



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION(CESAG)

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES
ET DES ORGANISATIONS (ISMEO)**

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES DE 3^{EME} CYCLE



**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES (DESS)
OPTION : GESTION DES PROJETS**

THEME :

**L'Evaluation du Projet pour la mise en place
d'un Système de suivi d'Informations
Touristiques (PSIT) au Sénégal**

**Présenté par
Daouda SARR
7^{ème} Promotion DESS/GP 2007-2008**

**Sous la Direction de :
M. Oumar Talla CAMARA
Professeur au CESAG**



Avril 2009

M0115GDP10

2



DEDICACES

Je dédie ce modeste travail d'étude et de recherche :

- *A ma feuë mère qui a toujours été une source de motivation*
- *A mon feu frère, Dr Mamadou SARR, qui fut le premier à m'introduire au CESAG, lors d'un séminaire.*
- *A mon père à qui je souhaite une longue vie pleine de santé*
- *A mes sœurs et frères qui m'ont toujours soutenu dans les études.*
- *A toute ma famille et à tous mes amis.*

REMERCIEMENTS

Je remercie d'abord Allah le Tout Puissant qui m'a offert les capacités physiques et intellectuelles pour achever ce mémoire, en priant sur le Prophète Mohamed (PSL).

J'exprime une réelle gratitude à tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont œuvré à la réalisation de ce travail.

Je tiens à remercier également la CBAO qui m'a accordé un prêt pour le financement de ma formation.

A Monsieur Ahmadou TRAORE, Directeur de l'Institut Supérieur de Management des Entreprises et des Organisations (ISMEO) à travers lui tout le personnel du CESAG.

A Monsieur Oumar Talla CAMARA qui a accepté de diriger ce travail. Ses enseignements, ses conseils et sa disponibilité ont beaucoup contribué à la réalisation de ce document.

Je lui présente ma profonde gratitude et ma très grande admiration.

A Monsieur DIENG, DEPT.

A Monsieur NIANG, chef de la DS.

A Monsieur DAFF, chef de la DEGP.

A Mes collègues : CISSE, DIENG, DIOP, DRAME, GUISSÉ, KA, MBAYE, MBODJ, NDIAYE, NIANE, SARR, SEYE, TINE.

A l'ensemble des Agents du Ministère des Sénégalais de l'Extérieur, de l'Artisanat et du Tourisme.

Ensuite, je remercie Monsieur Lamine DIENG, Mademoiselle Adama DIALLO et Madame Oumou NDJIM SAM.

Enfin, je remercie mes amis (es) pour leur prière et sans oublier mes camarades de la 7^{ème} promotion du cycle DESS-GP/MASTER 2-GP, merci pour les bons moments passés ensemble.

SIGLES ET ABREVIATIONS

ACDI	: Agence Canadienne pour le Développement International
ALSS	: Aéroport Léopold Sédar Senghor
ANSD	: Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
BAC	: Baccalauréat
BCI	: Budget Consolidé de l'Investissement
BFEM	: Brevet de Fin d'Etudes Moyennes
BIC	: Bénéfice Industriel et Commercial
BS	: Bureau des Statistiques
BST	: Bulletin Statistique du Tourisme
CDS –MT	: Cadre de Dépenses Sectoriel à Moyen Terme
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
COF	: Contrôle de l'Opération Financière
DAGE	: Direction de l'Administration Générale et de l'Equipeement
DDI	: Direction de la Dette et de l'Investissement
DEPT	: Direction des Etudes et de la Planification Touristique.
DPS	: Direction de la Prévision et de la Statistique
DRET	: Direction de la Réglementation et de l'Encadrement Touristique
DRHF	: Direction des Ressources Humaines et de la Formation
DS	: Division des Statistiques
DSRP	: Document de Stratégie et de Réduction de la Pauvreté
FFOP	: Forces Faibles Opportunités Menaces
IOV	: Indicateurs Objectivement Vérifiables
JNCT	: Journées Nationales de Concertation sur Le Tourisme
MT	: Ministère du Tourisme

MV	: Moyens de Vérification
NEPAD	: Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
PIB	: Produit Intérieur Brut
OMT	: Organisation Mondiale du Tourisme
PDT	: Projet de Développement du Tourisme
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PPIP	: Projet de Promotion des Investissements Privés
PPP	: Partenariat Public Privé
PSIT	: Projet pour la mise en place d'un Système de suivi d'Informations Touristiques
SAGE	: Service de l'Administration Générale et de l'Équipement
SCA	: Stratégie de Croissance Accélérée
SIT	: Système d'Informations Touristiques
SRP	: Stratégie de Réduction de la Pauvreté
SRSD	: Services Régionaux de la Statistique et de la Démographie
SRT	: Services Régionaux du Tourisme

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N °1 : Matrice de responsabilités d'un projet	P.25
Tableau N°2 : Détermination des conditions critiques.....	P.45
Tableau N °3 : Matrice des FFOM.....	P.49
Tableau N °4 : Coûts du PSI.....	P.69
Tableau N°5 : Prévisions-Réalisations du PSIT.....	P.74

TABLE DES MATIERES

DEDICACES

REMERCIEMENTS

SIGLES ET ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

INTRODUCTION GENERALE.....	1
Objet de l'étude.....	2
Problématique.....	3
Objectifs de l'étude.....	5
Intérêts de l'étude.....	5
Délimitation de l'étude.....	6
Démarche de l'étude.....	6
Plan de l'étude	6
 PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE	 7
 CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE	 8
Section 1 : Projet.....	8
1) Notions de projet.....	8
1-1) Qu'est-ce qu'un projet ?.....	8
1-2) Cycle de vie d'un projet.....	10
2) Intérêt d'une approche projet.....	14
2-1) Place des projets dans une institution.....	14
2-1-1) Structure de projet en coopération.....	14
2-1-2) Structure du projet fédérateur.....	15
2-1-3) Structure de projet en association.....	15
2-2) Différents modes d'organisation des projets.....	15
2-2-1) Structure fonctionnelle.....	15
2-2-2) Structure par coordination de projet.....	15
2-2-3) Structure de direction de projet.....	16
2-2-4) Structure de projet « sorti ».....	16
2-3) Evolution dans le montage de projets	16
3) Management de projet	18
3-1) Qu'est-ce que la gestion de projet ?.....	18
3-2) Acteurs clé du management de projet.....	19
3-2-1) Maîtrise d'ouvrage.....	19
3-2-2) Maître d'ouvrage délégué.....	19
3-2-3) Maître d'œuvre	19
3-2-4) Sous- traitance	20
3-2-5) Distinction des rôles du maître d'œuvre et du maître d'ouvrage..	20
3-3) Gestion de projet et management de projet.....	21
4) Planification de projet.....	22

4-1) Pourquoi planifier un projet ?.....	22
4-2) Qu'est ce qui constitue un plan de projet ?.....	23
4-2-1) Le mandat du projet.....	24
4-2-2) Le calendrier d'activités.....	24
4-2-3) La matrice de responsabilités	25
4-2-4) L'élaboration du budget.....	26
4-2-5) Les étapes importantes et les dates cibles	26
4-2-6) L'analyse du risque projet.....	27
4-2-7) La stratégie de gestion du risque.....	28
4-2-7-1) Identification des risques	28
4-2-7-2) Elaboration de stratégies de réaction face aux risques.....	28

Section 2 : Evaluation	30
1) Concepts et mécanisme.....	30
1-1) Justification et concept d'évaluation.....	30
1-2) Enjeux de l'évaluation.....	31
1-2-1)Evaluer sert d'abord à « réformer »	31
1-2-2) Evaluer sert à « informer »les différents acteurs d'un Projet.....	32
1-2-3) Evaluer sert à « former ».....	32
1-3) Evaluation par rapport à d'autres outils	33
2) Différents types d'évaluation.....	33
2-1) Evaluation interne.....	33
2-2) Evaluation externe.....	34
2-3) Evaluation mixte.....	34
3) Dispositif d'une évaluation « externe ».....	34
3-1) Instance d'évaluation et comité de pilotage.....	34
3-2) Evalueur.....	35
4) Principales étapes d'une démarche d'évaluation.....	36
4-1) Temps de la préparation.....	36
4-2) Temps de la réalisation.....	37
4-3) Temps de restitution.....	37
4-4) Temps de l'exploitation.....	38

Section 3 : Cadre logique.....	39
1) Présentation du cadre logique.....	39
2) Etapes de conception du cadre logique	40
2-1) Objectifs aux résultats.....	40
2-2) Conditions supplémentaires à considérer.....	41
2-3) Analyser les conditions liées aux hypothèses de travail	41
2-4) Vérifier l'indépendance des résultats	43
3) Description des logiques	43
3-1) Logique verticale.....	43
3-1-1) Eléments du résumé narratif	44
3-1-1-1) Finalité ou objectifs globaux	44
3-1-1-2) But ou objectif spécifique	44
3-1-1-3) Extrants ou résultats.....	44
3-1-1-4) Intrants ou activités.....	45
3-1-2) Conditions critiques.....	45
3-1-2-1) Comment déterminer les conditions critiques ?.....	45

3-1-2-2) Comment évaluer les conditions critiques ?.....	46
3-2) Logique horizontale.....	46
3-2-1) Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV).....	47
3-2-1-1) Caractéristiques d'un bon indicateur.....	47
3-2-1-2) Comment formuler les IOV par rapport à un objectif ?.....	47
3-2-2) Moyens de Vérification (MV).....	48
4) Intérêts et limites du cadre logique.....	48
4-1) Intérêts du cadre logique.....	48
4-2) Limites du cadre logique.....	48

Section 4 : Présentation du modèle 49

1) Présentation générale du modèle d'analyse SWOT.....	50
1-1) Qu'est-ce qu'une analyse SWOT ?	50
1-2) Pourquoi une analyse SWOT ?.....	50
1-3) Analyse externe : l'environnement.....	51
1-4) Analyse Interne : l'organisation elle-même.....	51
2) Question de recherche.....	52
3) Hypothèses de recherche.....	52

CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE 54

Section 1 : Secteur du domaine de l'étude..... 54

Section 2 : Importance du secteur touristique 56

1) Valeur ajoutée du tourisme.....	56
2) Emplois par branches d'activités	57
3) Impact sur les finances publiques.....	57
4) Incidence du tourisme sur la balance des paiements.....	58

Section 3 : Présentation du Ministère du Tourisme (MT)..... 60

1) Evolution Institutionnelle du MT.....	60
2) Organisation du MT.....	60
3) Missions du MT.....	62

Section 4 : Présentation du PSIT 63

1) Définition des concepts	63
1-1) Tourisme	63
1-1-1) Tourisme interne.....	63
1-1-2) Tourisme récepteur	63
1-1-3) Tourisme émetteur.....	63
1-2) Visiteur	64
1-2-1) Visiteur international.....	64
1-2-1-1) Touriste	64
1-2-1-2) Visiteur de la journée.....	64
1-2-2) Visiteur interne.....	64
1-2-2-1) Touriste	65
1-2-2-2) Visiteur de la journée	65
2) Historique des statistiques touristiques	65
3) Objectifs du PSIT.....	67
4) Actions prévues dans le PSIT.....	68

5) Evaluation des coûts	69
6) Structures responsables du PSIT.....	70
6-1) Structures de décision et d'élaboration du PSIT.....	70
6-1-1) Comité de pilotage	70
6-1-2) Comité de suivi.....	70
6-1-3) Groupe de projet.....	71
6-2) Structures responsables de la mise en œuvre du PSIT.....	71
6-2-1) Structure responsable « technique ».....	71
6-2-2) Structure responsable « gestion financière ».....	72

DEUXIEME PARTIE : RESULTATS -ANALYSE ET RECOMMANDATIONS 73

Section 1 : Actions du PSIT..... 74

1) Actions réalisées.....	74
2) Actions non réalisées	78

Section 2 : Forces du PSIT..... 78

Section 3 : Faiblesses du PSIT..... 79

Section 4 : Opportunités du PSIT..... 82

1) Projet de Développement du Tourisme dans la Région de Saint-Louis.....	82
2) Tourisme sous CDS -MT.....	84
3) Protocole d'accord.....	85
3-1) Domaines de coopération	85
3-2) Mise en œuvre	85

Section 5 : Menaces au PSIT..... 87

Section 6 : Recommandations..... 88

CONCLUSION GENERALE..... 91

BIBLIOGRAPHIE..... 93

ANNEXE..... 94

INTRODUCTION GENERALE

Depuis au moins deux décennies, le tourisme connaît, au plan mondial, un développement fulgurant qui en fait un des domaines-clés de l'activité économique. Avec 856 milliards de dollar Etats Unis¹ (625 milliards d'euros) de recettes en 2007, le tourisme représente la principale industrie au niveau mondial (30% des exportations mondiales de services). Selon les estimations du Conseil mondial du tourisme et des voyages, en 2005, le tourisme serait à l'origine de 221 millions d'emplois à travers le monde (8,3%) de l'emploi global et représenterait 10,6% du PIB mondial. De plus, l'ampleur de cette contribution varie d'un pays à l'autre et d'une région à l'autre.

Dans le continent africain, l'activité touristique connaît une croissance forte ces dernières années. Selon les chiffres publiés par l'OMT, en 2005, le nombre de visiteurs internationaux a augmenté de 9%, pour atteindre 37 millions, tandis que les recettes progressaient de 10% pour se situer à 21,6 milliards de dollars. Toutefois, cette performance n'est pas homogène dans les différentes sous-régions, l'industrie touristique étant nettement moins développée en Afrique de l'Ouest et du Centre que dans les autres sous régions. Les quatre millions d'arrivées en Afrique de l'Ouest, soit un taux de progression de 4%, représentent à peine 10% du total continental. A cet égard, le Sénégal, qui est la deuxième destination touristique en Afrique de l'Ouest (après le Nigeria), à enregistrer des résultats appréciables en 2004 (+3,5%) et en 2005 (+15%).

Ces résultats sont issus des méthodes de traitement des données qui sont à la fois modernes, efficaces et rapides. Ainsi le Ministère du Tourisme (MT) du Sénégal s'est doté d'une structure moderne et informatisée lui permettant d'améliorer ses méthodes de collecte et de traitement de statistiques et de gérer de façon efficiente le secteur touristique au fur et à mesure de son

¹ Statistiques OMT, 2007

développement à travers le Projet pour la mise en place d'un Système de suivi d'Informations Touristiques (PSIT). L'efficacité des actions au profit des utilisateurs de ces informations et l'allocation rationnelle des ressources mobilisées tant recherchées ne peuvent être mises en évidence qu'à travers l'évaluation des activités.

Au Sénégal cet enjeu est au cœur de la réforme de l'Etat puisque l'évaluation des politiques publiques est considérée comme un levier important des principaux programmes qui guident son action: la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (2006- 2010), et le Programme National de Bonne Gouvernance. La généralisation des cadres de dépenses à moyen terme appelle aussi à une mise en œuvre régulière d'évaluations de politiques publiques. La question des relations Etat/ Société civile est également transversale à ces programmes et se retrouve comme un enjeu de la mise en œuvre d'évaluations de politiques publiques.

L'importance de cet outil précieux de gestion n'est plus à démontrer en ce troisième millénaire où les ressources sont rares en face des besoins sans cesse croissants.

Compte tenu de la place de l'évaluation dans le développement du Sénégal que nous venons d'évoquer, nous avons choisi le thème de la présente étude afin de développer la problématique de cet instrument au niveau du MT dans son PSIT.

Objet de l'étude

La présente étude a pour objet de faire l'état des lieux, un diagnostic des actions du PSIT en vue de proposer des recommandations pour l'atteinte de ses objectifs.

Problématique de l'étude

Le MT est responsable du développement du tourisme, de la politique touristique et de son exécution. Au regard de cette mission, nous pouvons dire que ce ministère s'est investi dans l'émission des informations ayant trait à l'activité touristique avec la collaboration des professionnels de ce secteur.

Des solutions ont été proposées:

- dans la partie des mesures d'accompagnement inscrites dans le volet de la stratégie du Rapport des JNCT, il est prévu de mettre en place un système d'informations touristiques fiable et performant.

Il en est ressorti que les données statistiques disponibles sont obtenues à partir des statistiques hôtelières de l'échantillon retenu par le MT et concernent les variables suivantes : arrivées, nuitées, nombre de réceptifs, répartition des flux, taux d'occupation.

D'autres informations sont obtenues à partir des statistiques aux postes frontières (aéroports- port), des rapports de différents bureaux d'études, d'autres sources comme la DPS actuelle ANSD du Sénégal et l'OMT.

Aussi, le rapport a décliné les données non disponibles avec leurs principaux obstacles.

Enfin, une matrice des mesures jointe sous forme de tableau, entre autres, récapitule pour l'axe stratégique « système d'information touristique » retenu, les objectifs qui ont été définis et les actions qui seront entreprises pour les réaliser ;

- dans le sous-point des performances du tourisme au Sénégal le Rapport d'Etude d'Impact du Tourisme sur l'Economie Sénégalaise a préconisé : « l'organisation du BS du Tourisme et son renforcement en moyens matériels, humains et financiers nécessaires à la mise au point d'un système de statistique touristique est plus qu'urgente pour élaborer, conforter, consolider et décliner, si c'est nécessaire, la vision stratégique du tourisme Sénégalais », et ;

- dans l'axe « Amélioration des retombées du tourisme au niveau local » pour les structures existantes, la stratégie de la Lettre de Politique Sectorielle s'est

articulée, entre autres, à l'appui à la promotion des entreprises touristiques nationales par la mise en place de sites Web et de SIT lesquels programmes seront appuyés par exemple par Digital Freedom Initiative (DFI), et le Fonds de Solidarité Numérique (FSN).

Ces informations sont fondamentales pour la survie de capacités permanentes de planification du tourisme et la mise en place d'un tableau de bord destiné à fournir aux responsables, des informations de synthèse concernant les activités et les résultats de ce secteur. Pour rendre opérationnelles ces charges, le PSIT sur financement du BCI de l'Etat du Sénégal a été démarré en 2006.

Ce projet n'a pas encore atteint ses objectifs qui dépendent fortement des ressources financières jugées insuffisantes. Ceci se traduit par la concentration de ses actions au niveau de la DEPT et plus précisément à la division des statistiques où se fait l'essentiel de la collecte, du traitement et la diffusion des statistiques en matière touristique. Il est clair que beaucoup de choses ont été réalisées après trois ans de mise en œuvre d'où il est indispensable de consolider ses points forts et de corriger ses points faibles.

Ceci nous amène à intituler notre thème de réflexion de la manière suivante: "évaluation du Projet pour la mise en place d'un Système de suivi d'Informations Touristiques".

En tout état de cause, toute proposition qui sera faite dans le cadre de cette étude fera l'objet d'une évaluation critique pour faire ressortir la pertinence et la faisabilité.

