleurs été à la base d'importantes assises de l'OMT, largement partagées par la communauté internationale à l'occasion du sommet sur le développement durable, qui s'est tenu à *Durban en 2002*.

Cette rencontre marque un tournant décisif dans l'approche du phénomène touristique dans la mesure où, *la communauté internationale a retenu le principe de faire du tourisme un secteur phare dans la mise en œuvre de la stratégie de lutte contre la pauvreté,*

<sup>1</sup> Statistiques OMT, 2003

en raison notamment de sa forte capacité à créer des revenus dans les zones défavorisées, et à structurer l'économie des espaces d'accueil dans les cas où son développement est planifié.

Le tourisme est en effet une *activité de synthèse* intégrant les services liés à l'hébergement, la restauration, le transport, l'artisanat et la culture ; le développement de sa demande crée par conséquent des revenus directs, et un marché à haute solvabilité, prévisible pour les activités liées à ces services.

C'est dans ce contexte que des Institutions comme la CNUCED et l'OMT, ont mis en place des programmes spécifiques pour accroître la contribution du tourisme à l'amélioration des conditions de vie des populations d'accueil.

Le tourisme avec un taux de croissance annuel de 6,6 %/an, constitue l'un des piliers de l'économie sénégalaise qui s'est inscrite dans une dynamique de croissance soutenue. Cette performance s'est traduite par un taux moyen de 5 %, une inflation maîtrisée (inférieure à 2 %), autant de paramètres qui lui ont valu la notation B+/Stable B par *standard & poor's*.

Le Gouvernement compte sensiblement relever ce taux de 6,6 % (*base arrivées hôtelières*) enregistré entre 1994 et 2003.

Cette volonté de l'Etat de hisser le Sénégal au rang des premières destinations africaines a été renforcée par la décision du Chef de l'Etat, d'inscrire le tourisme parmi les *trois (03)* secteurs devant tirer la croissance de l'économie sénégalaise.

Dès lors, le Ministère chargé du Tourisme a pris un ensemble de dispositions devant lui permettre de se doter d'un appareil institutionnel adapté, apte à jouer pleinement son rôle ainsi que d'un outil de planification stratégique adéquat.

A ce titre, la planification stratégique devient un cadre de référence dans la mesure où d'autres secteurs devront s'appuyer sur le tourisme pour améliorer leurs performances.

Les nouvelles missions assignées au secteur dans le cadre des diverses stratégies de développement, ont justifié un examen intégral et sans complaisance de son organisation, fonctionnement..., sous l'égide du Ministère de tutelle et de concert avec tous les partenaires impliqués, sur la base d'un diagnostic exhaustif.

Les Journées Nationales de Concertation (tenues au mois de mars 2002), ont été l'occasion pour le Chef de l'Etat de définir les orientations nouvelles du Tourisme sénégalais, et pour les différents acteurs de se réunir pour faire le point et réfléchir sur les voies et moyens à mettre en œuvre dans le cadre de cette nouvelle dynamique.

## II/- DIAGNOSTIC

Les années 70 ont été marquées par un fort niveau d'intervention de l'Etat qui, grâce à la Société Financière Sénégalaise pour le Développement de l'Industrie et du Tourisme (SOFISEDIT) et à d'autres Organismes spécialisés, soutenait l'initiative privée avec des financements adaptés et participait même au capital de certaines entreprises touristiques.

Toutefois, si la plus grande station touristique du pays a été inaugurée au Sénégal sur la Petite Côte en 1983, il a été constaté un ralentissement des investissements qui a fortement affecté le tourisme sénégalais.

Les Plans d'Ajustement Structurel, avec leurs corollaires de mesures visant à limiter l'intervention de l'Etat dans les secteurs productifs comme le Tourisme, ont freiné brutalement les programmes qui étaient en cours et ont entraîné des perturbations dans le fonctionnement du secteur.

Ainsi, les principaux programmes volontaristes de l'Etat, localisés sur la Petite Côte et en Basse Casamance n'avaient bouclé que leur première tranche, ce qui laissait d'importantes friches en marge sur ces sites.

En outre, le fonctionnement de l'industrie touristique a également été rudement éprouvé par le désengagement de l'Etat en un moment où les entreprises n'avaient pas encore atteint leur optimum de développement.

Avec la disparition de la SOFISEDIT, les entreprises hôtelières ont eu d'énormes difficultés pour trouver des crédits requis pour leur fonctionnement et leur promotion, ce qui a dans un premier temps réduit leurs performances et, par la suite enclenché un processus de dégradation de leurs immobilisations.

De même, les difficultés rencontrées par la Compagnie Aérienne d'alors « Air Afrique » qui faisait office de Compagnie nationale pour des pays comme le Sénégal, ont lourdement handicapé le fonctionnement de ce secteur.

Dans un souci d'assurer sa rentabilité, la maîtrise des droits de trafic était l'un des principaux arguments de cette compagnie, au point de renchérir et de limiter les capacités d'accueil des destinations comme le Sénégal qui présentait plus d'intérêt touristique que les autres Etats.

Ainsi, la dégradation de l'offre couplée à l'absence de financement et les problèmes de desserte, ont entre autres constitué le paysage dans lequel le Sénégal a évolué pendant la décennie 1990/2000.