Ainsi, nous tenterons d'apporter des réponses aux questions essentielles ci-après:

- Quel bilan faut-il dresser à la suite de l'évaluation de ce projet producteur d'informations touristiques ?
- Qu'est-ce qu'il est souhaitable de faire du point de vue de la responsabilité technique et de la gestion financière du projet?
- Quelles sont les actions à entreprendre pour permettre au ministère d'atteindre ses objectifs ?

Objectifs de l'étude

Notre étude se propose d'apporter une modeste contribution à l'amélioration des cadres d'intervention sur le PSIT et particulièrement dans le domaine l'évaluation; toute chose qui aidera les programmes et projets à davantage accroître leurs performances.

Les objectifs spécifiques poursuivis pour notre étude sont:

- faire un diagnostic des actions du projet ;
- formuler des recommandations allant dans le sens de l'amélioration du système existant.

Intérêt de l'étude:

L'intérêt que revêt notre étude se situe à différents niveaux:

-Pour le Ministère

L'étude participera au renforcement de ses capacités d'invention à travers l'amélioration de son système d'évaluation des projets et programmes. Ainsi, elle apportera les mesures correctives nécessaires pour réduire ou éliminer les contraintes qui peuvent être sources d'écart entre les réalisations et les prévisions des projets.

-Pour le projet bénéficiant de l'étude

L'étude participera au renforcement de ses performances en le rendant plus efficient et davantage efficace en attirant l'attention des responsables sur l'exercice de leur mission.

-Pour le CESAG

L'étude servira:

- * de référence pour d'éventuels travaux de recherche, donc un enrichissement de la bibliographie;
- * de renforcer sa vocation de mettre à la disposition de l'Afrique des compétences capables d'apporter des réponses appropriées aux différentes préoccupations des organisations et institutions pour les rendre plus performantes;
- * de développer des relations de partenariat entre le CESAG et le secteur public

grâce aux possibilités qu'offre cet institut en matière de séminaires, ateliers, formations spécialisées, etc.

-Pour nous stagiaires

Quant à nous, en qualité d'auditeurs, l'étude permettra de mettre en pratique nos connaissances dans le domaine de l'évaluation des projets et programmes.

Délimitation de l'étude

Notre étude n'a concerné que le PSIT dont les responsabilités technique et financière sont assurées respectivement par la DEPT et la DAGE.

Nos efforts ont été axés sur les différents services concernés par le projet dans le but de ressortir les acquis et les limites du projet.

Démarche de l'étude

La démarche que nous avons suivie pour réaliser cette étude consiste en:

- la revue de la littérature sur l'évaluation des projets, les documents du secteur touristique;
- l'implication des agents recrutés par le projet pour qu'ils appréhendent mieux l'objet de cette étude et qu'ils puissent nous donner leurs avis et observations sur le questionnaire proposé (joint en annexe);
- un échange avec les différents responsables, les bénéficiaires et autres partenaires impliqués;
- l'analyse des données recueillies pendant les échanges et l'enquête, et;
- la formulation des recommandations dont l'application pourrait permettre de rendre plus performant le PSIT.

Plan de l'étude

Dans le cadre de la présente étude, le plan se divisera en deux grandes parties:

- une première partie, qui traite du cadre et du contexte de l'étude ;
- une deuxième partie, consacrée à la présentation, l'analyse des résultats et aux recommandations.

En plus de ces deux parties, une introduction et une conclusion ont été proposées.

Première Partie:

Cadre Théorique et contexte de l'Etude

CHAPITRE I: CADRE THEORIQUE

Cette partie a pour objectif de définir et d'expliquer les concepts et les terminologies de base de l'évaluation.

Ces terminologies ou concepts de base de l'évaluation varient en général d'un organisme de développement à un autre. Pour notre part, à la lumière de la littérature consultée, nous nous efforceront, de préciser certains d'entre eux.

SECTION 1: PROJET

1) Notion de Projets

1-1. Qu'est-ce qu'un projet?

Le mot projet provient du mot latin projectum de projicere, " jeter quelque chose vers l'avant" dont le préfixe pro signifie " qui précède dans le temps" et le radical jacere signifie jeter".

Ainsi, le mot "projet" voulait initialement dire " quelque chose qui vient avant que le reste ne soit pas fait". Quand le mot a été initialement adopté, il se rapportait au plan de quelque chose, non à l'exécution proprement dite de ce plan. Selon le Project Management Institut (PMI), un projet est toute activité réalisée une seule fois, doté d'un début et d'une fin déterminés, et qui vise à créer un produit ou un savoir unique.

- Il peut nécessiter la participation d'une seule ou de milliers de personnes.
- Sa durée peut être de quelques jours ou de plusieurs années.
- Il peut être entrepris par une seule organisation ou par un groupe d'organismes intéressés.
- Il peut s'agir de quelque chose d'aussi simple que l'organisation d'un événement d'une journée ou d'aussi complexe que la construction d'un hôtel, ou un projet de développement du tourisme dans un pays.

Un projet est, dans un contexte professionnel, une aventure temporaire entreprise dans le but de créer un produit ou un service unique:

- Temporaire, car un projet se termine à une date déterminée.
- Unique, car le résultat final est propre au projet entrepris.

Un projet peut être régulé par un plan de développement ou planifié, ce qui cloisonne sa progression par des contraintes; en le limitant à des objectifs et des paramètres déterminés. La planification, l'exécution et le contrôle de projets de grande envergure demandent parfois la mise en place d'une organisation temporaire, qui consiste en une équipe de projet et une ou plusieurs équipes de travail. Un projet nécessite le plus souvent des ressources humaines, matérielles et financières.

Un projet est un objectif "extraordinaire" (au sens littéral du mot) qui combine quatre (04) aspects:

- Un aspect fonctionnel: (réponse à un besoin);
- Un aspect technique: (respect des spécifications);
- Un aspect délais: (respect des échéances);
- Un aspect coûts: (respect du budget).

Il peut être décomposé en lots, en sous projets ou en chantiers, afin d'obtenir des sous-ensembles dont la complexité est plus facilement maîtrisable.

On distingue:

- des "projets-ouvrage", dont le résultat est unique. Exemple: un hôtel;
- des "projets-produit", dont l'objectif est la mise au point d'un ou d'une gamme de produit(s) ou service(s), qui sera diffusé à plus ou moins grande échelle.

Exemple: le Tourisme culturel.

- des "projets institutionnels" qui peuvent consister en une opération de rationalisation interne complexe. Exemple: Projet de faire du tourisme une source de croissance pour stimuler et soutenir le développement économique durable du Sénégal.

Le projet peut également faire partie d'un ensemble plus complexe, souvent

appelé Programme. Le programme recouvre l'ensemble des composantes permettant d'aboutir au résultat final dans toutes ses dimensions: juridique, marketing, informatique, technique, formation des personnels, organisation, logistique, communication, etc.

En principe, un projet n'est pas une simple idée jetée en l'air, mais suppose d'être décrit et planifié, par exemple selon la méthode PQQOQCC :

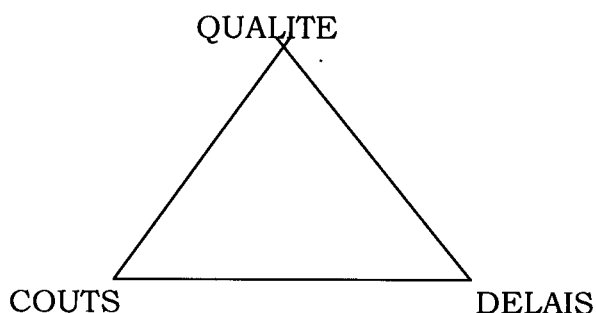
- Pourquoi? Quels sont les motifs et les objectifs?
- Quoi? Quelles sont les actions à mener?
- Qui? Quels sont les gens concernés?
- Où? Quels sont les domaines touchés par le projet, voire les lieux?
- Quand? Quelle programmation faire dans le temps?
- Comment? Quels moyens, quels méthodes seront ils nécessaires?
- Combien? De quel budget aurons-nous besoin?

Un projet, dès qu'il est suffisamment complexe et a des enjeux importants, consiste en un ensemble d'actions visant un résultat défini, connu et mesurable. Le projet est limité dans le temps et comporte toujours une notion de nouveauté et de changement.

On appelle projet l'ensemble des actions à entreprendre afin de répondre à un besoin défini dans des délais fixés. Ainsi, un projet étant une action temporaire avec un début et une fin, mobilisant des ressources identifiées (humaines et matérielles) durant sa réalisation, celui ci possède également un coût et fait donc l'objet d'une budgétisation de moyens et d'un bilan indépendant de celui de l'institution. On appelle livrables les résultats attendus du projet.

1-2. Cycle de Vie d'un Projet

Une méthode communément employée afin de conduire un projet à son terme en respectant les impératifs de qualité, coût et délai est le découpage du projet en phase. Chaque phase est accompagnée d'une fin d'étape destinée à formaliser la validation de la phase écoulée avant de passer à la phase suivante.



Habituellement, on retrouve les phases suivantes (mais les appellations varient selon le contexte et les méthodes):

PHASE1: L'étude Préliminaire

Egalement appelé Etude préalable, Etude de faisabilité ou encore Etude d'opportunité, selon le cas.

A ce stade, le but est de déterminer le périmètre du projet et sa faisabilité, c'est-à-dire de définir ce qui sera inclus dans les objectifs du projet, ce qui ne le sera pas et si le projet doit bien être lancé.

D'une part, on estime si les bénéfices attendus seront en proportion des investissements engagés et du coût prévisionnel du projet. Pour de nombreux projets, on détermine ainsi le retour sur investissement escompté(ou plus exactement: payback).

Il faut toutefois noter que tous les projets ne visent pas forcément à atteindre un profit financier: on peut lancer un projet dans le but d'améliorer le service aux usagers d'une administration, ou réduire le taux de pauvreté dans une zone. Dans ces cas, le retour sur investissement n'est pas nécessairement quantitatif.

D'autre part, l'étude de faisabilité indique également si l'organisation ou l'institution est bien en mesure de mener le projet à son terme. On cherche en particulier à savoir si elle dispose des compétences, des ressources et des fonds nécessaires.

On analyse :

- Les risques de faire: quelles sont les difficultés auxquelles il faut s'attendre dans le déroulement du projet et les moyens de les prévenir ? et ;
- Les risques de ne pas faire: quels sont les enjeux pour l'institution ou l'organisation si le projet n'était pas lancé et mené à terme ?

Le projet n'est véritablement lancé que si cette première phase est concluante.

PHASE 2: La Préparation du Projet

Cette phase de lancement est l'occasion de définir:

- L'organisation du projet, c'est à dire:
 - * la composition de l'équipe projet à mobiliser;
 - * les différents experts à solliciter;
 - * le chef de projet ou directeur de projet à nommer;
 - * la lettre de mission à rédiger;
 - * le comité de pilotage à constituer;
- Le planning des activités à réaliser avec leur ordonnancement, leur durée, leur affectation de ressources et les moyens techniques nécessaires ;
- Le budget du projet à engager ;
- Les moyens de contrôler les résultats (Suivi- Evaluation).

PHASE 3: L'Etude Générale et L'étude détaillée.

Le but de cette phase est de concevoir ou de spécifier ce qui doit être réalisé pour atteindre l'objectif (ou rédige éventuellement un cahier des charges). Ces études associent la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre.

On parle parfois d'expression de besoins ou de spécifications générales lorsque ces livrables sont " fonctionnels" et exprimés par les "utilisateurs", et on réserve alors le vocable de spécifications (ou spécifications détaillées) à des documents plus "techniques", ou en tout cas qui détaillent plus de fonctionnement "interne" du produit attendu.

PHASE 4: La Recherche et Détermination de Solutions

Cette phase consiste à étudier différentes solutions techniques et fonctionnelles en fonction de contraintes de compétences, d'équipement, de délais ainsi que des aspects financiers et de commercialisation. Les choix doivent être ensuite validés par la réalisation de maquettes ou de prototypes éventuels nécessaires. Les écarts mesurés permettent de rectifier les choix.

PHASE 5: La Réalisation et le Contrôle

C'est lors de cette phase que le projet est réalisé, C'est à dire que les activités permettant de mettre en œuvre le nouveau produit, bien ou service sont réalisées.

PHASE 6: La Réception

Dès la mise à la disposition ou la réception du ou des livrable(s), il est nécessaire de procéder à des vérifications de manière à contrôler la conformité du résultat réalisé avec la commande qui avait été passée lors des spécifications.

A l'issue de la phase de réception, est signé un procès-verbal de réception définitive. Selon la complexité du projet, des séquences de vérification globale peuvent s'avérer nécessaires.

PHASE 7: La Diffusion

Le produit est mis à la disposition du marché ou des utilisateurs, c'est ici qu'entre en action la politique de communication et d'une manière plus générale ce qu'on désigne par l'accompagnement du changement.

PHASE 8: Le Suivi des Performances et de la Qualité

Les outils de suivi ont été établis dès la préparation du projet, en même temps qu'ont été définis les objectifs de performance et de qualité.

2. L'intérêt d'une Approche Projet

Nos sociétés modernes sont devenues des "sociétés à projet". Les projets concernent autant les institutions (projet scolaire, projet d'établissement hospitalier, projet de loi, projet politique, projet de société, etc.) que les individus à tous les stades de la vie (du projet éducatif au projet de retraite, en passant par les projets professionnels, familiaux, existentiels, etc.) .

Cette Omniprésence du mode projet dans tous les aspects de l'activité humaine renvoie à une vision idéalisée de ce mode d'action. Le projet semble alors devenu un instrument qui donne l'espoir à l'homme de ne plus seulement subir les événements, mais de pouvoir maîtriser le cours de l'histoire et forger le futur à sa façon.

2-1. Place des Projets dans une Institution

Les projets sont généralement réalisés par des entreprises, des organisations ou des institutions (Etats, Ministères, Collectivités, etc.). Le but du projet est d'apporter de l'innovation pour augmenter la valeur du produit ou du service et donc, avoir des produits et services compétitifs. Seulement, les projets n'ont pas tous la même ampleur et toutes les entreprises sont différentes. Ainsi, on voit apparaître différents types de structures à projet.

2.1.1 Structure de Projet en Coopération

L'institution qui réalise des projets en coopération est une structure qui n'a pas les capacités ou les ressources pour créer un projet par ses propres moyens. Elle fait donc appel à des structures extérieures pour réaliser certaines parties du projet. La sous-traitance peut concerner plusieurs parties du projet et non pas uniquement la production comme on le pense souvent.

En effet, une institution peut faire appel à une autre structure pour la production, mais aussi pour la conception ou pour l'aspect marketing.

2.1.2. Structure du projet fédérateur

Les projets qui sont réalisés par plusieurs institutions sont des projets qui font appel à des domaines complètement différents et qui sont donc gérés par plusieurs structures. L'organisation est centrée sur le projet et non sur les structures. Ainsi, ces types de projets ont la nécessité d'un coordinateur de projet pour gérer différentes ressources humaines.

2.1.3. Structure de projet en association

La dernière forme de structure de projet concerne celles qui ont la capacité d'effectuer des petits projets au sein même de l'institution et qui pour de plus grands projets font appel à d'autres entités pour une joint-venture. Ces institutions ont une multitude de ressources, elles sont donc généralement de grandes tailles.

Ainsi, elles effectuent dans l'institution une multitude de petits projets internes. Concernant les grands projets, pour des raisons de ressource ou de prise de risque, elles font appel à d'autres structures pour effectuer des projets en collaboration autrement appelés des joint-ventures.

2.2 Différentes modes d'organisation des projets

2.2.1 Structure fonctionnelle

Dans cette structure, chaque spécialiste métier reste dans sa division et communiquera directement avec ses homologues pour faire les choix relatifs au projet. Dans ce cas il n'y pas de chef commun. L'implication dans le projet ne se fait que si les acteurs s'y attachent et que leur direction métier peut leur laisser suffisamment de temps.

2.2.2. Structure par Coordination de Projet

Le coordinateur n'est qu'un gestionnaire du projet: il ne dirige pas tous les acteurs mais il est en relation étroite avec les chefs de projet métier. Les acteurs sont donc déchargés de la tâche de gestion de projet, qui est en plus effectuée de façon plus efficace puisque centralisée. Mais il n'y a toujours pas de

direction du projet qui pourrait « concurrencer » les directions métier.

2.2.3. Structure de direction de projet

Le directeur de projet gagne en pouvoir puisqu'il a un poids hiérarchique sur les autres participants au projet. Cela lui permettra d'y apporter encore plus de cohérence en donnant des propriétés dans la réalisation des différentes tâches du projet plutôt que des conseils qui pouvaient être plus ou moins suivis. Cependant apparaît le problème du conflit de direction puisque les intervenants métiers ont maintenant deux chefs: un pour leur métier et un pour le projet: leur comportement risque d'être encore plus imprévisible.

2.2.4 Structure de Projet "Sorti"

Tous les acteurs du projet quittent la structure dans laquelle ils étaient (y compris physiquement: le travail sur le projet se fait souvent en plateau (open space) pour une meilleure circulation de l'information). La hiérarchie est maintenant claire et l'efficacité grandement améliorée.

Le problème se pose cependant de la reconversion des différents acteurs à la fin du projet puisqu'ils auront perdu leur compétence métier en ayant passé plusieurs années sur des actions variées. De plus, si l'institution n'a pas de projet à proposer directement à la suite, ces acteurs risquent d'être débauchés par des concurrents qui lancent leur projet.

2.3. Évolution dans le montage de projets

Les projets peuvent être organisés suivant des schémas complexes (provoquant coûts et délais) du fait qu'ils doivent s'insérer dans l'organisation préexistante de l'institution, elle-même complexe. Pour améliorer leur rendement, les ingénieurs en management de projet au cours des années ont créé des types de montage visant à simplifier ces schémas. Les projets sont passés d'un schéma traditionnel à celui de l'ingénierie intégrée.

Avant les années 80, au début de l'apparition des projets, ces derniers étaient régis par le développement séquentiel traditionnel. Ce type de montage est le

plus simple mais le moins efficace. Les tâches passent d'un service à l'autre selon le principe « over the Wall ». Un service effectue une action complètement puis la passe au service suivant. Ce mode de tâches successives n'est pas efficace à cause du fait que le temps total du projet est la somme du temps de chaque tâche.

Dans les années 80, les projets dont le développement se fait en ingénierie simultanée font leur apparition. Contrairement au développement séquentiel traditionnel, les tâches sont effectuées le plus possible en même temps. La durée du projet est ainsi très largement réduite.

Cependant ce type d'organisation de projet demande une organisation lourde pour gérer tous les services en même temps. Pour éviter ce problème, on fait appel à un coordinateur de projet qui permet de gérer l'ensemble du projet et notamment les relations inter-services. Ainsi, on obtient des projets rapides avec des coûts réduits.

Dans les années 90, les projets sont complètement restructurés avec l'apparition de l'ingénierie intégrée. Tout le projet est centré géographiquement sur un plateau où tous les services sont représentés. On obtient ainsi une équipe pluridisciplinaire.

L'absence de corps de métier et la centralisation géographique du projet permet d'améliorer nettement la communication au sein du projet. Ainsi, les projets sont encore plus rapides et moins coûteux.

Par contre, des problèmes apparaissent à la fin du projet. Que faire des acteurs du projet? En effet, l'institution peut les placer sur un autre projet mais tous les projets ne demandent pas les mêmes ressources humaines. Dans ce type d'organisation du projet, il faut faire un appel à un service de ressources humaines pour gérer ce problème.

Les projets n'ont donc pas d'organisation type même si en général ils se rapprochent de certains modèles qui ont fait leurs preuves. Chacun des modèles a des avantages et des inconvénients et chaque entreprise souhaitant créer un projet doit examiner avec précision ses ressources et ses exigences pour choisir le type de projet le mieux adapté.

3. Management de Projet

3.1 Qu'est ce que la gestion de projet

La gestion de projet est une démarche visant à structurer, assurer et optimiser le bon déroulement d'un projet suffisamment complexe pour devoir:

- être planifié dans le temps: c'est l'objet de la planification;
- faire intervenir de nombreuses parties prenantes: c'est l'objet des organisations qui identifient maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage;
- responsabiliser le chef de projet ou le directeur de projet, mettre en place un comité de pilotage;
- suivre les enjeux opérationnels et financiers importants.

L'objectif est d'obtenir un résultat conforme à des normes de qualité et de performances prédéfinies, pour le moindre coût et dans le meilleur délai possible.

Lorsque la gestion de projet porte sur un ensemble de projets concourant à un même objectif, on parle de gestion de programme.

La gestion de projet est l'utilisation d'un savoir, d'habiletés, d'outils et de techniques dans le cadre des activités d'un projet, en vue de satisfaire ou de dépasser les exigences et les attentes des parties prenantes à l'égard d'un projet.

Le gestionnaire de projet, parfois appelé coordonnateur ou chef de projet, en administre les détails au jour le jour. Il s'agit là d'un défi constant qui demande une compréhension du contexte plus général du projet et la capacité de concilier des exigences contradictoires telles que:

- les ressources disponibles et les attentes;
- les priorités différentes des parties prenantes;
- les besoins définis et la portée du projet;
- la qualité et la quantité.

Heureusement, nombre d'outils et de techniques de gestion de projet ont été mis au point à cette fin.

3.2 Acteurs clé du management de projet

3.2.1 Maîtrise d'ouvrage

On appelle maître d'ouvrage (ou maîtrise d'ouvrage) l'entité porteuse du besoin, définissant l'objectif du projet, son calendrier et le budget consacré à ce projet.

Le résultat attendu du projet est la réalisation d'un produit, appelé ouvrage.

La maîtrise d'ouvrage maîtrise l'idée de base du projet, et représente à ce titre les utilisateurs finaux à qui l'ouvrage est destiné.

Ainsi, le maître d'ouvrage est responsable de l'expression fonctionnelle des besoins mais n'a pas forcément les compétences techniques liées à la réalisation de l'ouvrage.

3.2.2 Maître d'ouvrage délégué

Lorsque le maître d'ouvrage ne possède pas l'expérience métier nécessaire au pilotage du projet, il peut faire appel à une maîtrise d'ouvrage déléguée (dont la gestion de projet est le métier). On parle ainsi d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

La maîtrise d'ouvrage déléguée est chargée de faire l'interface entre le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage afin d'aider celui-ci à définir clairement ses besoins et de vérifier auprès du maître d'œuvre si l'objectif est techniquement réalisable.

La maîtrise d'ouvrage déléguée ne se substitue pas pour autant à la maîtrise d'ouvrage et n'a donc pas de responsabilité directe avec le maître d'œuvre.

3.2.3 Maître d'œuvre

Le maître d'œuvre (ou maîtrise d'œuvre) est l'entité retenue par le maître d'ouvrage pour réaliser l'ouvrage, dans les conditions de délais, de qualité et de coûts fixées par ce dernier conformément aux exigences de la maîtrise d'ouvrage. Le maître d'œuvre a aussi la responsabilité dans le cadre de sa mission de désigner une personne physique chargée du bon déroulement du projet (on parle généralement de maîtrise du projet), il s'agit du chef de projet.

3.2.4 Sous-traitance

Pour la réalisation de certaines tâches du projet, lorsqu'il ne possède pas en interne les ressources nécessaires, le maître d'œuvre peut faire appel à une ou plusieurs entreprises externes, on parle alors de sous-traitance (et chaque entreprise est appelée sous traitant ou prestataire). Chaque sous-traitant réalise un sous-ensemble du projet directement avec le maître d'œuvre mais n'a aucune responsabilité directe avec la maîtrise d'ouvrage, même si celle-ci a un "droit de regard" sur sa façon de travailler.

3.2.5 Distinction des rôles du maître d'œuvre et du maître d'ouvrage

La distinction entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre est essentiellement dans le déroulement d'un projet, car elle permet de distinguer les responsabilités des deux entités. Il convient ainsi de s'assurer que la définition des besoins reste sous l'entière responsabilité de la maîtrise d'ouvrage.

En effet, il arrive dans certains cas que la maîtrise d'ouvrage délègue à la maîtrise d'œuvre des choix d'ordre fonctionnel sous prétexte d'une insuffisance de connaissances techniques.

Exemple: Une chaîne hôtelière qui prend la main et pilote un projet de développement touristique dans une zone géographique dès la phase d'expression des besoins.

Or, seul le maître d'ouvrage est en mesure de connaître le besoin de ses utilisateurs.

Une mauvaise connaissance des rôles des deux entités risque ainsi de conduire à des conflits dans lesquels chacun rejette la faute sur l'autre. D'autre part, s'il est vrai que le maître d'œuvre doit prendre en compte les exigences initiales du maître d'ouvrage, il n'est par contre pas habilité à ajouter de nouvelles fonctionnalités au cours du projet même si cela lui semble opportun. Le maître d'œuvre est cependant chargé des choix techniques pour peu que ceux-ci répondent fonctionnellement aux exigences de la maîtrise d'ouvrage.

Enfin, il arrive qu'une maîtrise d'ouvrage estime qu'un produit existant est

susceptible de répondre à ses besoins, l'achète, puis se retourne vers la maîtrise d'œuvre pour effectuer des adaptations du produit.

La distinction entre maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage est encore plus difficile lorsque les deux entités font partie de la même structure. Dans de pareils cas, il est d'autant plus essentiel de bien définir contractuellement les rôles respectifs des deux entités.

3-3) Gestion de projet et Management de projet :

Comme déjà indiqué précédemment, on appelle gestion de projet, l'organisation méthodique mise en œuvre pour faire en sorte que l'ouvrage réalisé par le maître d'œuvre réponde aux attentes du maître d'ouvrage et qu'il soit livré dans les conditions de coût et de délai prévus initialement, indépendamment de sa « fabrication ». Pour ce faire, la gestion de projet a pour objectifs d'assurer la coordination des acteurs et des tâches dans un souci d'efficacité et de rentabilité.

C'est la raison pour laquelle, un responsable de projet est nommé au niveau de la maîtrise d'ouvrage afin d'être en relation permanente (en théorie) avec les décideurs.

Dans le cas de projets importants, le maître d'ouvrage peut nommer une direction de projet, c'est-à-dire une équipe projet sous l'autorité du responsable de projet chargé de l'aider dans la gestion du projet, ainsi que dans les décisions stratégiques, politiques et de définition des objectifs. Le chef de projet doit être dégagé de ses activités et de ses responsabilités courantes afin de se consacrer à la gestion du projet.

Le terme management de projet intègre la notion de gestion de projet à laquelle il ajoute une dimension supplémentaire concernant la définition des objectifs stratégiques et politiques de la direction (il intègre donc la direction de projet).

Le choix d'une méthodologie pour conduire un projet, aussi contraignant peut-il paraître, est un atout permettant à tous les acteurs de projet de mener conjointement une action organisée selon des règles clairement exprimées. Cette méthodologie commune est d'autant plus importante que les acteurs du projet sont parfois amenés à changer en partie au cours du projet.

4) Planification de projet :

Chaque projet a un cycle de vie composé d'étapes à franchir du début à la fin. Le plan de projet établit les règles de base et les énonce de façon claire. C'est une étape particulièrement importante puisque les projets mettent habituellement en jeu plusieurs partenaires et intervenants ayant des intérêts et des points de vue différents.

Plusieurs problèmes rencontrés lors de certains projets auraient pu être évités ou minimisés si, dès le départ, un plan de projet détaillé avait été mis au point.

4-1) Pourquoi planifier un projet ?

- Pour que tous les partenaires comprennent et acceptent les règles fondamentales qui régiront le projet. Pour cela, les objectifs doivent être formulés clairement de façon à éviter tout désaccord ultérieur.
- Pour que le plan de mise en œuvre du projet contribue à la maîtrise et à la mesure de son progrès. Une fois l'équipe constituée et les possibilités de financement déterminées, le plan devra être passé en revue et les détails particuliers ajoutés pour faciliter une gestion réussie.
- Pour que le plan de projet aide à faire face aux changements susceptibles de survenir ou, plutôt, qui surviendront inévitablement. Que se passera-t-il, par exemple, si l'un des intervenants ajoute un nouvel objectif au projet ? Un plan de projet détaillé doit aider à affronter ce type de situation et à s'en tenir aux objectifs généraux du projet.
- Pour que le plan d'exécution d'un projet contribue à consolider le soutien des parties prenantes au cours des mois ou des années que durera le projet. Encore une fois, ce fait est particulièrement important parce que le projet aura besoin du soutien de personnes appartenant à divers organismes et sur lesquelles il ne pourra exercer aucune autorité directe.

En bref, un bon plan de projet doit servir :

- à remplacer l'euphorie et l'enthousiasme des initiateurs et animateurs pour l'objectivité des faits ;
- de guide à l'action, et ;

- d'outil de communication pour le projet.

4- 2) Qu'est-ce qui constitue un plan de projet ?

Puisqu'il n'y a pas deux projets entièrement identiques, il n'existe pas non plus deux plans de projet qui soient pareils.

Pour qu'il soit d'une utilité maximum, le plan de projet doit être pertinent, compréhensible et tenir compte de l'importance et de la complexité du projet unique.

Le bon plan de projet doit inclure les éléments suivants :

- le mandat de projet ;
- le calendrier des activités ;
- la matrice de responsabilités ;
- le budget de plan de projet ;
- les étapes importantes, avec les dates cibles, et ;
- la stratégie de gestion du risque.

Le plan de projet devrait être remis à toutes les parties prenantes :

- Gestionnaire de projet ;
- Promoteur ;
- Partenaires ;
- Principaux membres du personnel du projet.

Il s'agit d'un outil de grande valeur qui peut permettre d'éviter la confusion quant à la portée du projet et les malentendus sur les responsabilités, les échéanciers ou la gestion des ressources.

La quantité de détails fournis dans un plan de projet dépendra des besoins identifiés. Un plan peut être très bref ou très détaillé. Il incombe à ses concepteurs de mettre au point un plan approprié à la nature, à la taille et à la complexité du projet.

4-2-1) le mandat de projet

Le mandat de projet est un document qui témoigne de l'appui des premiers responsables, qui autorise le gestionnaire du projet à mener le projet et à attribuer les ressources nécessaires. La création d'un mandat de projet est chose facile. Il suffit d'indiquer le nom et le but du projet ainsi que le nom du gestionnaire de projet et une déclaration de soutien de la part des personnes responsables. Elle est signée par la haute direction de l'organisme en charge et les organismes participants. Le mandat de projet doit être diffusé largement à tous ceux qui sont touchés par le projet. Cela aidera à donner un élan au projet, à renforcer l'autorité de son directeur et, si possible, à intéresser d'autres personnes dont la collaboration pourrait s'avérer précieuse, à faire partie de l'équipe de projet.

4-2-2) Le calendrier d'activités

Le calendrier d'activités est l'un des éléments les plus importants du coffre à outils du gestionnaire de projet. En permettant de fractionner un projet et de répartir toutes les tâches nécessaires à son achèvement, le calendrier des activités :

- offre une vision précise de l'envergure du projet ;
- permet de savoir précisément ce qui est terminé et ce qui reste à faire ;
- permet de suivre de près le travail, les échéances et les coûts associés à chaque tâche ;
- permet de confier la responsabilité de tâches précises aux membres de l'équipe ;
- permet aux membres de l'équipe de comprendre leur rôle dans l'ensemble du tableau.

La production d'un calendrier d'activités demande un effort et on pourrait penser qu'un projet n'a pas l'ampleur voulu pour justifier cette démarche. Toutefois, grâce au plan d'action mis au point lors de la préparation de la

demande, les responsables auront déjà en main l'information nécessaire pour commencer le projet.

4-2-3) La matrice de responsabilités

Un projet nécessitera la collaboration d'un grand nombre de personnes et d'organismes qui travaillent à un but commun. La gestion d'une équipe variée, souvent dispersée à plusieurs endroits, peut présenter des défis particuliers.

La matrice de responsabilités est un outil précieux de gestion de projet destiné à aider à relever ces défis. Une matrice de responsabilités attribuée à quelqu'un la responsabilité de chaque activité principale du projet, évitant ainsi que certains éléments « échappent à la surveillance » de la direction de projet. Il n'est pas nécessaire qu'elle soit complexe et peut être facilement réalisée en se rapportant à l'organisation du travail du projet.

La colonne de gauche présente toutes les tâches nécessaires à la réalisation du projet. Sur la ligne supérieure horizontale du tableau, inscrivez tous les membres de l'équipe du projet. Inscrivez un code dans chaque cellule qui représente la participation de ce membre de l'équipe à la tâche représentée sur cette ligne. Par exemple :

Tableau N°1 : Matrice de responsabilités d'un projet

Membres de l'équipe du projet					
Tâches	Intervenant 1	Intervenant 2	Intervenant 3	Intervenant 4	Intervenant 5
Activité 1	A	R	C	-	-
Activité 2	-	R	-	-	-
Activité 3	-	R	-	-	-
Activité 4	A	R	-	-	-
Activité 5	P	P	P	P	P

Source : Support formation « Gestion, Suivi et Evaluation des Projets », du 21 au 25 août 2006

Légende : A –Autorisation écrite ; Responsabilité ; Participation ; Commentaires
Choisir des codes qui conviennent au projet, l'important est d'établir clairement qui a un rôle à jouer par rapport à chaque activité, ainsi que l'identité de ceux qui en répondent ou de ceux dont l'approbation écrite est requise. S'assurer de joindre la matrice au plan de projet de façon à ce que chaque participant soit conscient de ses responsabilités.

4-2-4) L'élaboration du budget

Le budget consiste à déterminer, pour chaque activité les ressources financières nécessaires pour sa réalisation.

4-2-5) Les étapes importantes et les dates cibles

Les étapes importantes marquent un événement significatif dans le cours du projet, habituellement l'achèvement d'un produit livrable important. Dans le cadre du plan d'action du projet, les étapes importantes ont été définies et des dates cibles ont été fixées.

A présent, il s'agit de faire la liste de ces étapes importantes et des dates cibles dans le plan de projets afin de s'assurer que tous les intervenants en prennent connaissance. Bien que toutes les parties prenantes reconnaissent sans doute l'importance de franchir les étapes et de respecter les échéances afin d'atteindre les objectifs du projet, cette démarche comporte aussi d'autres avantages moins évidents. La réalisation des étapes dans les délais prévus évite le gaspillage des ressources, maintient au projet son élan et instaure une crédibilité par rapport aux partenaires potentiels.

La gestion d'un projet nécessite la conciliation constante des ressources et des priorités. Ces contraintes, auxquelles s'ajoutent les effets inattendus de circonstances qui échappent au contrôle peuvent compromettre la réalisation des étapes et le respect des dates d'échéance. Le calendrier d'activités et la matrice de responsabilités sont des outils privilégiés pour aider à maintenir le cap.

Voici quelques conseils pour aider dans la démarche :

- S'assurer que les partenaires et le personnel clé ont approuvé par écrit le plan de projet en s'engageant explicitement à respecter les étapes importantes et les dates cibles.
- Examiner la matrice de responsabilités lors des réunions de l'équipe de projet afin d'affronter les problèmes avant qu'ils ne créent des décalages importants.
- S'assurer que chaque personne dispose de l'autorité confirmée et a accès aux ressources nécessaires pour compléter les tâches dont ils ont la responsabilité en vertu de la matrice de responsabilités.
- Prévoir suffisamment de temps pour la formation nécessaire au fonctionnement efficace de tous les membres de l'équipe.
- Rencontrer individuellement les membres de l'équipe afin de discuter des résultats attendus et des activités qui leur ont été confiée tout en soulignant les difficultés qui pourraient se manifester et répondre à leurs questions.
- Souligner le succès de l'équipe de projet lorsqu'ils atteignent une étape dans les délais prévus.

4-2-6) L'analyse du risque projet

Le risque est inhérent à tous les projets. Dans le jargon de la gestion de projet, le « risque » désigne une condition ou un événement incertain ayant une cause et, lorsqu'il se produit, a un effet positif ou négatif sur les objectifs du projet ainsi qu'une incidence sur les coûts, l'échéancier ou la qualité du projet.

Bien sûr, chacun préfère assurer le maximum de probabilités et de conséquences positives et réduire au minimum la probabilité et les conséquences d'événements allant à l'encontre des objectifs de son projet. Un plan de réponse au risque peut y aider. Celui-ci met en relief les risques inhérents au projet, précise leurs effets et propose des réactions convenues face à chaque risque.

4-2-7) Stratégie de gestion du risque

4-2-7-1) Identification des risques

La première étape dans la création de réponse consiste à définir les risques qui pourraient nuire à un projet. Le gestionnaire de projet, les principaux membres du personnel et les partenaires du projet devraient lancer des idées en s'inspirant de l'arrêté de projet, du calendrier d'activités, de l'échéancier et du budget afin de mettre en relief les risques possibles. Les intervenants peuvent souvent définir les risques en se fiant à leur expérience. En outre, il existe des ressources documentaires qui précisent dans plusieurs domaines d'application.

Exemple de sources de risques souvent rencontrés :

- les risques techniques tels que la technologie non éprouvée ;
- les risques de gestion de projet tels que les lacunes relatives à la répartition du temps et des ressources ;
- les risques organisationnels tels que les conflits de ressources par rapport à d'autres activités ;
- les risques externes tels que la modification des priorités chez les partenaires.