Dans ce contexte caractérisé par une faible maîtrise du secteur par les pouvoirs publics, et la dégradation de l'offre, l'informel a gagné du terrain au point qu'en 2002, près de la moitié des arrivées étaient orientées vers des réceptifs non répertoriés par l'Etat.

Pour inverser la situation, les Journées Nationales de Concertation sur le tourisme ont été organisées sous l'égide du Chef de l'Etat. Elles ont été l'occasion de faire un diagnostic sans complaisance du tourisme sénégalais et ont permis d'identifier les **contraintes** suivantes :

1. *faible structuration de l'offre et déficit de promotion du produit ;*
2. *inadéquation du profil de l'investissement et des moyens de financement ;*
3. *lourde fiscalité ;*
4. *difficultés d'accès au foncier ;*
5. *faible maîtrise des retombées du tourisme au niveau local ;*
6. *déficit organisationnel de l'environnement commercial avec notamment le développement de l'informel ;*
7. *saisonnalité de la demande ;*
8. *faible diversification du produit ;*
9. *insuffisance des moyens de promotion ;*
10. *faible niveau de qualité des prestations de services ;*
11. *système de transport aérien inadapté.*

Malgré ces contraintes, le Sénégal a pu enregistrer des résultats considérables. Il s'agit :

d'une capacité de 20.437 lits pour 10.268 chambres et 703.533<sup>2</sup> visiteurs, en 2003, aux différents postes frontières (*terre, air, mer*).

---

<sup>2</sup> Statistiques MTTA, 2003



Ces flux ont généré des recettes estimées à 239<sup>3</sup> milliards de FCFA au titre des prestations offertes sur le territoire national.

Ces performances placent ainsi le tourisme parmi les tous premiers secteurs pourvoyeurs de devises à notre pays, et font du Sénégal, la première destination en Afrique Occidentale Francophone.

Le renforcement de ces performances devrait permettre au Sénégal d'améliorer sa position sur le marché mondial des voyages, et aux sénégalais de tirer un meilleur profit du tourisme.

Ces résultats, fruits de la conjugaison des efforts de l'Etat et du secteur privé, couplés à certains atouts dont dispose le Sénégal, permettront de le hisser dans le peloton de tête des destinations phares de notre continent.

A cet effet, l'Etat s'est engagé à élaborer un cadre de référence pour son développement en partant des avantages concurrentiels pour promouvoir un tourisme durable.

Au chapitre de ces **atouts**, nous pouvons citer :

1. *une stabilité politique et une démocratie exemplaire ;*
2. *des ressources naturelles diversifiées et un potentiel culturel et culturel très riche, avec notamment un paysage varié : un milieu semi désertique dans sa partie nord, la forêt au Sud, la brousse sahélienne et la savane soudanienne au Centre, le domaine des Niayes au Nord-Ouest, et la mangrove sur la Petite Côte, dans le Delta du Saloum et en Casamance ;*
3. *une économie saine et en croissance régulière ;*
4. *une position géographique exceptionnelle : le Sénégal est un carrefour maritime et aérien ; la capitale Dakar est un hub naturel conforté par l'existence de centres de navigation et d'observations aériennes, avec des installations aéroportuaires aux normes internationales ;*
5. *une proximité des marchés émetteurs et un faible décalage horaire ;*
6. *une destination touristique de référence en Afrique de l'Ouest ;*
7. *un climat favorable à l'activité touristique tout au long de l'année avec des températures moyennes annuelles de 25°C ;*

<sup>3</sup> Statistiques MTTA, 2003

8. *une bonne qualité des ressources humaines et une légendaire tradition d'hospitalité ;*
9. *une bonne couverture sanitaire et un programme volontariste de l'Etat, qui fait du Sénégal le pays qui présente encore le plus faible taux de prévalence pour les maladies infectieuses en Afrique Subsaharienne ;*
10. *un redéploiement infrastructurel, aussi bien routier qu'aérien, devant à terme améliorer la fluidité et la mobilité ; la « Destination Sénégal » bénéficiera d'un « Plateau Technique » relevé qui facilitera l'accessibilité du produit et sa compétitivité ;*
11. *la restructuration du cadre de l'aviation civile permettant de disposer d'une administration forte, capable de superviser la sécurité de la navigation aérienne ;*
12. *une nouvelle politique d'aménagement du territoire qui suscitera des fonctions touristiques naturelles ou nouvelles de ces zones, susceptibles d'offrir des programmes adaptés à la demande ;*
13. *une symbiose inter-religieuse et inter-culturelle très marquée, qui favorise un dialogue religieux et culturel fécond, générant une tradition de paix, d'entente, de cordialité, et de solidarité ;*
14. *une forte implication de nos autorités dans le processus de l'intégration africaine qui ouvre naturellement au Sénégal les portes de la mondialisation et de la solidarité entre les peuples ;*
15. *un rôle pionnier joué par le Sénégal dans la conception et la mise en œuvre du NEPAD, place résolument notre pays dans la voie de son décloisonnement en favorisant son interconnexion avec les autres pays voisins, facilitant la mobilité des biens et des personnes, nonobstant les accords signés en la matière (CEDEAO, UA, UEMOA, etc ...).*

De par les atouts dont il dispose, notre pays peut donc durablement bénéficier des opportunités sous-jacentes et mieux se positionner sur l'échiquier africain à côté de pays leader que sont :

- *L'Afrique du Sud ;*
- *L'Egypte ;*
- *Le Kenya ;*
- *La Tunisie, et ;*
- *Le Maroc.*