4-2-7-2) Elaboration de stratégies de réaction face aux risques

Il est impossible de se préparer à tous les risques ou de les atténuer tous mais les risques hautement probables et ayant des répercussions considérables sont susceptibles de requérir une intervention immédiate. L'augmentation ou la diminution des risques par rapport aux objectifs d'un projet dépend de l'efficacité de sa planification. Il existe diverses stratégies d'intervention, notamment :

- L'évitement : la modification du plan de projet afin d'éliminer le risque ou de protéger les objectifs de ses effets. Un exemple d'évitement est le recours à une technique connue plutôt qu'à une technique innovatrice.
- Le transfert : le transfert de risque comporte presque toujours le versement d'une indemnité à la partie assurant le risque. Un exemple de

transfert est le recours à un contrat à prix fixe pour les services d'un consultant.

- L'atténuation : réduire la probabilité ou les conséquences d'un événement défavorable à un seuil acceptable. Une action rapide est plus efficace qu'une tentative de rectification des conséquences après l'essai. Un exemple d'atténuation est la recherche de partenaires additionnels afin d'augmenter les ressources financières du projet.

- L'acceptation : la décision de ne pas modifier le plan de projet pour faire face au risque d'acceptation passive ne demande pas d'action. L'acceptation active peut vouloir dire l'élaboration d'un plan d'urgence advenant l'événement. Comme tous les risques ne sont pas évidents au début du projet, il importe de prévoir un examen périodique des risques lors des réunions de l'équipe de projet.

Les risques qui se manifestent devraient faire l'objet d'un rapport soulignant la réaction privilégiée. Les leçons tirées de l'expérience peuvent être utiles à d'autres intervenants ou à d'autres projets. Tout est projet, et pour réussir toute entreprise de la vie de façon maîtrisée, nous avons tous besoin de méthode.

- Voir, juger et agir
- Analyser, planifier et contrôler.

Ce qui nous appelons la gestion de projet pourrait n'être qu'une collection de recettes variées adaptées à de multiples situations. Il est vrai que selon les métiers et les contextes, on qualifie de projet des objets qui n'ont souvent rien en commun : la construction d'un centre de loisir, le lancement d'un nouveau produit, la réalisation d'un projet économique ou social, un choix politique ou social.

Pourtant, notre esprit cartésien retrouve des modèles théoriques et des méthodes d'organisation qui permettent d'utiliser des outils communs pour gérer tous ces projets.

SECTION 2 :L'EVALUATION

1) Concept et mécanisme

1-1) Justification et concept d'évaluation

« Le passé n'éclairant pas l'avenir, l'esprit marche dans les ténèbres ». Alexis de Tocqueville. Définir ce qu'est une évaluation n'est pas une chose aisée. On peut appréhender cette notion de façon progressive, tout d'abord en levant certaines ambiguïtés éventuelles, et en précisant quels enjeux elle peut recouvrir.

Contre certaines idées reçues

L'évaluation n'est pas un contrôle extérieur. Le dictionnaire « petit robert » explique que « évaluer », c'est « porter un jugement sur la valeur », c'est « fixer approximativement ». Ces définitions sont insatisfaisantes en ce qu'elles introduisent l'idée d'un contrôle extérieur et peuvent avoir une connotation négative. Des synonymes, tels qu' « estimer » ou, « apprécier » ont au contraire une connotation positive et pédagogique. Il s'agit de partir de ce qui est bien pour l'améliorer. L'évaluation n'est pas une séance de planification pour élaborer « un plan d'opération ».

L'évaluation apporte un diagnostic. Elle peut toutefois être constructive dans le sens où elle provoque une planification quelquefois insuffisamment réfléchie et affichée au départ.

L'évaluation ne peut pas être le résultat d'une objectivité totale.

Le terme d'évaluation renvoie fréquemment à l'idée d'une prise de recul, à la volonté de se placer en rupture par rapport à l'objet évalué. Or, il est illusoire de prétendre à une objectivité totale, qui serait amenée par cette rupture. L'appréciation portée sur une réalité par l'évaluation renvoie toujours, quelle qu'elle soit, à un système de valeurs et de références qui est une construction.

Définition :

Evaluer c'est déterminer la valeur d'un objet, estimer les mérites d'un travail ou d'une œuvre artistique etc. C'est une procédure systématique d'audit, qui permet à partir d'une bonne connaissance de l'existant et d'une bonne analyse de cet existant de prendre des décisions idoines. Ces décisions viseront alors à une amélioration, un maintien ou un changement de l'existant (la situation initiale).

L'évaluation d'un projet a pour objet de rechercher si les moyens humains, techniques, juridiques, administratifs et financiers mis en œuvre ont permis de produire les effets escomptés et d'atteindre les objectifs visés. L'évaluation s'intéresse plus à l'analyse des résultats et aux enseignements. Elle se concentre aussi sur la jonction entre les phases du projet : conception, mise en œuvre, effets, qui sont inter dépendants.

1-2) Les enjeux de l'évaluation

Les enjeux de l'évaluation peuvent être introduits par trois verbes : réformer, informer, former.

1-2-1) Evaluer sert d'abord à « réformer »

Evaluer, c'est estimer la valeur des résultats d'une action et poser un diagnostic qui deviendra le fondement d'une phase ultérieure. Evaluer, c'est analyser le passé en profondeur pour mieux programmer l'avenir. L'étude finale de tous les aspects d'un projet ou d'une politique permet d'en déterminer les points forts et ses insuffisances : elle sert à dresser un bilan critique qui conduit à conforter les acquis et le réorienter sur des points plus fragiles.

En ce sens, évaluer permet de réformer, dans le meilleur sens du terme, c'est-à-dire de révéler les compétences existantes tout comme les compétences à adjoindre.

1-2-2) Evaluer sert à « informer » les différents acteurs d'un projet

Evaluer va permettre d'assurer une information transparente sur un projet vis-à-vis des administrés, qui délèguent à leurs élus la responsabilité d'actions de solidarité internationale, et vis-à-vis des partenaires étrangers et des bénéficiaires de l'action. De ce point de vue, l'évaluation est une réponse à une demande sociale de plus en plus forte en matière de transparence.

D'autre part, l'ensemble des acteurs d'un programme, plus ou moins directement impliqués (administration, services techniques, autres partenaires de projets, publics ou privés, sans oublier les bailleurs de fonds) travaillent sur le même terrain. Il est utile que chacun partage la même information sur la nature et les résultats du projet, sur sa philosophie du développement et sa méthode de travail.

L'évaluation devient dès lors un outil de communication et de renforcement de l'expérience dans la mesure où elle fait l'objet d'une diffusion. Elle apporte des informations précieuses (par comparaison, par analogie, par complémentarité) aux institutions et organisations travaillant dans le même domaine ou dans la même aire géographique.

1-2-3) Evaluer sert à « former »

L'évaluation n'est ni une inspection, ni un contrôle. L'avis apporté par l'évaluateur ne peut être comparé à un jugement « normatif ». Sa fonction est plus pédagogique : il s'agit de permettre de comprendre ce qui s'est passé depuis l'origine de l'action pour en mesurer les effets.

L'évaluation est donc un outil qui permet d'accompagner, appuyer les acteurs pour qu'ils tiennent toujours mieux leur rôle comme porteurs, comme partenaires et comme bénéficiaires. Le fait même de conduire une évaluation, avant même d'avoir les résultats, amène des évolutions par le travail de réflexion collectif auquel il donne lieu. C'est une démarche très formatrice, qui apporte un bénéfice.

1-3) Evaluation par rapport à d'autres outils

Afin d'éviter certaines confusions, il importe de situer l'évaluation par rapport au suivi ou à un audit :

- Un audit est une mission ponctuelle de contrôle sur l'exécution d'une action. L'audit est effectué à la demande d'un contrôle extérieur, il porte prioritairement sur les aspects financiers.
- Le suivi est une mission d'ajustement permanent dans le déroulement d'un programme. Il est polyvalent, destiné à être utilisé en interne, et est constitué à partir de tableaux de bord. Les aspects financiers n'en constituent qu'un volet.
- L'évaluation est une mission récurrente d'accompagnement dans la conduite d'une politique. Elle est engagée en vue d'une amélioration prospective. Elle est globale et qualitative, et le volet financier n'en constitue qu'une faible part.

Enfin, les différences, spécificités, complémentarités et points communs entre l'évaluation et ces outils (suivi, inspection et audit) sont élaborés dans un tableau en « annexe » du mémoire.

2) Différents types d'évaluation

On distingue généralement, sans que les frontières soient étanches, plusieurs types d'évaluation :

2-1) Evaluation interne :

Elle est conduite par les responsables du projet, soit seuls, soit assistés par un ou des experts. Ce système présente l'avantage d'être assez rapide et fortement mobilisateur, en interne. Les résultats de l'évaluation sont, dès lors, utilisés par le seul gestionnaire. Elle présente toutefois le risque d'un manque d'ouverture et d'un manque de recul.

2-2) Evaluation Externe :

La structure qui commande l'évaluation est distincte de celle qui la réalise : le décideur a recours à des évaluateurs externes. Ce type d'évaluation est plus long, et plus onéreux. Le regard extérieur et les éléments introduits par l'évaluateur impliquent des phases de discussions contradictoires sur les problèmes soulevés par l'évaluation.

2-3) Evaluation mixte :

Elle s'appuie simultanément sur un évaluateur externe et sur les ressources internes de la structure qui commande l'évaluation. Les personnes ou acteurs d'une coopération peuvent être mobilisés sur la conduite d'une partie de l'évaluation. Leur connaissance des sujets est un atout qui facilitera les démarches.

Cette présentation est assez formelle, car une « bonne » évaluation ne peut se réaliser qu'avec l'implication des différents protagonistes, et elle nécessite également un regard extérieur. Trouver un compromis intéressant entre mobilisation interne et regard extérieur est un choix qui demande à être négocié entre les principaux intervenants.

3) Dispositif d'une évaluation « externe »

Dans le cas d'une évaluation externe, l'évaluation s'appuie sur plusieurs protagonistes, notamment un comité de pilotage et un évaluateur.

3-1) Instance d'évaluation et comité de pilotage :

Véritable maître d'ouvrage, le comité de pilotage est un collectif qui est responsable de l'économie générale du projet d'évaluation .Il en définit la méthodologie, les moyens d'enquêtes nécessaires, les cahiers des charges, coordonne les travaux d'évaluation, la mise en relation des groupes. Il est responsable de la bonne fin de l'exercice. Il fixe les règles du jeu et assure le contrôle, tout au long du processus, du respect de celle-ci. Sa mission comporte donc une qualité pédagogique et explicative.

A ce titre, le comité de pilotage :

- passera la commande de l'évaluation ;
- en définira le contenu ;
- choisira l'évaluateur ;
- assurera le contrôle du bon déroulement de l'évaluation ;
- sera destinataire des résultats de l'évaluation ;
- définira les conditions de restitution et de diffusion des résultats de l'évaluation.

Le choix des personnes et des structures qui vont composer le comité de pilotage n'est donc pas neutre : ce choix va délimiter le degré d'ouverture et le périmètre de l'évaluation.

3-2) Evalueur

L'évaluateur va réaliser l'évaluation pour le compte du commanditaire et sera sélectionné par le comité de pilotage. Le choix de l'équipe d'évaluation est primordial et sera guidé en partie par le type de questions posées. La recherche de l'évaluateur repose tant sur ses compétences que sur sa personnalité (capacité d'écoute, d'ouverture, etc.)

Le profil de l'évaluateur peut être de deux types :

- Soit un spécialiste technique de l'évaluation, également capable de gérer la complexité du jeu des acteurs et garant d'une certaine déontologie (respect de la répartition des missions entre techniciens et élus mandatés). Il est donc un ensemblier.
- Soit un animateur conseil, un facilitateur organisateur de l'évaluation laissant au commanditaire et aux partenaires de l'évaluation l'entière responsabilité du questionnement et des enseignements à tirer des conclusions finales. Il est donc un accoucheur.

Dans tous les cas, l'évaluateur pourra apporter un regard extérieur qui enrichira la réflexion ; il permettra de donner à ceux qui sont directement

engagés dans l'action le recul nécessaire pour apprécier les résultats et y apporter un regard critique.

4) Principales étapes d'une démarche d'évaluation :

La démarche d'évaluation comprend, dans l'ordre, les étapes suivantes, dans lesquelles la collectivité est plus ou moins impliquée.

4-1) Temps de la préparation

La collectivité commanditaire est maître du processus. Cette étape va permettre de définir le profil de l'évaluateur et le type de résultats attendus.

A ce niveau, la collectivité aura à :

- définir les « termes de référence ». La préparation des termes de référence permet de mettre à plat le contexte dans lequel s'engage l'évaluation, les objectifs recherchés, les questions posées, etc. ;
- sélectionner l'équipe d'évaluation, soit par un appel d'offres restreint, soit de gré à gré.

La préparation est de la responsabilité première de la collectivité. Elle pourra, si besoin est, s'entourer d'un appui extérieur dès cette étape.

L'élaboration des termes de référence

La démarche d'évaluation doit être discutée entre les différentes parties prenantes et consignée dans des termes de référence. Ceux-ci constituent le cadre autour duquel va s'organiser tout le processus. C'est pourquoi il est indispensable que les termes de référence soient acceptés par tous les acteurs concernés, car ils vont clarifier le rôle et le niveau d'implication de chacun pendant l'évaluation. Les termes de référence préciseront notamment :

- le contexte, le partenariat et les actions : présentation de la situation actuelle en situant l'évaluation dans une perspective historique ;
- la définition des enjeux et des objectifs de l'évaluation, et notamment les questions et thèmes devant faire l'objet de l'évaluation ;
- la description du champ couvert par l'évaluation ;

- le cadre méthodologique ;
- les rôles et responsabilités des intervenants ;
- l'équipe d'évaluation ;
- la demande suivie ;
- les formes de la restitution et les destinataires ;
- le calendrier de réalisation ;
- les conditions de financement et de budget.

4-2) Temps de la réalisation

Les évaluateurs vont mener le travail de réalisation, qui repose sur :

- la collecte d'informations à partir d'analyses documentaires, d'un travail d'enquêtes et d'entretiens ;
- la rencontre des partenaires, par une (ou plusieurs) missions de terrain ;
- la rédaction d'un rapport provisoire, qui intègre une partie d'analyse suivie d'une partie de recommandations.

L'évaluateur doit pouvoir conduire son travail sans être « gêné » par la collectivité, à savoir sans que celle-ci cherche à modifier le cahier des charges en cours de processus.

Le cahier des charges peut d'ailleurs être validé lors d'une réunion de cadrage préalable au travail d'enquêtes. Quelques réunions d'étapes peuvent jalonner ce travail : elles permettent de présenter les premiers résultats, d'émettre des hypothèses de travail et d'anticiper quelques peu sur les résultats. Elles peuvent ainsi faire tomber certaines craintes éventuelles liées à l'évaluation.

La collectivité n'est plus l'acteur principal, et laisse place au travail des experts mandatés pour la réalisation.

4-3) Temps de restitution

La restitution est une phase primordiale de l'évaluation. Elle permet de :

- présenter les résultats de l'évaluation, à partir du rapport provisoire remis au préalable au comité de pilotage ;

- confronter et échanger sur le diagnostic posé ;
- préparer l'utilisation de l'évaluation.

La restitution donne lieu à la remise d'un rapport final intégrant des modifications éventuelles. Dans le cas d'une évaluation de partenariat ; la restitution aura lieu dans les localités des partenaires.

La restitution est un moment privilégiée d'échanges et de débats privilégiés, autour des résultats de l'évaluation. Elle est tournée essentiellement vers les décideurs et les bénéficiaires.

4-4) Temps de l'exploitation :

L'exploitation du rapport d'évaluation passe par différentes étapes :

- la diffusion des résultats : il faut déterminer la liste des destinataires du rapport d'évaluation, et plus longuement, fixer les modalités de diffusion des résultats. L'évaluation est privée et peut rester confidentielle, tout comme la diffusion des résultats (totale ou partielle) peut être élargie à d'autres acteurs. L'évaluation est, dès lors, un outil d'information, d'explication, de débats ;
- la prise de certaines décisions, en interne, afin de mettre en application tout ou partie des recommandations faites dans l'évaluation ;
- la mise en œuvre des décisions. Passé un certain délai, les décideurs pourront vérifier si les suggestions issues de l'évaluation ont donné lieu à certaines réorientations des politiques, des projets, des stratégies, des méthodes d'intervention. L'exploitation des résultats doit déboucher sur des décisions prises et assumées par la collectivité. L'évaluateur n'est plus concerné, à ce stade. Il pourra toutefois intervenir dans la mise en œuvre des recommandations ou dans l'introduction d'un système de suivi, mais ce dans un autre cadre qui dépasse celui de l'évaluation.

Section 3 : Le cadre logique

Le cadre logique est un outil de projet créé en 1970 par un bureau d'études sous l'égide de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) pour répondre aux besoins de planification, de gestion et d'évaluation des projets. Testé de 1970 à 1974, il fait partie intégrante depuis 1975 du système de gestion du cycle de projet de plusieurs pays et organismes d'aide au développement.

1) Présentation du cadre logique

Selon les organismes d'aide au développement, le cadre logique se présente sous forme d'une matrice 4 x 4 ou 5 x 4 (c'est-à-dire 4 lignes et 4 colonnes ou 5 lignes et 4 colonnes).

Un outil nommé matrice de cadre logique (ou matrice de planification de projet) est utilisée pour transformer une stratégie de projet en une matrice de projet.

Après que la stratégie a été établie, le projet doit être élaboré plus en détail.

Cela implique de :

- Définir plus en détail l'objectif ;
- Définir les résultats nécessaires afin d'atteindre l'objectif ;
- Décider ce dont on a besoin pour obtenir les résultats, par exemple : quelles activités devons-nous réellement entreprendre ?
- Considérer ce qui pourrait mal se passer (hypothèses) ;
- Définir quand « le projet est un succès » (critères et indicateurs).

La matrice de cadre logique est une feuille de travail qui résume le schéma de conception du projet, qui autrement serait trop complexe. La matrice ne couvre que les éléments essentiels. Ces résultats-clés doivent être détaillés dans la description de projet.

Dans la matrice, le projet sera décrit par les éléments clés qui définissent son contexte :

- objectifs ;
- résultats ;
- activités ;
- données de départ ;
- facteurs extérieurs ;
- critères de mesure du succès.

Au premier abord, la matrice peut paraître un peu confuse et difficile à comprendre. Cependant, lorsqu'on suit les procédures étape par étape, on finit par y arriver. Elle est très utile dans le cas où on a besoin d'un aperçu du projet et lorsqu'on a besoin de savoir où on est dans le processus de sa conception.

Le tableau de la matrice de cadre logique est présenté dans la partie « annexe » du mémoire.

2) Etapes de conception du cadre logique :

2-1) Objectifs aux Résultats

Parmi tous les objectifs possibles, le concepteur du projet choisit un objectif du projet. L'approche est conçue de façon à « conduire » à cet objectif à la fin du projet. Le projet « contribue » aussi aux autres objectifs (les objectifs d'ensemble). Pendant sa durée, le projet conduira aussi à des résultats spécifiques. Dans cette partie du processus de planification, ces objectifs à différents niveaux sont choisis.

Déterminer ensuite les résultats dont on aura besoin afin d'atteindre l'objectif du projet et enfin les activités à mener pour atteindre ces résultats.

2-2) Conditions supplémentaires à considérer

Considérer ce qui pourrait mal se passer (hypothèses) : pour cela, il faut retourner à la logique zigzag, et à partir de là, obtenir ceci :

Activités	+	hypothèses	=Résultats
Résultats	+	hypothèses	=Objectif du projet
Objectif du projet	+	hypothèses	=Objectif d'ensemble

Ce sont les hypothèses (et les conditions préalables) qu'il faut identifier à ce stade du processus de planification. La détermination des hypothèses et des conditions préalables au succès du projet est une part essentielle de l'estimation du risque d'échec d'un plan de projet.

Puisque des hypothèses peuvent être formulées à chaque niveau dans la matrice de cadre logique, il est nécessaire d'identifier les hypothèses possibles pour chaque niveau individuellement.

Le plan du projet doit inclure tous les facteurs qui jouent un rôle dans la réalisation des objectifs du projet. Afin de s'assurer que le plan est complet, toutes les conditions nécessaires à la réalisation de l'objectif du projet doivent être ajoutées. Celles-ci seront vérifiées plus tard afin de déterminer si elles seront classées comme hypothèses en dehors de l'influence du projet ou incluses dans le plan du projet.

2-3) Analyser les conditions liées aux hypothèses de travail

Les conditions doivent être analysées pour déterminer si elles seront placées dans la matrice des hypothèses, si elles seront incluses à l'intérieur du projet lui-même comme objectifs ou activités liés à lui, ou si elles ne doivent pas être incluses du tout.

Les hypothèses seront incluses dans le plan de projet de telle sorte qu'elles puissent faire l'objectif de suivi. Si une hypothèse s'effondre, ceci affectera le projet, puisque seules les hypothèses pertinentes sont incluses. Les activités du projet doivent donc toujours inclure le suivi des hypothèses.

Certaines hypothèses peuvent être tellement importantes que les planificateurs préfèrent les inclure comme activités de projet ou objectifs, afin de placer l'hypothèse sous le contrôle du projet (si possible).

S'il devient évident que certaines conditions doivent être incluses dans le projet (comme résultats, ou même en tant qu'activités), elles peuvent être placées immédiatement dans la matrice à la place appropriée. Les activités du projet doivent donc toujours inclure un suivi d'hypothèse.

Finalement, il peut exister des « hypothèses fatales ». Ce sont des hypothèses qui risquent de s'effondrer et qui ne peuvent pas être placées sous le contrôle ou l'influence du projet. Elles présentent un risque sérieux pour l'efficacité et l'impact du projet. Elles peuvent nécessiter une ré-focalisation du projet (un changement d'objectif de projet), des actions spécifiques de la part de parties extérieures au projet à un niveau plus élevé (par exemple interventions politiques) ou une autorisation explicite des décideurs afin de pouvoir continuer le projet.

Si une condition n'a pas d'importance pour le succès du projet, ou s'il est certain que le projet sera réalisé alors elle ne doit pas être incluse dans la matrice.

Les « hypothèses fatales » au niveau de l'objectif de projet ne sont pas rares si la « distance » entre l'objectif de projet et les objectifs d'ensemble est grande et si la contribution apportée par l'objectif de projet à la réalisation de l'objectif d'ensemble des projets est faible.

Bien que ceci ait une influence sur la justification du projet, ce n'est pas obligatoirement un problème majeur : beaucoup de projets sont entrepris pour leur valeur propre même s'ils ne contribuent que de manière limitée à l'ensemble des objectifs de développement dans un secteur ou une zone géographique donnés.

Vous pouvez demander aux décideurs de mettre en place un deuxième projet en parallèle au vôtre pour réduire cette situation.

Cependant, évitez les « hypothèses fatales » à un niveau bas de l'arborescence : elles mettent en danger la viabilité du projet même.

2-4) Vérifier l'indépendance des résultats

Finalement, les résultats sont vérifiés afin d'assurer qu'ils sont tous indépendants.

- 1) Est- ce que le premier résultat mènera à l'objectif du projet ?
- 2) Est-ce que le second résultat mène directement à l'objectif du projet, ou bien éventuellement au premier résultat ? Si c'est le second cas, placez le second résultat dans la colonne sous le premier résultat, où il deviendra une des activités pour ce résultat.
- 3) Est-ce que le premier résultat mène éventuellement au deuxième résultat. Si c'est le cas, placez -le dans la colonne sous le deuxième résultat où il devient une des activités pour ce résultat.

Continuez cette procédure jusqu'à ce que tous les résultats aient été vérifiés et certifiés indépendants.

3) Description des logiques

3-1) logique verticale

Logique verticale = colonne du résumé narratif +
colonne des conditions critiques

Les éléments de la logique verticale (lecture de bas en haut) décrivent la logique d'intervention du programme ou du projet, et permettent d'hiérarchiser les objectifs en objectifs long, moyen et court termes. La colonne du résumé narratif ou de la logique d'intervention décrit les relations de causalité entre différents niveaux d'objectifs tandis que la colonne des conditions critiques ou hypothèses identifie les conditions externes qui peuvent empêcher la réussite du projet.

3-1-1) Eléments du résumé narratif

Les éléments du résumé narratif, qui traduisent la logique d'intervention, se lisent comme suit :

- si les moyens sont disponibles, on peut entreprendre les activités ; grâce aux activités réalisées, on obtient les résultats (extrants) ;
- une fois les résultats obtenus, on devrait en principe atteindre le but (l'objectif spécifique) ;
- une fois l'objectif spécifique atteint, il contribuera à la réalisation des objectifs globaux (finalité).

3-1-1-1) Finalité ou objectifs globaux

Elle traduit ce vers quoi sont orientés les efforts déployés du projet ainsi que ceux d'autres projets complémentaires ou du même secteur. La finalité ne fait pas partie intégrante du projet elle se situe à un niveau supérieur, celui du programme ou du secteur d'intervention.

Le projet seul ne permet pas d'atteindre ces objectifs globaux qui sont généralement définis dans les programmes et plans des pays.

3-1-1-2) But ou objectif spécifique

C'est le problème que le projet est sensé résoudre à terme (ou le besoin à satisfaire). C'est en d'autres termes, la situation de fin de projet.

3-1-1-3) Extrants ou résultats

Ce sont les réalisations concrètes en terme de biens ou services attendus du projet grâce aux activités entreprises et aux ressources fournies. Ils sont toujours nécessaires et suffisants pour atteindre l'objectif spécifique.

3-1-1-4) Intrants ou activités

Ils traduisent tout ce qui est nécessaire pour produire les résultats escomptés (ressources et activités) (modèle ACDI) ou les opérations à entreprendre pour obtenir les résultats (modèle CCE)

3-1-2) Conditions critiques

Les conditions critiques décrivent les conditions, événements ou éléments sur lesquels l'équipe de projet n'a aucune emprise et qui sont nécessaires pour assurer la réussite du projet. Elles sont évaluées en fonction de leur probabilité de réalisation et ne doivent pas inclure les facteurs dépendants du gestionnaire de projet (exemple : que le personnel vienne à l'heure) ni les calamités (inondations, sécheresse, épidémie, etc.). Elles permettent de déterminer le niveau de risques du projet

3-1-2-1) Comment déterminer les conditions critiques

Tableau N°2 : Détermination des conditions critiques

Détermination des conditions critiques	Questions à poser
Niveau Objectifs Globaux	Une fois l'objectif spécifique réalisé, quels sont les facteurs externes indépendants du gestionnaire de projet qui peuvent empêcher d'atteindre les objectifs globaux ?
Niveau Objectif Spécifique	Une fois les résultats obtenus, quels sont les facteurs externes indépendants du gestionnaire de projet qui peuvent empêcher d'atteindre l'objectif spécifique ?
Niveau Résultats	Une fois les activités entreprises, quels sont les facteurs externes indépendants du gestionnaire de projet qui peuvent empêcher de produire les résultats ?
Niveau Activités	Quels sont les facteurs externes indépendants du gestionnaire de projet qui sont nécessaires pour le démarrage du projet ?

Source : CODEX, GP, CESAG 2008

3-1-2-2) Comment évaluer les conditions critiques

Le facteur externe est-il important ?

☐ Non

ne pas l'inscrire dans le cadre logique

☐ Oui

est-il probable qu'il se réalise ?

- Pratiquement sûr : ne pas l'inscrire dans le cadre logique.
- Assez probable : l'inscrire dans le cadre logique
- Improbable : peut-on modifier la stratégie du projet afin que ce facteur ne soit plus nécessaire ?

❖ ☐ Oui modifier la stratégie du projet afin que ce facteur ne soit plus nécessaire

❖ ☐ Non ajouter des activités et /ou résultats

❖ ☐ ce facteur constitue une condition fatale. Le projet est très risqué. Avertir les décideurs et /ou arrêter.

3-2) Logique horizontale

Logique horizontale : colonne des IOV + colonne des Moyens de Vérification

La logique horizontale permet d'identifier pour chaque niveau de la logique verticale les résultats précis à obtenir ainsi que les moyens nécessaires grâce auxquels on peut obtenir les données.

Les éléments de la logique horizontale servent à clarifier quantitativement et qualitativement les objectifs à atteindre selon un horizon temporel et tels que décrits dans la colonne du résumé narratif. Ils permettent aussi de mesurer pour chaque palier le niveau de réalisation des objectifs.

Cette mesure s'effectue grâce à l'identification des Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV) et les Moyens de Vérification (MV).

3-2-1) Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)

Ils énoncent et définissent clairement l'objectif exprimé en clarifiant les résultats à obtenir.

Ils sont souvent qualitatifs au niveau de l'objectif global et plus quantitatif au niveau de l'objectif spécifique et des résultats. Ils renseignent sur la réalisation d'un objectif en termes de quantité, qualité, temps et lieu.

3-2-1-1) Caractéristiques d'un bon indicateur

Objectivement vérifiable (quantifiable ou observable) : quel que soit la personne qui utilise la méthode, les résultats doivent être les mêmes.

Pertinent : doit permettre de mesurer les résultats qui de l'avis de différents spécialistes représentent une description appropriée du projet /programme.

Explicite : chaque niveau de réalisation d'un objectif doit être spécifiquement défini en termes de quantité, qualité, et temps.

Indépendant : chaque IOV doit être rapporté à un objectif donné.

3-2-1-2) Comment formuler les IOV par rapport à un objectif

Objectif : atteindre le maximum de touristes

Démarche de formulation des IOV

- 1) identifier l'indicateur ex : entrées de touristes
- 2) fixer sa quantité et /ou la qualité ex : 1,5 million
- 3) préciser le cadre temporel ex : 2010
- 4) préciser le lieu ex : postes frontières du Sénégal

Cet objectif aura donc l'IOV suivant :

1,5 million d'entrées de touristes enregistrées dans les postes frontières du Sénégal en 2010.

3-2-2) Moyens de vérification

Ils permettent d'identifier les sources ainsi que les moyens à utiliser pour obtenir les données significatives et nécessaires pour l'évaluation future du projet. Ces sources de vérification doivent fournir des données fiables et accessibles à des coûts raisonnables. Elles peuvent être internes ou externes au projet.

Pour les IOV dont on n'a pas pu trouver de sources de vérification convenables, les remplacer par d'autres indicateurs plus accessibles.

4) Intérêts et Limites du Cadre Logique

4-1) Intérêts du cadre logique

Le cadre logique est indispensable à toutes les étapes du cycle de projet :

- A l'étape de planification, le cadre logique :
 - ❖ permet de voir si le projet a inclus tout ce qui est nécessaire pour atteindre l'objectif global ;
 - ❖ présente les objectifs de façon explicite et compréhensible.
- A l'étape d'exécution, il :
 - ❖ permet à l'équipe de se mettre d'accord sur les objectifs et résultats à atteindre ;
 - ❖ permet de suivre et de mesurer l'état d'avancement des réalisations.
- A l'étape d'évaluation, il permet de :
 - ❖ dresser les bases d'une évaluation ;
 - ❖ tester la validité des hypothèses, et ;
 - ❖ faire des recommandations aux décideurs.

4-2) Limites du cadre logique

Le cadre logique ne peut pas garantir seul la réussite du projet. Celle-ci dépend de la capacité technique de l'équipe et du sérieux mis dans l'application de la méthode.

Conçu à un moment donné du cycle du projet, le cadre logique reflète les préoccupations et les connaissances de cette période. Il faudra donc l'adapter en fonction de l'évolution de la situation.

Section 4 : Présentation du Modèle

Après avoir fixé des objectifs cohérents avec sa mission, sa vision et ses valeurs, il va falloir peser ses forces et ses faiblesses réelles (analyse de l'interne), estimer les opportunités et les menaces (analyse de l'externe), que l'on peut représenter par la matrice suivante :

Tableau N°3: Matrice des FFOM

	Interne	Externe
Positif	Forces - Retard comblé - Engagement des agents - Exhaustivité dans la collecte	Opportunités - Equipement - Formation - Cadre d'analyse - Appui technique - Echanges d'informations et de documents
Négatif	Faiblesses - Rémunération - Formation - Retards - Risques de maladie - Communication - Autres absences et manquements - Risques de démission	Menaces - Décisions administratives - Finances - Démission - Non respect des engagements - Risque vers la fin de projet

Source : Support formation « Gestion, Suivi et Evaluation des Projets », du 21 au 25 août 2006

Par interne, il faut donc comprendre les caractéristiques à l'organisation et par externe les caractéristiques de l'environnement.

1) Présentation générale du modèle d'analyse SWOT

1-1) Qu'est-ce qu'une analyse SWOT ?

Le modèle d'analyse SWOT ou FFOM (sigle équivalent en français) est un modèle ou outil fréquemment utilisé en vue de la formulation de la stratégie.

Il s'agit en fait d'une analyse qui combine les menaces et les opportunités de l'environnement externe avec les forces et les faiblesses relevées sur le plan interne. Elle réunit ainsi les ressources et les compétences internes avec les exigences découlant de l'environnement externe.

SWOT	FFOM
S ou Strengths	F ou Forces
W ou Weaknesses	F ou Faiblesses
O ou Opportunities	O ou Opportunités
T ou Threats	M ou Menaces

1-2) Pourquoi une analyse SWOT ?

Les organisations performantes, quelles soient privées (entreprises) ou publiques et parapubliques (institutions) surveillent de façon permanente leur environnement de même que le niveau de leurs performances internes.

Ceci s'impose pour les raisons suivantes :

- Nous vivons dans un monde en perpétuel changement, caractérisé par la rapidité des innovations et par des changements constants au niveau des habitudes. Une organisation qui tarde à reconnaître ces changements risque d'être rapidement dépassée ;
- Vu que l'environnement change constamment, les facteurs clés de succès se modifient également. Il s'ensuit que l'institution doit en permanence, remettre en question ses propres compétences et les adapter de façon à pouvoir répondre avec succès aux nouvelles exigences.

Qu'il en ait conscience ou non, tout bon stratège applique la méthode SWOT.

1-3) Analyse externe : l'environnement

L'analyse de l'environnement révèle l'existence de règles : « règles du jeu », règles de comportement, contraintes, opportunités, etc. Méconnaître la réglementation ou la culture spécifique de l'environnement peut se révéler fatal, et ces données peuvent évoluer dans le temps et varier géographiquement.

L'analyse externe consistera donc à analyser minutieusement l'environnement de l'institution au sens large, afin de détecter des tendances qui pourraient affecter son activité dans les années à venir, soit de façon positive, soit de façon négative. En particulier l'analyse portera sur :

- l'environnement politique : stabilité, paix civile, gouvernance, événements politiques majeurs, tels que des élections, etc.;
- l'environnement économique : croissance économique, évolution des revenus, évolution des prix, etc.;
- l'environnement social : évolution démographique, phénomènes de mode, etc. ;
- l'environnement culturel : croyances et valeurs, etc.;
- l'environnement technologique : facilité d'accès, performances, etc. ;
- l'environnement juridique et réglementaire : contraintes et opportunités législatives, fiscalité, etc. ;
- l'évolution de la branche d'activité : circuits de distribution, fournisseurs, clients, entreprises concurrentielles, etc.

L'analyse externe aboutit donc à un relevé des menaces et des opportunités.

1-4) Analyse Interne : l'organisation elle-même

L'analyse interne, qui rappelons le s'intéresse aux caractéristiques intrinsèques de l'organisation, se fonde sur une démarche et des outils similaires à l'analyse externe.

Pour un auditeur indépendant, la première démarche doit être d'appréhender correctement la culture de l'institution. Celle-ci détermine les freins et leviers « culturels ».

L'analyse interne s'intéresse ensuite aux différentes fonctions de l'organisation, recense les potentiels et compétences, leur niveau de maîtrise pour déboucher sur le profil de compétence ou la maîtrise « métier (s) ». Il est important de jauger la capacité d'adaptation, la flexibilité face aux changements possibles. Existe-t-il des effets de seuil ? Quelles sont les forces et faiblesses de l'organisation ? Une compétence distinctive est un regroupement de plusieurs compétences-clé susceptibles de procurer un avantage compétitif. Elle porte donc sur des aptitudes managériales plus vastes.

La synthèse de l'analyse interne conduit à formuler les stratégies réalisables.

2) Question de recherche

Au regard de la problématique du PSIT, notre question de recherche est ainsi libellée :

« Comment faire pour améliorer la performance du Projet pour la mise en place d'un Système de suivi d'Informations Touristiques ? »

Cette question nous conduit à des questions subsidiaires qui sont :

- quels sont les acquis du projet ?
- quels sont les points faibles du projet ?
- quelles recommandations peut-on faire pour améliorer ses performances ?

3) Hypothèses de recherche

Il est toujours important d'avoir une description claire de l'état de référence par explication des hypothèses qui conduisent à l'élaboration d'un projet et par la quantification et /ou qualification possible des objectifs qu'on cherche à atteindre.

Cette situation de référence est indispensable pour établir des comparaisons et faire des évaluations.