Ces **opportunités** sont les suivantes :

1. *un cadre institutionnel et réglementaire adapté ;*
2. *une politique de diversification et de croissance accélérée de l'économie nationale ;*
3. *la création récente de l'Agence Nationale de Promotion Touristique (ANPT) ;*
4. *la mise en place de la Police Touristique ;*
5. *l'élargissement des compétences et missions de la SAPCO à l'ensemble du Littoral et aux zones d'intérêt touristique du Sénégal ;*
6. *des rencontres internationales d'envergure en perspective (AG/OMT en 2005, OCI en 2007, Conférence des Ministres de l'OCI, conférence sur le dialogue islamo-chrétien en 2007, 2<sup>ième</sup> Festival Mondial des Arts Nègres en 2006).*

La mise en œuvre de la *Lettre de Politique Sectorielle du Tourisme (LPST)* permettra de faire des bonds significatifs allant dans le sens de favoriser un développement durable et harmonieux.

### III/- ORIENTATIONS STRATEGIQUES

La vision actuelle que les autorités ont du Tourisme se décline en « *un Tourisme Haut de gamme, Sain et Responsable, Maîtrisé et Profitable à l'Economie Nationale* ».

La stratégie d'ensemble dérivant de cette vision, devrait placer le Sénégal parmi les destinations touristiques les plus prisées, déclencher une dynamique globale de croissance grâce aux effets d'entraînement du tourisme sur les autres secteurs de %l'Economie Nationale et, ce faisant, construire « *les bases fondamentales* » de son développement durable.

La nouvelle politique symbolise notamment la communauté de point de vue des parties au terme d'une démarche concertée entre les opérateurs privés et publics du secteur touristique, et sera donc maintenue et renforcée dans un cadre de partenariat intelligent, évolutif et constructif.

Sous cet angle, et en retraçant les grandes options retenues dans le cadre du DSRP, l'Etat s'attellera à :

1. *favoriser la création d'un cadre d'exercice concerté ;*
2. *mettre en œuvre une politique hardie d'aménagement de nouveaux sites touristiques en veillant à rendre opérationnelles toutes les infrastructures d'accompagnement ;*
3. *encourager l'implication des privés dans l'exploitation de l'investissement touristique par des mesures ciblées (financement, incitations, organisation, etc...) ;*
4. *initier une politique aérienne résolument favorable au développement du secteur ;*
5. *engager une promotion agressive de la destination en direction des marchés ciblés ;*
6. *mener une lutte ferme contre l'insécurité et garantir un environnement plus sain et plus sûr aux touristes et aux populations.*

Les objectifs du secteur doivent être articulés à la *Stratégie de la Croissance Accélérée (SCA)*.

Aussi, le développement du tourisme au sein d'une même *grappe de compétitivité* que la culture et l'artisanat d'art, favorisera t-il la création d'emplois, le développement régional et l'aménagement du territoire, de même que la stimulation des **Valeurs Ajoutées Locales**.

Cette propension du tourisme à doper le développement local, résultera des effets induits des diverses activités du secteur sur les collectivités, en fonction des dotations naturelles de chaque zone et des politiques arrêtées à cette fin, pour stimuler le tourisme dans le cadre des *Plans Locaux de Développement (PLD)*.

Dans sa mise en œuvre, et en dépit des mesures institutionnelles arrêtées visant à asseoir un environnement sain, stable et porteur pour un tourisme durable, l'implication des opérateurs privés devra sensiblement relever le niveau des investissements dans le secteur.

L'Investissement Direct Etranger (*IDE*) sera encouragé ; toutefois, une attention particulière sera accordée à l'initiative nationale, en vue de permettre à nos concitoyens de s'insérer dans le Secteur et de susciter de nouvelles vocations à appuyer, par une professionnalisation dans le cadre du renforcement des capacités du Secteur Privé.

Pour les besoins de cohérence de la Politique Sectorielle du Tourisme, les orientations stratégiques doivent permettre un ajustement quantitatif et qualitatif de l'offre touristique à la demande, en vue d'assurer au tourisme sénégalais un développement intégré, et éviter les distorsions et approches souvent mal coordonnées.

Ainsi, nous parviendrons à une prise en compte des tendances observées en termes de fréquentation, de la qualité des infrastructures, des réceptifs d'accueil, des conditions et moyens de transport et de bien d'autres dispositifs connexes, qui influent sur l'attrait du produit en définitive.

Cette option dérive par conséquent, de la perception des enjeux majeurs auxquels le tourisme sénégalais doit faire face. Il s'agit de :

1. *devenir à l'horizon des cinq à dix prochaines années l'une des premières destinations en Afrique ;*
2. *contribuer fortement à l'accélération de la croissance économique ;*
3. *créer au minimum 20.000 lits supplémentaires à l'horizon 2010 ;*
4. *doter le Sénégal d'infrastructures hôtelières répondant aux exigences du 3<sup>ème</sup> Millénaire ;*
5. *orienter le tourisme considéré comme secteur prioritaire à participer fortement à l'émergence de pôle de développement par une meilleure utilisation des ressources et une répartition plus équitable des revenus sur l'ensemble du territoire national ;*
6. *jouer un rôle intégrateur des Economies Africaines conformément à la vision du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) ;*
7. *participer à l'objectif de lutte pour réduire la pauvreté de moitié à l'horizon 2015.*