L'évaluation d'un projet nécessite d'abord une situation de référence. Comme celle-ci, nous pouvons prendre les données prévisionnelles et les objectifs fixés dans l'étude de faisabilité du projet. Mais il faut remarquer que ces prévisions peuvent faire l'objet de modifications ultérieures. En général les études de faisabilité ont tendance à montrer une vision trop optimiste des résultats attendus du projet et parfois le risque projet est difficilement maîtrisable à cause des mutations et des imprévus susceptibles de se produire.

Mais dans notre étude, les hypothèses de recherche seront orientées de façon à répondre à la question de recherche menant à la résolution du problème central annoncé dans la partie problématique de l'étude. En effet, il s'agit de savoir est-ce que les défaillances de performance dans le PSIT sont liées à son environnement externe ou interne.

BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE

SECTION 1 : SECTEUR DU DOMAINE DE L'ETUDE

La notion de secteur économique permet de classer les entreprises ayant la même activité principale dans le secteur au sein duquel elles réalisent cette activité, quelles que soient leurs activités secondaires.

Dans la distinction la plus classique, on trouve trois principaux secteurs : secteurs primaire (agriculture, sylviculture, pêche, extraction, des ressources naturelles), secondaire (industrie, y compris le bâtiment) et tertiaire (commerce, banque, assurance, tourisme,...).

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 du Sénégal.

Avec une contribution de près de 60% dans la formation du PIB², 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.

Le secteur tourisme est défini comme l'ensemble des activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans des lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année, à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs non liés à l'exercice d'une activité rémunérée dans le lieu visité. On peut constater que la définition du tourisme est ainsi fondée sur la demande et décrit le tourisme comme l'ensemble des services et des produits achetés par le touriste ou par des agents contribuant principalement à la satisfaction des besoins du tourisme. Or les biens et services consommés par les touristes sont le

² LPS, Septembre 2005

transport, l'hébergement, l'alimentation, les achats en produit d'artisanat notamment et les divertissements.

Compte tenu de ces importants apports 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 la 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 million 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 consiste un signal fort de cette nouvelle politique touristique.

La finalité demeure donc la valorisation 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 :

- la Stratégie de la Croissance Accélérée (SCA) permettant l'intégration réussie des entreprises sénégalaises à l'économie régionale et mondiale ;
- la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP) fondée sur une croissance à effets distribués et qui assure la satisfaction des besoins de base des populations ;
- le document du Cadre Intégré.

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

SECTION 2 : IMPORTANCE DU SECTEUR TOURISTIQUE

Cette partie est tirée de l'Etude d'Impact du Tourisme sur l'Economie Sénégalaise de 2003 entreprise par le Gouvernement du Sénégal avec l'appui technique de l'OMT et financier du PNUD.

1) Valeur ajoutée du tourisme

La production totale des activités touristiques dégage une valeur ajoutée directe de l'ordre de 140,2 milliards de F CFA se répartissant ainsi :

- 67% au titre du tourisme récepteur ;
- 17 % au titre du tourisme interne ;
- 16 % au titre des activités touristiques.

La valeur ajoutée indirecte est de l'ordre de 67,1 milliards de F CFA.

Directement et indirectement, le tourisme sénégalais crée une valeur ajoutée en l'an 2000 de l'ordre de 207,3 milliards de F CFA soit 76 % de la production totale laissant 24 % au titre d'importations directes et indirectes.

Par sous branches, les activités spécifiques du tourisme créent une valeur ajoutée directe de 100,8 milliards de F CFA provenant du tourisme récepteur pour 72,9 milliards, du tourisme interne pour 17,4 milliards et des autres activités pour 10,5 milliards. Les activités d'hébergement-restauration, alimentation, divertissements constituent la composante essentielle avec 81,8 milliards dont 63,3 milliards dus au tourisme récepteur.

Avec plus de 140 milliards de F CFA de PIB courant, le tourisme obtient une part relative dans le PIB du Sénégal de l'ordre de 4,6 %. Directement et indirectement, l'activité touristique dans son ensemble génère près de 6,75 % du PIB total provenant respectivement du tourisme récepteur (70%) du tourisme interne (17 %) et des autres activités (13 %).

2) Emplois par branches d'activités

Le tourisme crée directement près de 75.000 emplois dont près de 20.000 dans le secteur formel. Ces emplois se trouvent dans les sous-branches d'hébergement-restauration (19 %), d'alimentation (8%), des transports et agences de voyage (33 %) et des autres activités (34%). L'importance de ces derniers ensembles de sous-branches s'explique par le poids du secteur informel.

Par types de tourisme, les emplois directs sont générés par le tourisme récepteur à hauteur de 66 % du total suivi du tourisme interne avec 19 % et les autres composantes de la production pour les besoins du tourisme.

Ainsi, le tourisme au Sénégal fait travailler directement et indirectement près de 100000 emplois (il s'agit d'emploi moyen sénégalais).

3) Impact sur les finances publiques

L'effet sur les finances publiques est obtenu en faisant la balance entre d'une part les recettes directes et indirectes et d'autre part, les dépenses qui peuvent apparaître sous forme d'investissement effectuées par l'Etat, les dépenses courantes et les subventions accordées sous forme d'exonération aux entreprises touristiques au moment de la mise en place des investissements.

Les activités directement liées au tourisme permettent à l'Etat de prélever des impôts et taxes de l'ordre de 27,7 milliards de F CFA constitués principalement de taxes et impôts indirects (70 %), d'impôts sur les salaires (21%) et d'impôts sur BIC de l'ordre de (9%).

Les recettes fiscales directes nettes de subventions d'exploitation (532,5 millions) se situent à 27,2 milliards de F CFA.

Du côté des dépenses, outre le manque à gagner sous forme d'exonération de droits et taxes accordés aux investissements touristiques, il y a lieu de comptabiliser les frais de fonctionnement de l'administration du tourisme pour 380 millions, les dépenses de promotion pour près d'un milliard et la participation de l'activité générée par le tourisme aux dépenses communes de

l'Etat et des collectivités locales estimée à un milliard de F CFA sur la base de la répartition des dépenses globales du budget de l'Etat proportionnellement à la population urbaine après conversion des nuitées du tourisme en termes de population permanente durant une année.

La balance du compte de l'Etat est largement excédentaire avec un solde positif qui avoisinerait les 40 milliards de F CFA.

4) Incidence du tourisme sur la balance des paiements

Un pays qui se trouve dans une situation objective de spécialisation internationale en développant son accueil touristique parmi ses objectifs d'obtenir des devises les recettes en devises des activités touristiques sont constituées par l'ensemble des dépenses de biens et services effectués par les touristes à l'intérieur du pays. C'est dans ce sens que tout produit ou service touristique consommé par un visiteur équivaut à une exportation qui ne subirait pas les contraintes des coûts de transport et de distribution sur les marchés extérieurs. L'analyse de la production du tourisme provenant des différentes activités et types de tourisme révèle l'importance et le rôle conducteur du tourisme récepteur, générateur de devises, dans le développement du tourisme.

Il est alors important de déterminer l'apport net en devises de ce type de tourisme.

Les recettes brutes du tourisme récepteur en devises sont estimées à 186,3 milliards de F CFA en l'an 2000. Ces recettes ont couvert entièrement les dépenses d'importation du riz et 75% de la facture pétrolière du Sénégal.

Avec le niveau des recettes estimées à nouveau en l'an 2000, le tourisme au Sénégal apparaît comme l'un des premiers secteurs pourvoyeur de devises avec la pêche (186 milliards).

Il constitue plus de 18% des exportations en biens et services.

Les dépenses touristiques sont constituées :

- des transferts de dividendes à hauteur de 50% des résultats nets d'exploitation de l'hôtellerie, de la restauration, des agences de voyages, de

transports et de location découlant du rapport des activités touristiques soit 4,2 milliards de F CFA ;

- des transferts d'expatriés aux alentours de 13 % des frais de personnel allant à l'hôtellerie-restauration et transport d'amenée soit 2,6 milliards de F CFA ;
- des frais de promotion touristique de l'ordre de 400 millions de F CFA ;
- des importations directes et indirectes pour les besoins du tourisme récepteur évalué à 41,7 milliards de F CFA.

Le total des sorties de devises serait de 48,9 milliards de F CFA soit 26,2% des recettes brutes.

Les recettes nettes en devises du tourisme récepteur seraient de l'ordre de 137 milliards de F CFA et couvrent près de 70 % du déficit de la balance des paiements.

Ainsi au vu de ce qui précède, le secteur du tourisme à travers ses différentes sous branches participe pleinement à la vie et à l'économie nationale. Mais ce rôle est parfois insoupçonné du fait des difficultés qu'on a pour l'appréhender.

Toute activité greffée à ce secteur, tels que les projets doivent servir à maximiser les profits en vue de réduire la pauvreté aujourd'hui chèrement ressentie par la population que d'induire des effets pervers amenant un bouleversement socio-économique et écologique.

C'est pour cela qu'à l'heure actuelle, le suivi-évaluation d'impact des projets est de plus en plus la préoccupation des bailleurs de fonds et des Etats. Cette préoccupation que doivent combler les gestionnaires des projets est la suite logique des produits et des effets des projets que réalisent ces gestionnaires.

Pour minimiser les effets négatifs des projets qui conduisent à l'impact de même genre sur les bénéficiaires, tout en maximisant ceux positifs, le gestionnaire doit maîtriser tout au long des différents cycles du projet les informations qui conduisent à leur bonne réalisation.

Les enseignements tirés de la collecte et du traitement de ces informations à travers l'analyse des écarts de réalisation permettent d'améliorer la

performance des projets et programmes et par conséquent d'induire un impact positif sur les bénéficiaires. Cela suppose que toute entité de la tutelle des projets et programmes relatifs à un domaine porteur de croissance comme le tourisme mérite un dispositif institutionnel lui permettant de tirer ces enseignements et d'anticiper la réussite des projets et programmes.

Section 3 : Présentation du Ministère en charge du Tourisme

1) Evolution Institutionnel 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 1^{er} 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, pris aux Télécommunications avant de devenir un Commissariat en mai 1964.

De mars 1965 à mars 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 ou des Sénégalais de l'Extérieur et de l'Artisanat.

2) Organisation du MT

Suite aux conclusions d'un audit organisationnel de l'Administration Nationale du Tourisme qui a décelé des dysfonctionnements et la non prise en compte de certaines fonctions et, devant la nécessité de prise en considération de la nouvelle orientation vers des investissements touristiques dans le cadre du PPP, l'Etat s'est évertué à conduire une réforme de son administration dans le sens :

- « De restaurer les fonctions essentielles propres à une administration nationale du tourisme ;
- D'assurer un meilleur contrôle des activités du secteur afin d'en minimiser les effets pervers ;
- D'optimiser la gestion des ressources humaines à l'égard de l'administration et des structures privées ;
- De créer une nouvelle dynamique d'investissements et de nouveaux pôles de développement touristique ;
- De développer et promouvoir de nouveaux produits ;
- De favoriser la mise en œuvre de techniques nouvelles de management pour une politique commerciale plus adaptée et mieux concertée ».

Le décret n° 2004-103 du 6 Février 2004 organise ainsi le Ministère en charge du Tourisme conformément au décret n° 2008-44 du 25 Janvier 2008 en:

-Cabinet et Services rattachés dont :

- ❖ l'Inspection des Affaires Administratives et Financières ;
- le Service de la Communication ;
- le Bureau de Suivi ;
- l'Ecole Nationale de Formation Hôtellerie et Touristique ;
- l'Agence Nationale de Promotion Touristique.

-Directions dont :

- la Direction des Etudes et de la Planification remplacée par la Direction des Etudes et de la Planification Touristique ;
- la Direction de la Réglementation et du Contrôle remplacée par la Direction de la Réglementation et de l'Encadrement Touristique ;
- la Direction des Ressources Humaines et la Formation ;
- le Service de l'Administration Générale et de l'Equipement remplacé par la Direction de l'Administration Générale et de l'Equipement.

-Services déconcentrés correspondants aux Zones de Développement Touristiques Intégré (ZDTI) chargées de mettre en œuvre à leur échelon la politique du Département en matière de Tourisme.

Par ailleurs, la Société d'Aménagement et de Promotion des Côtes et Zones Touristiques du Sénégal (SAPCO) est sous la tutelle du MT.

3) Missions du Ministère du Tourisme

Le MT est responsable du développement du tourisme, de la politique touristique et de son exécution. Il est également compétent dans les législations et réglementations applicables au Sénégal. D'une part, le Ministère représente les intérêts de l'industrie du tourisme dans tous les domaines relevant du Gouvernement (impôts, santé et hygiène, éducation et formation, politique économique générale) et d'autre part, il représente les intérêts du gouvernement en termes de réglementation et de contrôle des activités du secteur.

A ce titre, le MT assure :

- la préparation et l'application de la législation et la réglementation relatives aux professions et aux activités touristiques et hôtelleries ;
- la fonction de promotion, de développement et de diversification du tourisme ;
- le contrôle du profit des activités touristiques à l'ensemble de l'économie nationale et à la création d'un maximum d'emplois salariés ;
- l'assistance aux sénégalais qui envisagent de réaliser ou d'acquérir des réceptifs hôteliers ;
- le contrôle qualité des réceptifs hôteliers ;
- le contrôle de l'application des chartes ratifiées ;
- la représentation de l'Etat au sein des instances internationales.

En substance, le Ministère est chargé de l'accomplissement des objectifs du secteur touristique à travers la Politique touristique, la Planification économique, le Développement du Tourisme, la Réglementation et la Promotion.

Section 4 : Présentation du PSIT

1) Définition des concepts

1-1) Tourisme

Il comprend les activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans les lieux situés en dehors de leur environnement habituel, pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année, à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs. Certains types de voyageurs sont donc clairement exclus de cette définition du tourisme.

1-1-1) Tourisme interne

Il comprend les activités des résidents du pays donné voyageant en tant que visiteur uniquement dans ce même pays.

Visiteurs résidents voyageant dans le pays

1-1-2) Tourisme Récepteur

Il comprend les activités des non-résidents qui voyagent en tant que visiteurs dans les pays donnés.

Visiteurs non-résidents voyageant dans le pays

1-1-3) Tourisme Emetteur

Il comprend les activités des résidents du pays donné qui voyagent en tant que visiteurs dans un autre pays.

Visiteurs résidents voyageant dans un autre pays

Il convient dans certains cas d'associer les trois (03) formes de Tourisme dans les catégories suivantes :

- Le Tourisme intérieur qui englobe le Tourisme interne et le Tourisme récepteur.
- Le Tourisme national qui englobe le Tourisme interne et le Tourisme émetteur.
- Le Tourisme international qui englobe le Tourisme récepteur et le Tourisme émetteur.

1-2) Visiteur

Toute personne qui se déplace vers un lieu situé en dehors de son environnement habituel pour une durée inférieure à douze (12) mois et dont le motif principal de la visite est autre que celui d'exercer une activité rémunérée dans le lieu visité.

Il est décomposé en visiteur international et en visiteur interne.

1-2-1) Visiteur International

Toute personne qui se rend dans un pays autre que celui dans lequel elle a sa résidence habituelle, mais en dehors de son environnement habituel, pour une période non supérieure à douze (12) mois et dont le motif principal de la visite est autre que celui d'exercer une activité rémunérée dans le pays visité.

Il est décomposé en un touriste et en un visiteur de la journée.

1-2-1-1) Touriste (visiteur qui passe la nuit)

C'est un visiteur qui passe au moins une nuit dans un moyen d'hébergement collectif ou privé dans le pays visité.

1-2-1-2) Visiteur de la journée

C'est un visiteur international qui ne passe pas la nuit dans un moyen d'hébergement collectif ou privé dans le pays visité.

Les visiteurs internationaux de la journée englobent :

- les passagers en croisière, et ;
- les membres des équipages qui ne passent pas la nuit dans le pays destinataire.

1-2-2) Visiteur Interne

Toute personne qui se rend pour une période non supérieure à douze (12) mois dans un lieu situé dans son pays de résidence, mais autre que celui correspondant à son environnement habituel et dont le motif principal de la visite est autre que celui d'exercer une activité rémunérée dans le lieu visité.

Le visiteur interne est décomposé en un touriste et en un visiteur de la journée.

1-2-2-1) Touriste (visiteur qui passe la nuit)

C'est un visiteur interne qui passe au moins une nuit dans un moyen d'hébergement collectif ou privé dans le pays visité.

1-2-2-2) Visiteur de la journée

C'est un visiteur interne qui ne passe pas la nuit dans un moyen d'hébergement collectif ou privé dans le lieu visité.

2) Historique des statistiques touristiques

Le Sénégal a traditionnellement été un pays de visiteurs.

Certes, il n'en a pas été établi de statistiques au sens moderne, mais dans les documents qui nous ont été laissés figurent des données chiffrées, même si celles-ci ne semblent pas être exhaustives.

Ce n'est qu'en 1972 (création du BS au sein de la révision des Etudes et de la Planification) qu'est apparue une description chiffrée et détaillée du Tourisme. Depuis cette date, le BS n'a ménagé aucun effort pour l'amélioration de l'annuaire statistique tant dans le fond et dans la forme.

En outre, sous l'égide de l'OMT, le premier workshop ouest africain sur les statistiques du tourisme s'est tenu en 1979 et une dizaine de pays africains membres de ladite organisation y étaient représentés.

A l'issue des travaux, il a été reconnu que le Sénégal était l'un des rares pays à communiquer à temps les données statistiques du tourisme et que la méthodologie adoptée par les statisticiens pour la collecte de l'information est correcte et très proche des normes internationales édictées par l'OMT. Toutefois, avertissaient les experts de l'OMT, la méthode utilisée de collecte, de traitement et de publication des statistiques ne pourra pas toujours rester manuelle.

Depuis 1980, la politique de développement du secteur touristique s'est orientée vers l'initiative privée et la diversification du produit a permis de réaliser des plans de développement de Saly et de Basse Casamance. C'est ainsi

que la capacité lits a plus que doublé en passant de 7.550 lits en 1980 à 19.208 lits en 2001 et 19.727 lits en 2002 ³.

Le rapide développement actuel du tourisme et la demande croissante de la part des administrations et des privés rendent impératif le passage à des méthodes de traitement de données qui soient à la fois modernes, efficaces et rapides. Or, l'observation des flux de visiteurs et des mouvements repose actuellement sur des documents datant de vingt ans environ et dont le traitement est toujours manuel. Aussi, constate-t-on des délais de plus en plus longs dans l'analyse, le traitement et la diffusion de l'information des bulletins statistiques.

C'est en 1980, avec la mise sur pied du Service de Planification et d'Analyse Economique (SPAÉ), par une mission française d'assistance technique au sein de la Direction des Etudes et de la Promotion des Investissements (DEPI), qu'un ensemble de procédures ait été établi pour le traitement des statistiques, pour la réalisation d'enquêtes auprès des touristes et pour effectuer également les nouveaux projets touristiques.

Egalement, dans le cadre des Accords de coopération, différentes missions d'études et d'informations effectuées en Tunisie (1984/1989) relatives aux études, traitements et analyses des données statistiques ont permis :

- d'une part de s'imprégner de l'expérience tunisienne, et ;
- d'autre part d'améliorer et d'affiner notre méthodologie et nos analyses en matière de traitements statistiques.

Par ailleurs, l'adoption et la mise en application des nouvelles recommandations OMT-ONU sur les statistiques du tourisme, exigent une action concertée aux niveaux international, régional et national, entre tous les organismes intéressés et compétents.

Il s'avère donc urgent que le MT puisse disposer au sein de ses structures techniques de capacités permanentes de planification du tourisme , aux fins

³ Document du PSIT, Septembre 2005

d'exploiter au maximum les potentialités, aussi bien au niveau de l'offre que de la demande , pour une formulation adéquate de politiques sectorielles.

La seule alternative qui s'offre au Ministère est de se doter d'une structure moderne et informatisée lui permettant d'améliorer ses méthodes de collecte et de traitement de statistiques et de gérer de façon efficiente le secteur touristique au fur et à mesure de son développement.

3) Objectifs du projet

L'objectif principal est de constituer une base de travail nécessaire à la formulation d'une politique touristique dynamique et évolutive, aux fins d'établir des programmes de développement du marché touristique permettant d'élargir l'éventail de l'offre et de la demande d'une part, et d'assurer au tourisme un développement intégré pour éviter les distorsions et les approches anarchiques, d'autre part.

Pour l'atteindre, six (6) sous-objectifs sont retenus ainsi qu'il suit :

- Mobiliser et développer des sources d'informations dans le cadre d'une structure harmonieuse utilisant des normes et des cadres communs de présentation et ce, en relation avec l'ensemble des opérateurs économiques ;
- Produire, traiter et gérer les informations touristiques, économiques et sociales en leur assurant plus d'efficacité et de crédibilité ;
- Produire et diffuser les résultats dans les meilleurs délais afin de transformer rapidement, économiquement et en toute sécurité, certaines données ou situations données, par voie de conséquence, en mesures ou décisions appropriées ;
- Intégrer ces sources d'information dans le but de les valoriser les unes par rapport aux autres ;
- Mettre en place un réseau informatisé d'informations touristiques assorties d'une méthodologie d'analyse et de programmation, permettant d'obtenir des ratios et indicateurs d'évaluation pour l'établissement de programmes de développement du secteur ;

- Valoriser l'ensemble des informations touristiques, afin de disposer de capacités permanentes de planification du tourisme ; et mettre en place un tableau de bord destiné à fournir aux responsables, des informations de synthèse concernant les activités et les résultats de ce secteur, pour prises de décisions.

4) Actions Prévues dans le projet

Compte tenu de l'urgence d'implanter un système informatisé fonctionnel et fiable, mais aussi des contraintes de moyens, il semblait pertinent de décliner la stratégie proposée en un plan d'actions avec les volets suivants :

- Le Plan d'actions 2006 consistait en :
 - 1- L'équipement immédiat en matériels informatiques des structures centrales du MT ;
 - 2- Le câblage des bâtiments concernés ;
 - 3- La mise sur pied d'un plan de formation pour les utilisateurs de ces matériels ;
 - 4- L'élaboration et le lancement des dossiers d'appels d'offres pour les applications concernant le traitement et l'exploitation des données sur le tourisme ;
 - 5- Le recrutement et la formation des agents destinés aux postes frontières, ainsi que des agents chargés de la saisie des données au niveau de la DEPT,
 - 6- La conception des diverses applications, la mise en exploitation et le suivi.
- Le plan d'actions 2007 consistait en :
 - 1- L'équipement en matériels informatiques des SRT ;
 - 2- Le câblage des bâtiments abritant ces structures ;
 - 3- La formation pour les nouveaux utilisateurs ;
 - 4- L'installation des applications au niveau des sites régionaux ;
 - 5- Le démarrage de la mise en œuvre, et l'intégration des sites dans la chaîne de traitement des données.

- Le système préconisé sera facilement extensible, par conséquent, plus tard, on pourra envisager :

- 1- Le développement des autres applications, listées dans les besoins ;
- 2- L'équipement en matériels informatiques des postes frontières, ou des structures sous tutelle (en cas de besoin et en fonction des priorités) ;
- 3- Le câblage des bâtiments abritant ces structures ;
- 4- L'installation des applications au niveau de ces sites
- 5- La formation au système pour tous les nouveaux utilisateurs.

5) Evaluation des coûts

Cette évaluation peut être synthétisée dans le tableau suivant :

Tableau N°4 : Coûts du PSIT

1- Total Personnel =36.325.000F CFA	1-1) Total Recrutement de 24 agents Frontières=13.475000F CFA
	1-2) Total Formation= 22.850.000F CFA
2- Total Informatique = 151.930.000F CFA	2-1) Total Matériel =79.330.000F CFA
	2-2) Total logiciels et applicatifs=72.600.000F CFA
3- Total logistique = 40.000.000F CFA	
Total Budget (1+2+3) =228.255.000 F CFA	

Source : Document du PSIT

Enfin, le salaire des 30 agents (6 agents de saisie et 24 agents frontières) à recruter est estimé à 28.080.000 F CFA pour une année.

6) Structures responsables du projet

6-1) Structures de décision et d'élaboration du projet

6-1-1) Comité de Pilotage

Il est chargé :

- De la supervision de l'étude ;
- De la validation de l'étude.

Il est composé des membres suivants :

- Le Ministre du Tourisme : Président du Comité ;
- Le Directeur des Etudes et de la Planification Touristique;
- Le Directeur de la Réglementation et de l'Encadrement du Tourisme ;
- Le Directeur Général de l'Agence Nationale de Promotion Touristique ;
- Le Conseiller Technique chargé de la Promotion et des Investissements ;
- Le Conseiller Technique chargé du Suivi ;
- Le Facilitateur Tourisme/PPIP

6-1-2) Comité de Suivi

Il est chargé :

- De veiller à l'application des directives du Comité de Pilotage ;
- D'assister le cabinet chargé de l'étude à mobiliser et à développer les sources d'information ;
- De veiller à la crédibilité des informations ;
- De suivre la méthodologie d'analyse et de programmation des indicateurs ;
- De veiller à la valorisation de l'ensemble des informations touristiques.

Il est composé des membres suivants :

- Le Directeur des Etudes et de la Planification Touristique : Président du Comité ;
- Deux membres de la Division des Statistiques ;
- Un membre de la Division des Etudes Générales et de la Planification ;

- Le Conseiller Technique chargé du Suivi ;
- Le Facilitateur Tourisme/PPIP

6-1-3) Groupe de Projet

Il est composé des membres du cabinet chargé de l'étude, ainsi que des agents de la Direction des Etudes et la planification touristique.

C'est l'instance de travail de la maîtrise d'œuvre. Il gère et assure l'ensemble des actions opérationnelles sous la direction du Chef de Projet (Directeur des Etudes et de la Planification Touristique).

6-2) structures responsables de la mise en œuvre du projet

6-2-1) Structure responsable technique

La DEPT est la structure qui a la responsabilité technique du projet.

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

Elle est chargée des principales fonctions suivantes :

- Elaboration et actualisation du plan stratégique de développement du plan stratégique de développement et d'aménagements touristiques ;
- Elaboration des programmes tri annuels d'investissements publics correspondants ;
- Réalisation d'études générales sur le tourisme : effets directs et indirects, impact économique et environnemental ;
- Réalisation d'études de marché sur les tendances générales d'évolution de la demande au niveau mondial.

Elle comprend :

- la Division des Etudes Générales et de la Planification et ;
- la Division des Statistiques.

6-2-2 Structure responsable « gestion financière »

La Direction de l'Administration générale et de l'Équipement a la gestion financière du projet.

Elle 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.

Elle comprend :

- le Bureau Administratif et Financier ;
- le Bureau du Personnel ;
- le Bureau du Courrier.

Deuxième Partie

Résultats – Analyse et Recommandations

Section 1 : Actions du PSIT**1) Actions réalisées****Tableau N°5 : Prévisions-Réalisations du PSIT**

Actions	Prévisions			Réalizations (F CFA)			Ecart (prévisions –réalisations) (F CFA)		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Acquisition pro logiciels et logiciels	15.000.000	25.000.000	22.000.000	0	0	0	15.000.000	25.000.000	22.000.000(*)
Matériel Informatique de Bureau	25.000.000	35.000.000	10.000.000	0	25.000.000	10.000.000	25.000.000	10.000.000	0
Matériel de Transport Service et Fonction	15.000.000	20.000.000	25.000.000	16.800.000	25.000.000	0	-1.800.000	-5.000.000	25.000.000(*)
Soldes et Accessoires (Salaires)	8.000.000	18.000.000	23.364.900	0	7.350.000	23.364.900	8.000.000	10.650.000	0
Cotisations Sociales Non Ventilées	2.000.000	2.000.000	2.000.000	0	798.602	2.000.000	2.000.000	1.201.398	0
Frais de Formation du Personnel	0	15.000.000	-	0	10.000.000	-	0	5.000.000	-
Carburant	-	-	3.000.000	-	-	0	-	-	3.000.000(*)
Honoraires et Commissions	0	10.000.000	25.000.000	0	0	0	0	10.000.000	25.000.000(*)
Conférences, Congrès, Séminaires	0	5.000.000	-	0	0	-	0	5.000.000	-
Autres Achats Biens et Services	-	-	5.000.000	-	-	0	-	-	5.000.000(*)
TOTAL	65.000.000	130.000.000	115.364.900	16.800.000	68.148.602	353.649.900	48.200.000	61.851.398	80.000.000(*)

Source : Ministère du Tourisme

* : Ponction faite par l'Etat

- : Non prévu

Le tableau des budgets a montré que le projet a accusé une année de retard dû à un problème interne lié à l'incompréhension de certains responsables.

Prévu sur trois (3) ans, le projet, financé sur le BCI de l'Etat, a connu une prolongation d'un an.

Ses taux de réalisation⁴ de 2006, 2007 et 2008 sont respectivement de 25,85%, 52,42% et 30,65% qui correspondent à une insuffisance des ressources financières. Ainsi, sur un budget total de 228.255.000 F CFA , 120.313.502 F CFA ont été dépensés d'où un écart (besoin) de 107.941.498 F CFA.

Enfin, il convient de faire ressortir certaines actions phares du projet notamment l'équipement en matériel informatique, l'équipement en matériel de transport service et fonction, le recrutement du personnel, la formation et la carte débarquement de l'Aéroport Léopold Sédar Senghor (ALSS) de Dakar.

- **Equipement en matériel informatique :**

En 2008, le projet a doté le MT de 29 postes informatiques dont les 14 sont affectés à la DEPT. Ainsi, le matériel informatique du bureau des statistiques a été complètement renouvelé.

- **Equipement en matériel de transport service et fonction :**

Avec le projet, le parc automobile du MT est renforcé de deux (2) véhicules. Dans ce poste, un dépassement budgétaire de 6.800.000 F CFA est constaté.

- **Recrutement de personnel :**

Au total, le projet a recruté onze (11) agents de saisie sur le diplôme du BFEM dont les sept (7) sont affectés à la DEPT et les quatre (4) au Cabinet du Ministre. Il convient de noter que seuls les agents affectés à la DEPT font réellement le travail pour lequel ils ont été recrutés à savoir :

- la saisie des fiches remplies par les visiteurs au niveau de l'ALSS de Dakar ;

⁴ Réalisation x100/Prévision

- la collecte des fiches au niveau des postes frontières terrestres et des établissements d'hébergement touristique, et ;
- le classement exceptionnel des fiches issues de l'ALSS de Dakar selon leur date d'arrivée.

A cet effet, ils ont été enquêtés dans le cadre du mémoire dont le questionnaire est joint en annexe.

Ainsi, ce personnel est composé de cinq (5) hommes et deux (2) femmes dont quatre (4) parmi eux ont moins de 35ans et trois (3) personnes ont un âge compris entre 36 et 45 ans.

Aussi, il est composé de trois (3) mariés, trois (3) célibataires et un (1) divorcé.

Enfin, leur niveau de formation est le suivant :

- 2 Licenciés en Tourisme (Bac +3) ;
- 1 Technicien Supérieur en Tourisme (Bac +2) ;
- 1 Bachelier ;
- 3 Brevetés (BFEM).

• **Formation**

Deux sessions de formation ont été effectuées par l'Institut Supérieur de Développement Local (ISDL) pour les agents du MT. Il s'agit du thème portant sur l'Initiation au traitement informatique et à l'analyse de données avec les logiciels suivants :

- Excel⁵, Access⁶, Sphinx⁷, SPSS⁸, Stata⁹ et MS Project¹⁰ du 12 au 16 novembre 2007 pour 14 agents (10 à la DEPT, 1 à la DRET, 1 à la DRHF et 1 au SAGE actuel DAGE), et ;

⁵ Logiciel tableau capable de créer des tableaux de calcul et de manipuler les données qu'il contient

⁶ Logiciel informatique appliqué au traitement des données

⁷ Editeur de logiciels d'enquêtes et d'analyse statistique de données.

⁸ Statal Package for the Social Science est un logiciel de gestion et d'analyse de données statistiques de portée générale.

⁹ Logiciel de statistiques descriptives, graphiques, tables d'épidémiologie et premières estimations

¹⁰ Logiciel de gestion de projet qui permet de planifier les projets et les ressources, et d'assurer le suivi des projets pendant leur réalisation. Il permet ainsi une gestion de projet professionnelle, conforme à l'état de l'art, et ainsi garantir le respect des délais et du budget.

- Excel, Access, Sphinx, SPSS du 8 au 10 novembre 2007 pour 14 agents dont figurent les sept (7) agents de saisie recrutés initialement par le projet. Cependant, sur les sept (7) agents de saisie recrutés par le projet et enquêtés, deux(2) n'ont pas participé à cette formation. Cela est dû à leur recrutement tardif causé par la démission de deux(2) agents de saisie.

- **Fiche débarquement de l'ALSS de Dakar**

Le projet a proposé l'amélioration de cette fiche qui ne prend en compte que le volet du tourisme récepteur (débarquement des visiteurs). La fiche est financée par l'Agence des Aéroports du Sénégal assurant la collecte, le tri et le classement des fiches selon la date d'arrivée des visiteurs.

Ainsi, il convient de souligner les informations existantes à remplir par les visiteurs à savoir :

- Les informations reprises
 - ❖ Date d'arrivée ;
 - ❖ Motif du voyage (éclaté) ;
 - ❖ Nationalité ;
 - ❖ Pays de résidence ;
 - ❖ Mode d'hébergement (éclaté)
 - ❖ Durée de séjour, et ;
 - ❖ Nombre de personnes voyageant sur votre passeport ;
- Les informations nouvelles :
 - ❖ Type de postes frontières ;
 - ❖ Compagnie ;
 - ❖ Profession (non exploitée) ;
 - ❖ Age ;
 - ❖ Premier séjour au Sénégal ;
 - ❖ Adresses successives pendant le séjour au Sénégal (exploitées globalement) ;
 - ❖ Sexe, et ;
 - ❖ Nombre d'accompagnants.

2) Actions non réalisées

Pour des raisons de contraintes budgétaires, beaucoup d'actions restent à faire dans le projet. Ainsi, il convient de mettre l'accent sur certaines actions non réalisées :

- Le même modèle de la fiche aéroportuaire de Dakar devrait être déployé au niveau des autres postes frontières (aériens, routiers, ferroviaires et maritimes).

Cette fiche devra être remplie à l'arrivée et au départ des visiteurs; ce qui permettra d'appréhender un peu mieux le tourisme national et international (émetteur et récepteur).

- L'exploitation du tourisme émetteur au niveau de l'Aéroport de Dakar n'a pas encore débuté alors que la Banque Centrale aurait besoin de ces éléments pour pouvoir valider l'évaluation des recettes du Tourisme par le Ministère en charge de ce secteur.

- Le recrutement de 24 agents prévus destinés aux postes frontières terrestres pour veiller à ce que toute personne traversant la frontière dans un sens ou l'autre, remplisse de façon correcte et complète, le formulaire. Au besoin, ils proposeront leur aide pour que cela soit bien fait.

- La régionalisation de la saisie des données collectées permet d'alléger le travail au niveau central, mais aussi pour les acteurs d'avoir une analyse régionale.

Section 2 : Forces du PSIT

Le travail sur les fiches débarquement de l'ALSS de Dakar est effectué comme suit :

- certains agents de l'Aéroport sont chargés d'assurer la collecte, le tri et le classement des fiches par date d'arrivée, et ;
- la DS opère le traitement, l'analyse et les commentaires des données touristiques.

Une des forces du projet réside dans le fait que les agents de saisie du tourisme ont comblé le retard d'un an accusé dans le traitement des fiches de renseignements des visiteurs au niveau de l'ALSS de Dakar. Ce qui leur permet d'être à jour sur le traitement des données au niveau de cet Aéroport. Cet exploit est réalisé grâce au renforcement de l'effectif des agents de saisie par sept (7) agents mis à la disposition de la DS de la DEPT. Ces derniers ont bénéficié gratuitement d'une formation pratique des anciens agents de saisie qui leur permet d'arriver à une production moyenne de fiches saisies par jour de 829.

Ensuite, la force du projet peut être confirmée grâce à l'engagement de cinq (5) agents disposés à renouveler leur contrat. Les raisons évoquées sont :

- le plaisir trouvé dans le cadre du travail ;
- la vie en famille existante ;
- la connaissance du tourisme sur toutes ses formes ;
- la connaissance sur les chiffres nets des flux touristiques ;
- le travail intéressant et passionnant ;
- le travail demandant la rigueur, la sérénité et l'objectivité et ;
- les résultats participant à la planification de plusieurs secteurs de développement.

En outre, les deux (2) agents dubitatifs accepteront de renouveler leur contrat s'ils sont obligés de rester à cause d'un manque d'emploi pour acquérir une expérience professionnelle qui pourrait les servir plus tard.

Enfin, il faut également souligner, comme forces dans le PSIT, les améliorations dans l'exhaustivité de la collecte des informations et dans la fiabilité des données.

Section 3 : Faiblesses du PSIT

A la suite de l'enquête réservée aux sept (7) agents recrutés par le projet et mis à la disposition réelle de la saisie des fiches débarquement et des entretiens avec les agents du MT, il est ressorti dans les différents points notés des faiblesses.