Ainsi, les orientations stratégiques résultant des enjeux permettent de relever certains **défis**. Il s'agit en l'occurrence de :

1. améliorer la qualité de l'offre par une meilleure adaptation des structures d'hébergement à la demande escomptée ;
2. assurer un encadrement dynamique et évolutif du secteur ;
3. faciliter la rentabilité des investissements touristiques par une bonne diversification du produit touristique et une meilleure répartition inter-régionale des flux ;
4. prendre les mesures nécessaires pour réglementer et maîtriser toutes les activités touristiques et de loisirs ;
5. renforcer les pôles touristiques existants par un apport d'investisseurs additionnels ;
6. réaliser de nouveaux pôles définis dans les plans d'aménagement touristique ;
7. créer une assiette foncière qui conditionne toute politique d'aménagement touristique ;
8. impliquer de façon dynamique et évolutive le secteur privé à l'effort de développement et de promotion entrepris par l'Etat ;
9. intensifier la formation professionnelle pour une meilleure gestion et compétitivité de l'offre ;
10. adapter la politique de transport aux exigences du développement du secteur touristique ;
11. assurer la promotion du Tourisme Interne ;
12. favoriser l'intégration dans les plans d'aménagement, les particularités locales (architectures, matériaux locaux, main d'œuvre...).

## IV/- OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT

### 4.1- Objectif global

L'objectif global est de « *Promouvoir le Tourisme Haut de Gamme comme Levier de Croissance Durable* ».

Il s'agit, compte tenu de nos objectifs macro-économiques de faire du tourisme un secteur maîtrisé et profitable à l'économie.

Par cette nouvelle stratégie, les activités motrices identifiées dans sa mise en œuvre permettront d'accélérer la croissance et en définitive, d'atteindre les objectifs fixés à l'horizon 2015 notamment appelé Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), qui verront la diminution de la pauvreté à 50 %.

### 4.2- Objectifs spécifiques

L'objectif global sera décliné à travers les axes suivants :

1. *structurer l'offre et promouvoir le produit ;*
2. *accroître les retombées du tourisme au niveau local ;*
3. *améliorer le profil de l'investissement et les moyens de financement du secteur ;*

## V/- STRATEGIE DU SECTEUR

A la lumière du diagnostic et des orientations stratégiques retenues, et validées par les différentes concertations organisées dans le secteur depuis mars 2002, les axes ci-dessous ont été confirmés. Il s'agit de :

1. *structuration de l'offre et promotion du produit ;*
2. *amélioration des retombées du tourisme au niveau local ;*
3. *adéquation du profil de l'investissement aux moyens de financement.*

### 5.1- Structuration de l'offre et promotion du produit

Afin de rétablir la compétitivité de la destination, et atteindre à l'horizon 2010 l'objectif de 1,5 millions de touristes, un ensemble de dispositions relatives aux produits, à la qualité de nos prestations et à la promotion de notre destination devront être prises dès le début de l'année 2005.

#### 5.1.1- Stratégie produit

Le Sénégal s'est positionné dans le marché mondial des voyages comme une destination de soleil d'hiver par ses dotations factorielles portant sur :

1. *la nature ;*
2. *les ressources halieutiques ;*
3. *la culture, etc...*

Ces dotations ont motivé la mise en place de sous produits portant sur :

1. *la découverte ;*
2. *les sports nautiques ( pêche sportive, plongée sous marine, voile, canoë et kayak) ;*
3. *l'éco-tourisme ;*
4. *la gastronomie ;*
5. *les expositions d'art ;*
6. *le cynégétique ;*
7. *la thalassothérapie et la cure.*



Partant de l'existant et tenant compte des besoins sur les formes de tourisme intelligentes et actives, la production balnéaire sera enrichie par une valorisation des autres ressources. Les autres sites permettront de **diversifier** l'offre de base sous forme de programmes de développement planifiés.

A ce titre, il s'agira de procéder à :

1. *une requalification de l'offre existante au Cap-Skirting et sur la Petite Côte dans la perspective de la mettre aux normes indiquées dans les plans d'aménagement de ces zones ;*
2. *un développement, à proximité de ces zones, d'activités à thème, afin de leur permettre de s'adapter aux besoins de nos cibles sur les marchés internationaux et nationaux ;*
3. *un développement planifié du tourisme dans nos nouveaux sites prioritaires (le Delta du Saloum, la région de Saint-Louis, la Casamance, la région de Tambacounda) qui devront se positionner dans la découverte du patrimoine, l'éco-tourisme, la chasse, la pêche, le golf et les loisirs touristiques pour une clientèle haut de gamme ;*
4. *un développement de circuits entre les différents pôles et d'infrastructures légères dans les espaces de transit ;*
5. *un développement des infrastructures requises pour stimuler la demande en affaire, santé et études.*

A moyen terme, l'offre hôtelière devrait passer de vingt mille (20.000) à quarante mille (40.000) lits de la manière suivante :

- Sur la Petite Côte, à l'offre actuelle, pourra être ajoutée une capacité de huit mille cinq cent (8.500) lits suite au reclassement des résidences hôtelières.;

Dans cette même zone, l'aménagement de Mbodiène, Pointe Sarène et Joal Finio permettrait de créer à terme quinze mille (15000) lits avec des hôtels de haut standing ; dans le cadre de ce programme, les prévisions minimales en 2010 sont de six mille cinq cent (6500) lits.

- A Saint-Louis, des structures similaires aux « Riad marocains<sup>4</sup> » seront encouragés et le programme de développement du tourisme de découverte consécutif aux actions de valorisation réalisées en rapport avec la Coopération française, sera mis en œuvre. Ceci permettra de créer quatre cent (400) lits supplémentaires dans l'île et cent (100) autres lits seront créés dans les pôles culturels retenus.
- A Dakar, tenant compte des programmes de préparation des conférences et de la régularisation de la situation de la para-hôtellerie, l'objectif visé est de parvenir à se doter de deux mille (2000) lits supplémentaires permettant de soutenir la demande de congrès et de santé.

<sup>4</sup> Il s'agit de la conservation de l'architecture traditionnelle marocaine pour en faire des structures hôtelières

- En Casamance, l'accent sera mis sur la requalification du Cap-Skiring, afin de mettre à jour et de boucler le Plan d'Aménagement touristique existant. A ce titre, l'objectif sera de rehausser le standing et de créer *deux mille cinq cent (2500)* lits supplémentaires haut de gamme.

A l'horizon 2015, le programme de la Petite Côte sera bouclé et les nouvelles zones de développement touristique comme la Grande Côte, le Delta du Saloum, Kafountine-Abéné et Tambacounda, seront chacune dotées d'un **plan d'Aménagement touristique**.

Partant de l'objectif de *deux millions (2.000.000)* de touristes à l'horizon 2015 et des actions de promotion devant stabiliser les taux d'occupation moyens à 60%, nous programmons la réalisation de *dix mille (10.000)* nouveaux lits dont la répartition spatiale, la taille moyenne des réceptifs et la typologie découleront des conclusions des plans d'aménagement déjà élaborés.

### **5.1.2- Stratégie de ciblage**

L'OMT retient que le Tourisme africain connaîtra une croissance moyenne de 5% par an dans la période 2000-2020 pour la demande intercontinentale et un dédoublement des arrivées intra régionaux dans la même période.

Tenant compte de ces perspectives et du temps requis pour le positionnement d'une destination dans un nouveau marché et les tendances actuelles du marché mondial des voyages, la perspective est de capter *quatre (04)* grandes catégories de marché que sont l'Europe, l'Amérique du Nord, l'Afrique et le Sénégal.

**Pour le marché européen**, la stratégie sera orientée vers le renforcement de notre présence sur les marchés français, italien, belge et espagnol.

**Pour le marché nord américain**, la stratégie sera basée sur d'abord une meilleure présence du produit pour sa visibilité, avant de structurer des formes de positionnement plus durables.

L'avantage de ces pays réside dans l'existence de lignes aériennes directes et de Tours Opérateurs qui nous programment déjà.

**Pour les autres marchés** tels que la Suisse, la Scandinavie, le Japon et le Moyen-Orient, des plans spécifiques seront identifiés et mis en oeuvre.

Cette demande internationale de loisirs devrait être complétée par celle portant sur le tourisme d'affaires internationales et la demande interne qui feront l'objet de programmes spécifiques.

Pour le tourisme d'affaires, le Sénégal comptera d'abord sur la **demande africaine** compte tenu de son rayonnement dans le continent et de sa forte croissance prévue par l'OMT.

Sur cette base, et tenant compte de notre stabilité politique qui nous offre d'importants avantages sur le marché africain, nous pensons que le Sénégal pourrait avoir des niveaux de croissance au-dessus de la moyenne africaine.

**Le marché local** jusqu'ici timidement promu devra être considéré comme un socle nous permettant de résister à d'éventuelles fléchissements de la demande internationale plus instable.

*Par conséquent, à terme, la demande interne devrait être hissée à 25% de nos flux hôteliers, la demande africaine et d'affaires en général à 25% également et le marché occidental à 50%.*

En effet, sans les actions sur le produit, le Sénégal a connu une croissance moyenne de 8,5% de sa demande ces quatre dernières années au moment où l'Afrique était à un taux de croissance de 4,2%.

Il en découle que, grâce à l'amélioration de la qualité de nos prestations et à un triplement de nos moyens de promotion, nous escomptons dépasser nos performances de notre meilleure période, à savoir celle du lancement du tourisme sénégalais avec notamment un taux d'occupation lit de près de 60% en moyenne à l'horizon 2010. A cet effet, nous avons retenu les hypothèses indiquées dans le tableau en annexe (*évolution des paramètres du tourisme*).

### **5.1.3- Le cycle de positionnement**

Celui-ci se fera en trois (03) temps, le premier couvrant la période 2005-2007, le deuxième la période 2007-2010, et le troisième temps concerne l'horizon 2010-2015.

#### ➤ La première période

Pour la période 2005-2007, il s'agira de focaliser nos moyens sur la reconquête des marchés français, italien, belge et espagnol.

- Sur la France, la synergie avec les T.O. sera renforcée et les provinces ciblées en priorité.
- Sur l'Italie et la Belgique, des T.O. seront remobilisés et les actions classiques renforcées.
- S'agissant de l'Espagne, compte tenu de sa demande estivale, des partenaires stratégiques y seront démarchés pour pérenniser notre position. En outre, des campagnes de communication spécifiques y seront menées en priorité.

➤ La deuxième période

Dans la période 2007-2010, il s'agira de consolider les acquis de la première période ; cependant, le développement d'une nouvelle offre et la meilleure visibilité sur les marchés émetteurs émergents et potentiels obtenus grâce à une *étude marketing approfondie*, nous permettraient d'avoir une bonne approche des marchés allemands et anglais et plus subsidiairement des marchés scandinave, américain et les autres.

Cette période permettra de même, un affinement de notre approche sur les marchés dits traditionnels.

➤ La troisième période

L'ensemble des stratégies devraient cependant glisser *durablement* et de *façon maîtrisée*, vers l'horizon 2010-2015 pour un positionnement définitif de nos produits sur tous les marchés cibles identifiés dans le cadre de la LPST.

## 5.2- Amélioration des retombées du tourisme au niveau local

L'atteinte de cet objectif passe par la traduction en actions des lignes d'actions suivantes :

1. *meilleure implication des nationaux ;*
2. *respect des mœurs et des valeurs culturelles ;*
3. *sauvegarde de l'Environnement.*

Le développement du tourisme dans ses phases investissements et fonctionnement, fait appel aux produits des secteurs allant de l'agriculture aux services sans oublier le bâtiment : la satisfaction de cette demande pouvant être faite par les entreprises venant d'origines diverses.

Toutefois si sa croissance génère des revenus importants, il est également réputé générateur d'effets pervers pouvant endommager fortement le tissu social et l'environnement au niveau des espaces d'accueil.

Le Sénégal ayant décidé de soutenir le développement d'un tourisme porteur de croissance, il est nécessaire que nos concitoyens parviennent à appréhender les profits qu'ils peuvent tirer du tourisme et les menaces qui pèsent sur eux avec le développement de ce secteur.

Par ailleurs, à l'image de l'Etat, il est du devoir des investisseurs de soutenir les populations des zones d'accueil afin de leur permettre d'être les premiers acteurs de l'économie touristique.

Ainsi, un ensemble de programmes cohérents sera mis en œuvre pour permettre d'optimiser le profit tiré par les sénégalais du développement touristique tout en réduisant au minimum ces effets pervers.

Il s'agira ainsi, dans les zones touristiques existantes de :

1. *identifier le potentiel national d'entrepreneurs touristiques et les inciter à investir dans le secteur en vue de l'accroissement de l'Investissement Direct National (IDN) dans le tourisme ;*
2. *accompagner les sénégalais qui sont déjà dans le secteur du tourisme et qui souhaiteraient l'agrandissement, la rénovation, et l'adaptation de leur structure ;*
3. *identifier les acteurs locaux pouvant satisfaire la demande créée par l'activité touristique à partir d'une offre locale par le biais des autres branches d'activités ;*
4. *systématiser les études d'impact pour les projets de grande envergure (Cf. Code de l'Environnement) ainsi que les loisirs nécessitant un contact important entre visiteurs et visités.*

Pour ce faire, la stratégie devra s'articuler autour de :

**- Pour les nouvelles créations :**

- la mise en place de mesures d'incitation à la création d'entreprises touristiques. Ces mesures seront d'ordre institutionnel, financier et fiscal ;

**- Pour les structures existantes :**

- l'appui à la mise aux normes de structures détenues par des sénégalais ;
- le renforcement des capacités par des programmes adaptés aux exigences de qualité ;
- l'appui à la promotion des entreprises touristiques nationales par la mise en place de Sites Web, et de Systèmes d'Information Touristiques (SIT) lesquels programmes seront appuyés par exemple par Digital Freedom Initiative (DFI), et le Fonds de Solidarité Numérique (FSN) ;
- l'appui pour l'accès aux ressources en vue d'accompagner ces promoteurs à réaliser leurs investissements et faire face à leurs besoins d'exploitation.

**- Pour l'accroissement des retombées locales :**

- faire bénéficier aux populations locales d'une formation adéquate leur permettant, d'absorber le potentiel d'offre d'emploi grâce à l'existence d'entreprises touristiques ;
- encadrer les producteurs locaux en termes d'organisation, de formation, et de recherche de financement en vue de saisir les opportunités créées par l'activité touristique à travers la demande existante (*produits horticoles, halieutiques, élevage, artisanat, etc...*) ;
- soutenir les initiatives locales en matière touristique prévues dans les Plans Locaux de Développement (PLD). Il s'agira d'accompagner les collectivités locales dans la mise en œuvre de leur stratégie de développement qui intègre le tourisme parmi leurs priorités.

La mise en œuvre de la stratégie passera par :

1. *l'utilisation des médias ;*
2. *l'organisation de séminaires et de réunions publiques d'informations ;*
3. *l'identification et l'impulsion de projets appropriés.*

La réalisation de cette stratégie passera par la mise en place d'un système de financement approprié (Cf. *Stratégie de financement du secteur*).

### **5.3- Adéquation du profil de l'investissement aux moyens de financement**

Les objectifs assignés au secteur supposent le déploiement d'un ambitieux programme d'investissements à caractère public et privé.

#### **■ Les investissements Publics**

Les investissements publics concernent particulièrement les investissements structurants et portent sur la réalisation d'infrastructures :

1. *le réseau routier : le transport routier doit s'appuyer sur un réseau dense et praticable qui couvre l'ensemble du territoire, même si sa densité est très variable d'une région à une autre. Le réseau routier classé porte sur une longueur de près de 15.000 km, dont près de 30% de routes bitumées ;*
2. *les infrastructures ferroviaires : le réseau de voies ferrées comprend deux (02) lignes principales de voie unique qui se recoupent à Thiès, et se prolongent en une double voie jusqu'à Dakar ;*

3. *les infrastructures portuaires : en dehors du Port de Dakar, il existe des ports secondaires à Kaolack (Fleuve Saloum), Saint-Louis (Fleuve Sénégal), et Ziguinchor (Fleuve Casamance) ;*
4. *les infrastructures aéroportuaires : notre pays compte quatorze (14) aéroports ouverts à la circulation aérienne publique et comprenant l'aéroport International Léopold Sédar SENGHOR, trois (03) aéroports contrôlés ou de première catégorie (Ziguinchor, Cap-Skiring et Saint-Louis), un aéroport non contrôlé mais pourvu d'un service de protection de la navigation aérienne (Tambacounda) et neuf (09) aérodromes faisant l'objet d'inspections périodiques (Kaolack, Linguère, Richard TOLL, Podor, Matam, Bakek, Simenti, Kédougou et Kolda) ;*
5. *les télécommunications : le réseau national, avec près de 250.000 abonnés est très important, en plus du réseau mobile dont le marché est actuellement partagé entre deux (02) opérateurs (Sentel et Sonatel).*

Le développement durable du tourisme requiert inéluctablement le renforcement et la modernisation des infrastructures ci-dessus désignées, en plus des divers programmes sectoriels actuellement impulsés par l'Etat.

La stratégie consistera dans ce sens, à :

1. *favoriser avant toute implantation de structure hôtelière, l'existence de toutes les infrastructures de base d'accès, ou d'utilités (eau, électricité, réseau d'assainissement, téléphone, etc...)* ;
2. *décloisonner par les infrastructures requises, les zones dans lesquelles des structures hôtelières sont déjà implantées et présentant des déficits ou absence d'infrastructures.*

Ces préoccupations seront prises en charge par la SAPCO, en plus des divers programmes et projets actuellement impulsés ou à impulser par les autres Ministères Techniques.

#### ■ Les investissements Privés

Les investissements privés du secteur concernent notamment les infrastructures productives selon le type de besoin identifié.

En partant de la nature des investissements, les besoins suivants sont identifiés :

1. *les investissements de création : ils concernent l'implantation des structures à activités variées (hôtels, agences de voyages, transport touristique, structures de loisirs) ;*
2. *les besoins liés à l'exploitation : ce sont des dépenses découlant de la forte saisonnalité du secteur, ce qui suppose des activités intermédiaires ou besoins de financement en « période de soudure » ;*

3. *les investissements liés à la structuration ou à la diversification : le relèvement de la qualité des produits du secteur autant d'ailleurs, que l'adaptation aux nouvelles exigences de marché nécessitent la réalisation d'importants investissements selon des plans de financement appropriés ;*
4. *les investissements liés à la relance des entreprises en difficulté : certaines entreprises du secteur connaissent des difficultés qui sont de nature conjoncturelle ou structurelle, avec leur cortège de conflits sociaux ou de problèmes qui à terme, menacent la continuité de l'exploitation de ces structures. Des actions appropriées sont à mettre en œuvre pour éviter les désinvestissements;*
5. *les investissements liés à l'innovation ou à la recherche : les perspectives de diversification de produits du secteur de même que les améliorations sur les produits existants, nécessitent le déploiement des actions innovantes ou de recherche, qui vont accompagner l'exercice des activités des structures touristiques selon les domaines en rapport ;*
6. *les coûts liés à la promotion : la création de l'Agence Nationale de Promotion (ANPT), répond d'un souci de mieux assurer la promotion de la « Destination Sénégal » sur les marchés émetteurs en plus d'autres fonctions qui lui sont rattachées.*

Le niveau actuel des ressources de l'ANPT est très insuffisant pour couvrir tous les coûts liés à la promotion. Il sied de relever le niveau des moyens de l'Agence, pour lui permettre de mener ses opérations aussi bien au titre de la promotion du tourisme interne qu'international.

L'exploration d'autres instruments financiers est à envisager, en vue :

1. *de relever le niveau de recouvrement de la Taxe de Promotion Touristique, et ;*
2. *d'identifier de nouvelles sources d'approvisionnement impliquant l'Etat et les Professionnels.*

Cette extrême urgence attachée au relèvement des ressources de l'ANPT se trouve également être justifiée par le lancement des nouvelles stations et le relèvement des capacités hôtelières. L'objectif est de parvenir à terme à la norme de 3% de recettes en devises recommandées par l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT).



Au titre du soutien des investissements identifiés, il est prévu outre l'effort financier à consentir par les Professionnels, la mise en place d'un Fonds de Soutien à l'Investissement Touristique (FSIT) comportant :

1. *une ligne de financement direct et de refinancement ;*
2. *une ligne de bonification de taux et de durée ;*
3. *une ligne de « soudure » pour parer aux besoins d'exploitation nés de la saisonnalité du secteur,*
4. *une ligne d'appui à la restructuration, diversification et de soutien aux entreprises en difficulté ;*
5. *un fonds d'appui au renforcement des capacités, à la formation et la recherche innovante dans le secteur ;*
6. *un fonds de garantie.*

L'opérationnalisation de ces instruments permettra un large accès des nationaux aux ressources pour la réalisation des investissements dans le secteur.

Une conférence des bailleurs de fonds sera organisée en vue de la mise en place de cet instrument.

De même, une implication plus forte des banques commerciales dans le financement du secteur sera favorisée, par la mise en place de formules concertées, l'adoption de schémas de financement équilibrés pour tout projet à vocation touristique.

Une nette articulation de la stratégie de financement sera assurée avec :

1. *le Fonds de Promotion Economique (FPE) ;*
2. *le Programme Décennal de l'Education et la Formation (PDEF) ;*
3. *le Millénium Challenge Account (MCA) ;*
4. *le Fonds de Solidarité Numérique (FSN) ;*
5. *le Digital Freedom Initiative (DFI) ;*
6. *d'autres programmes sectoriels de soutien à l'initiative privée.*

Dès la mise en œuvre de la Stratégie, les actions appropriées seront entamées pour la structuration du Crédit National Touristique (CNT) comme instrument durable de financement de l'investissement productif des activités du secteur.

La réalisation des axes stratégiques suppose également l'existence d'un cadre incitatif et attrayant, qui permet l'excroissance des investissements.

#### ■ Le Cadre incitatif

Le Capital foncier constitue un facteur de production important et devrait désormais être considéré comme le principal capital de la nation en matière de tourisme.

A cet effet, l'Etat devrait veiller à sa judicieuse valorisation et sa mise à la disposition des acteurs nationaux en priorité. Pour ce faire, la stratégie sera articulée autour de deux (02) points essentiels :

1. *la Constitution de réserves foncières dédiées au tourisme (l'étude d'identification des zones à fort potentiel menée actuellement par les pouvoirs publics permettra d'arrêter la liste des bases foncières devant constituer cette réserve) ;*
2. *l'aménagement des terres afin de les mettre à la disposition d'investisseurs, en contrepartie d'engagements précis et fermes, à des prix compétitifs en référence à des standards internationaux et en conformité avec nos ambitions de développer un tourisme haut de gamme.*

Le dispositif fiscal incitatif: Les efforts pour améliorer le dispositif applicable au secteur seront entrepris à la lumière des principes suivants :

- *un principe de simplification ;*
- *un principe d'incitation ;*
- *un principe de compétitivité internationale.*

Les actions à mener porteront sur la révision de la TVA de 18% actuellement appliquée, de même que la fiscalité portant sur les autres coûts des facteurs de production tels que l'eau et l'électricité.

Enfin, il conviendra de retenir le principe d'identifier des mesures exceptionnelles de l'Etat, en faveur de zones éprouvées par des contraintes conjoncturelles tel que la Casamance.

## VI/- CADRE & PRINCIPES DE LA STRATEGIE

### ■ Les Principes

La mise en œuvre de la Stratégie sera guidée par les principes suivants :

1. **La cohérence** : l'ensemble des axes découlant de la stratégie de même que les actions qui les sous tendent, doivent être cohérents ;
2. **L'équité** : elle renvoie au respect par l'ensemble des acteurs impliqués dans le déroulement de la stratégie, des droits et obligations qui les concernent ;
3. **La célérité** : elle suppose l'adoption de procédures et mécanismes permettant l'atteinte, aussi bien des objectifs spécifiques, que des objectifs globaux in fine ;
4. **La complémentarité** : la stratégie doit être guidée par des actions émanant des acteurs, lesquelles doivent être complémentaires et non contradictoires ;
5. **La synergie** : elle doit viser pour une bonne orientation de la stratégie, une combinaison optimale des ressources et moyens mobilisés pour chaque segment de la stratégie ;
6. **La proximité** : à chaque niveau d'intervention, doit correspondre un centre ou système de décision approprié et accessible dans les limites de temps fixés dans le planning d'exécution ;
7. **La transparence** : il s'agit de mettre en place aux différents niveaux d'interventions, une série de mesures ou outils devant assurer en permanence le contrôle, la visibilité , de sorte à articuler responsabilité et autonomie ;
8. **La distributivité** : elle requiert que les interventions et actions soient l'affaire de tous les acteurs (*Etat, Professionnels, Marchés, Partenaires au développement etc....*), chacun assurant entièrement ses rôles et responsabilités.

### ■ Instruments et procédures de mise en oeuvre

1. Dès son approbation, la stratégie de développement du secteur touristique (SDST) deviendra le Cadre Institutionnel et Opérationnel d'Intervention des acteurs, y compris les partenaires au développement ;
2. De la SDST, dériveront des programmes, sous programmes et projets ;
3. Ces programmes, sous programmes et projets seront suffisamment souples, et intégrés pour permettre une coordination des bailleurs de fonds qui auront à intervenir.

## ■ Cadre Institutionnel d'intervention

1. Les différents acteurs (*Etat, Syndicats, Professionnels, Bailleurs, etc...*), auront pour responsabilité de s'assurer que la SDST impacte durablement sur les cibles ;
2. Compte tenu de sa structuration, le Cadre Institutionnel de mise en œuvre de la stratégie sera articulé sur *deux* (02) niveaux : un niveau stratégique et un niveau opérationnel ;
  - *le niveau stratégique est celui de la formulation de programmes, de conception, de coordination et de pilotage ;*
  - *le niveau opérationnel est celui de l'exécution des programmes et projets.*

Au titre de ce présent document de référence, ont signé :

**Le Ministre du Tourisme  
et des Transports Aériens**

**Le Ministre de l'Economie  
et des Finances**

**Le Ministre du Plan  
et du Développement  
Durable**