• Dans la rémunération :

- la différence sur le traitement salarial entre les vacataires de la saisie (anciens) et les agents de saisie recrutés par le projet qui est en faveur de ces derniers alors qu'ils effectuent le même travail ;
- des retards sur le paiement de salaires des agents de saisie recrutés par le projet sont souvent notés. Cela est dû au circuit long emprunté par le bon d'engagement des salaires (DAGE, COF, DDI et Trésor) et à la priorité que l'Etat accorde aux fonctionnaires par rapport aux contractuels ;
- l'absence de prime de motivation ;
- aucune indemnité aux heures supplémentaires n'est versée pour les agents de saisie si le travail déborde ;
- le salaire est jugé insuffisant pour le travail de saisie des fiches effectué ;
- le projet n'a pas d'incidences financières aux agents de la DEPT et plus précisément à ceux de la DS ;

• Dans la formation :

- un manque de formation pour les agents recrutés par le projet ;
- certains logiciels sur lesquels les agents de saisie ont subi une formation avec le projet ne sont pas utilisés à savoir SPSS et Sphinx d'où une inadéquation entre ces modules de formation et le travail effectué ;
- la formation a été de courte durée et il y avait une absence de suivi pour la maîtrise des logiciels ;
- les supports de la formation n'ont pas été délivrés aux séminaristes ; ce qui entraîne un désapprentissage ;
- le retard sur l'installation de certains logiciels a été souligné ;

• Dans les retards d'exécution :

- les deux véhicules du projet ne servent pas réellement aux activités liées aux statistiques ; ce qui entraîne parfois des retards sur la récupération des fiches

au niveau de l'ALSS de Dakar et sur la collecte des données aux postes frontières terrestres ;

- la non-publication du Bulletin Statistique du Tourisme (BST) de 2007 est due à la non-possession totale des données hôtelières. Celui de 2008 n'est pas encore publié faute de certaines données hôtelières et frontières manquantes (octobre, novembre et décembre) ;
- la non-évacuation à temps des fiches déjà traitées encombrant les bureaux ;

• **Dans les risques de maladie :**

- l'odeur et la poussière émanant des fiches entraînent des risques de maladie ;
- l'absence de torchons pour le nettoyage des fiches et de détergents pour le lavage des mains après le travail a été évoqué ;
- la non-prise en charge médicale des agents de saisie ;

• **Dans la communication :**

- une absence de réunion bilan avec les agents de saisie ;
- un manque de communication et une absence de feed-back pour les agents de saisie ont été soulignés ;

• **Dans d'autres absences et manquements :**

- l'absence de mouilleurs qui séparent les fiches pour rendre le travail plus rapide et sécurisant ;
- l'absence d'un lieu de stockage pour les fiches déjà traitées ;
- l'invasion de virus sur les ordinateurs ;
- le chef de bureau exploitation de la DS ne dispose pas d'une clé USB alors qu'il faut souvent des transferts de données ;
- l'absence d'imprimante pour la DS ;
- la machine à reluire de cette division est en panne depuis longtemps ;
- la diffusion des BST est très limitée depuis 2000 ;

• Dans les risques de démission :

- les deux (2) agents dubitatifs recrutés par le projet n'accepteront pas de renouveler leur contrat si l'un trouve un emploi correspondant à son profil et l'autre considère le travail de saisie comme un manque d'avantage et d'avenir avec un salaire inadéquat à l'effort fourni ;
- enfin, sur les sept (7) agents recrutés et mis à la disposition de la DEPT, quatre (4) ont un niveau minimum de baccalauréat (supérieur au BFEM) et risquent de démissionner s'ils trouvent un emploi correspondant à leur diplôme.

Section 4 : Opportunités du PSIT**1) Projet de développement du tourisme dans la région de Saint Louis**

Le dynamisme du tourisme saint-louisien a inspiré le montage du PDT dans la Région de Saint -Louis, d'une durée initiale de trois ans et d'un montant d'un (1) milliard de F CFA.

La convention de financement du projet a été signée le 22 janvier 2001. Ce projet est financé par l'Ambassade de France.

Il s'agit d'un projet d'appui au Ministère du tourisme et à la région de Saint-louis, qui vise à diversifier l'offre touristique sénégalaise et augmenter le nombre de touristes ainsi que leur durée de séjour, dans le cadre d'un tourisme de qualité et durable. Ce développement touristique devant permettre de valoriser les potentialités de la région, tout en prenant en compte les aspirations des populations pour une meilleure répartition des retombées économiques.

Dans la première composante du projet intitulée « appuis institutionnels à la structuration du milieu », le service chargé du suivi statistique a été rénové afin de permettre l'amélioration du système de collecte de données et l'élargissement des paramètres recueillis au regard des impératifs de délais et de fiabilité. Cela peut être illustré dans les différents éléments :

- **Equipement en matériel informatique**

Le matériel informatique du BS a été complètement renouvelé en novembre 2003 avec la mise en place d'une salle de tri et analyse et d'une salle de saisie spécifique. Dix postes informatiques ont été mis en place dont trois permettent la gravure de CD-Rom.

- **Formation continue en statistiques**

Sept missions ont été effectuées par Monsieur Jean Marc LUSSON, chargé du volet des statistiques, pour la formation du personnel du BS du MT. Elles rentrent dans le cadre d'un cycle de formation périodique initié depuis avril 2002 et dont les buts étaient de :

- instituer des procédures de traitements des statistiques pour les données touristiques qui soient conformes aux normes de l'OMT ;
- former les agents du BS du MT par un complet transfert de savoir-faire afin de les rendre autonomes dans la mise en œuvre des procédures instituées.

Ces missions ont permis :

- la formation du personnel du BS à la gestion de bases de données et à la production d'un bulletin annuel de conjoncture touristique composé d'états statistiques directement issus de la base de données et d'une présentation standardisée sous Power Point incluant graphiques, animations et commentaires ;
- la production des bulletins mensuels, trimestriels et annuels en formant les agents non encore formés à leur production systématique et en rendant le service autonome pour ces tâches ;
- l'installation des bases de données définitives et complexes sur trois ordinateurs de sauvegarde, la formation du personnel à leur maintenance et l'institution d'une procédure de sauvegarde quotidienne sur CD-Rom.

Au terme de ces missions, les bulletins mensuel-type et trimestriel-type créés en 2002 ont été revus, corrigés et optimisés et les dix agents (dont figurent les nommés « anciens » agents de saisie ci-dessus) ont été formés pour produire

régulièrement les bulletins suivants. Trois bulletins annuels-type ont été produits : un bulletin global pour l'ensemble des arrivées aériennes, un bulletin spécifique concernant la diaspora sénégalaise et un bulletin spécifique concernant la clientèle française, en sa qualité de premier marché émetteur. Les données disponibles concernaient les années 2003 et 2004 (celles de 2005 étaient en cours). Une analyse de la balance provisoire des paiements touristiques a été réalisée et les données disponibles couvrent les années 1996 à 2003 inclusivement (les données relatives à l'année 2003 sont provisoires). Enfin, la base de données relative à la constitution d'un répertoire national des établissements touristiques a été créée.

2) Tourisme sous CDS-MT

L'intégration du PSIT dans le CDS-MT du département touristique initié en 2006 constitue une opportunité pour ce projet.

Les étapes d'élaboration de ce cadre son :

- a) Examen de la mission du Ministère pour la rendre conforme aux objectifs de développement du gouvernement ;
- b) Détermination des objectifs sectoriels du ministère en conformité avec les objectifs du Programme National de Développement (PND), de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP) et des conventions internationales telles que les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) ;
- c) Analyse de la contribution des programmes actuels aux objectifs sectoriels retenus ;
- d) Révision des programmes et des projets actuels et leur priorisation en vue d'atteindre les objectifs sectoriels retenus ;
- e) Planification détaillée des activités de chaque projet ;
- f) Détermination des extrants attendus et évaluation des niveaux d'effort et des équipements nécessaires à la réalisation des activités des programmes et projets prioritaires ;
- g) Estimation des coûts par activités des programmes et des projets prioritaires et des services de support du Ministère.

3) Protocole d'Accord

Le protocole d'accord signé le 27 Mai 2008 entre l'ANSD et le Ministère en charge du Tourisme reste également une opportunité pour le PSIT.

3-1) Domaines de coopération

La coopération porte sur :

- l'appui technique de l'ANSD au MT tant au niveau central que dans les régions en vue d'améliorer la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion des données statistiques sur le tourisme ;
- l'échange régulier d'informations statistiques et d'indicateurs économiques entre le MT et l'ANSD ;
- l'assistance de l'ANSD au MT pour la réalisation d'enquêtes ou d'études spécifiques sur le tourisme, et ;
- le partenariat en matière d'élaboration du compte satellite du tourisme et de la matrice de comptabilité sociale.

3-2) Mise en œuvre

La MT et l'ANSD conviennent dans le cadre de leurs activités courantes ou l'exécution de projets communs, d'échanger des informations et documents, voire de travailler ensemble sur l'élaboration de certains documents d'intérêt commun.

Afin d'encourager de tels échanges et dans le respect des textes en vigueur :

- l'expertise de l'ANSD sera mise à la disposition du Ministère pour améliorer ses méthodes de collecte des statistiques touristiques et renforcer ces capacités d'analyse en rapport avec les nouveaux concepts en vue de l'adhésion du Sénégal à la Norme Spéciale de Diffusion des Données(NSDD) ;
- le MT transmettra à l'ANSD toutes les données relatives au secteur du tourisme de façon régulière aussi bien les données mensuelles, trimestrielles qu'annuelles ;

- l'ANSD transmettra au MT les indicateurs de l'économie nationale relevant du secteur touristique ;
- les centres de documentation respectifs des deux institutions établiront une étroite collaboration ;
- la collaboration entre les SRSD et les SRT sera effective pour la collecte à temps des données touristiques auprès des réceptifs hôteliers et des postes frontaliers ciblés au niveau des régions touristiques autres que Dakar.

L'accès aux données liées au tourisme et autres documents détenus par chaque partie :

- doit être clairement motivé
- est confidentiel et à ce titre, ces données et documents ne peuvent être diffusés sans l'autorisation de l'institution émettrice.

Toute publication de ces informations doit respecter les dispositions de la loi 2004-21 du 21 juillet 2004 garantissant le secret statistique.

Ainsi, une mission conjointe entre les deux structures dans les postes frontaliers et les établissements d'hébergement touristique des principales régions touristiques a été effectuée de novembre 2008 à janvier 2009.

Elle avait pour objectifs de collecter les informations statistiques et de sensibiliser les intéressés (hôteliers et policiers).

La DS du MT a mobilisé six (6) agents, offert des supports de collecte (questionnaires) et assuré la formation et la sensibilisation sur les statistiques aux intéressés.

Quant à l'ANSD, elle a mis un véhicule pour le transport, mobilisé ses agents des SRSD et distribué des indemnités aux différents participants.

Enfin, la disponibilité et l'engagement des deux équipes ont été déterminants pour la réussite de cette mission qui sera renouvelée après évaluation.

Section 5 : Menaces au PSIT

Elles sont passées en revue dans les différents points ci-après:

• Dans les décisions administratives :

-La diffusion de notes administratives qui confiaient le rôle de saisie des volets du tourisme à l'Agence Nationale de l'Aviation Civile sans que ses agents n'aient été formés à cet effet et que les bases de données et logiciels n'y soient installés constituait un blocage des activités de saisie de la DS du Tourisme du fait de la confusion causée par ces notes. Cette procédure séparant la saisie du traitement des données, est potentiellement très préjudiciable.

-L'Arrêté portant nomination des membres et fixant le montant des indemnités mensuelles à allouer aux agents responsables du PSIT n'a pas été approuvé par la primature. Alors qu'il avait proposé une Unité de Coordination qui avait pour objectifs de :

- *coordonner et superviser la mise en œuvre des activités du projet ;
- *assurer le suivi de la programmation, et ;
- *procéder à l'évaluation des activités du projet.

-La séparation des Transports Aériens avec le Tourisme cause des difficultés liées à l'obtention des badges d'accès au niveau de l'ALSS de Dakar pour les agents du Tourisme chargés de la collecte des fiches de renseignement des visiteurs.

• Dans les Finances :

-Une planification technique souvent irréaliste parce qu'on ignore à priori les disponibilités financières à court et moyen terme.

-En 2008, l'Etat du Sénégal a fait des ponctions à hauteur de 80 millions F CFA sur certaines lignes budgétaires du projet notamment l'acquisition pro logiciels et logiciels, l'acquisition de matériels de transport, le carburant , les honoraires et commissions et les autres achats de biens et services suite aux

difficultés de la situation économique du pays (voire tableau des budgets). D'où les logiciels (Sphinx, Eviews 5 et Acrobaté professionnel¹¹) reçus du cabinet (2SI) estimés à 22 millions F CFA constituent une dette du Ministère envers ce cabinet.

• **Dans la démission :**

Deux des sept (7) agents recrutés en premier lieu dans le PSIT ont démissionné pour motif d'avoir trouvé un meilleur emploi dans d'autres structures.

• **Dans le non respect des engagements :**

Le non respect du département du tourisme aux engagements pris lors de la mission conjointe de novembre 2008 à janvier 2009, dans le cadre du protocole d'accord entre l'ANSD et le MT, notamment la prise en charge des participants pour l'hébergement et la restauration, constitue une défaillance.

• **Dans le risque vers la fin du projet :**

Enfin, vers la fin du projet, les agents recrutés seront beaucoup plus préoccupés par la recherche d'un autre emploi que les activités du projet.

Section 6 : Recommandations

Au regard des échanges effectués avec certains responsables du MT et des résultats de la recherche, nous avons bâti les recommandations dans les points suivants :

• **Recrutement dans la fonction publique :**

L'intégration définitive au sein de l'Administration des principaux agents (contractuels et agents de saisie recrutés par le projet) est nécessaire pour une pérennité des acquis. Ceci permettra la prise en compte des avantages sociaux, la prise en charge de la santé de ces agents et l'élimination de démissionnaires qui attendent des occasions favorables pour rendre le tablier.

¹¹ Logiciel facilitant la distribution, la révision et l'archivage des fichiers AdobePDF (Portable Document Format) créés à partir d'une grande diversité de logiciels, y compris des applications spécialisées

• Formation des agents :

La formation des agents doit être accentuée d'abord sur les logiciels utilisés dans leur travail (Access, Power point¹² et Excel). Ceci permettra à ces derniers qui ne maîtrisent que la saisie des données d'avoir d'autres compétences pour pouvoir régler certaines défaillances techniques qu'ils auraient pu éviter.

• Missions de collecte des données statistiques :

- une mission s'impose pour compléter les données hôtelières et frontières de 2008 manquantes ;
- assurer tous les trois (3) mois des missions régulières composées des agents de la DS et des SRT pour la collecte des données, et;
- les deux (2) véhicules doivent être orientés principalement aux activités du projet notamment la collecte des données statistiques et l'évacuation des fiches.

• Equipements, installations et fournitures :

- doter la DS d'une imprimante laser en couleur, d'une machine à reliure et les autres accessoires pour la production de 400 à 500 BST suivie d'une large diffusion à ces structures (Présidence de la République, Assemblée Nationale, Sénat, Ministères, Ambassades, Organismes Nationaux et Internationaux, Universitaires, Chambre de Commerce, Professionnels du secteur du Tourisme, etc.) ;
- avoir à la DS une connexion à l'Internet à la place de l'intranet gouvernemental qui est limité pour améliorer l'analyse et le commentaire des statistiques ;
- l'installation des logiciels de sauvegarde et d'antivirus est impérative, et;
- mettre les agents de saisie dans les meilleures conditions de travail (propreté des bureaux, blouses, gangs, détergents, etc.) pour accroître leur productivité dans le travail.

¹² Logiciel de présentation des diapositives assistée par ordinateurs

•Communication :

La communication qu'elle soit ascendante ou descendante est nécessaire au bon fonctionnement de la structure. C'est le moteur indispensable pour l'atteinte des objectifs et le régulateur d'un bon climat social. Aussi, devrait-elle être au centre de toute initiative de la part des responsables.

•Respect des engagements :

Le MT doit veiller au respect des engagements pris dans le cadre du protocole d'accord avec l'ANSD pour renforcer son département.

•Financement :

- l'exploitation de la piste des sociétés est importante pour le financement des fiches de saisie destinées aux autres postes frontières à l'image de celles de l'ALSS de Dakar où la Société Nationale des Télécommunications (SONATEL) du Sénégal y a mis une insertion publicitaire au verso, et;

- la révision du document de projet et l'élaboration de son cadre logique sont nécessaires en vue de soumettre ces documents de projet à la Coopération Française pour financement.

Cette requête s'inscrira dans le but de poursuivre les activités qu'elle a déjà réalisées dans les statistiques avec le Projet de Développement du Tourisme dans la Région de Saint Louis.

Dans ce cadre le maître d'ouvrage (MT), en tant qu'autorité hiérarchique, il lui revient de droit d'être régulièrement informé par le maître d'ouvrage délégué (DEPT) de l'état d'exécution du projet.

Quant à ce dernier, il a besoin des informations pertinentes sur l'état d'exécution du projet afin de tirer les enseignements sur les écarts de réalisation et d'y apporter au moment opportun les correctifs nécessaires.

Enfin, concernant le bailleur de fonds (Coopération Française), il a surtout besoin des informations sur l'utilisation des fonds alloués, la transparence des informations, le respect des procédures dans le choix des maîtres d'œuvre, des prestataires et des fournisseurs et l'état d'exécution du suivi par le maître d'ouvrage délégué.

CONCLUSION GENERALE

L'évaluation soumise au PSIT correspond à une évaluation à mi-parcours qui est une étape importante pour l'exécution d'un projet. Pour toutes choses, il est important de s'arrêter à un moment donné pour évaluer afin de mieux consolider les points forts et de corriger les points faibles.

La revue de la littérature nous a permis d'une part de préciser la démarche de mise en place d'une évaluation et, d'autre part, d'élaborer le modèle d'analyse. Ce modèle nous a permis d'apprécier le projet, à travers ses forces et faiblesses, ses opportunités et menaces.

Les résultats essentiellement obtenus nous ont permis de savoir que beaucoup de choses restent à faire dans le projet à savoir :

- l'exploitation du tourisme émetteur au niveau de l'ALSS de Dakar ;
- la régionalisation du traitement des fiches ;
- le recrutement de 24 agents aux postes frontières chargés de collecter les données et d'assister les visiteurs au bon remplissage des fiches ;
- les conditions difficiles de travail ;
- etc.

Ceux-ci sont dus en grande partie à une insuffisance de ressources financières et une insensibilité des responsables de la structure chargée de la gestion administrative et financière du projet (DAGE). Cette dernière raison entraîne souvent des contradictions entre la DAGE et la DEPT chargée du volet technique du projet.

A partir de ce diagnostic, et compte tenu de la mise en œuvre du projet nous avons fait des recommandations pour améliorer le SIT en cours de réalisation par le canal du BCI de l'Etat du Sénégal.

Pour atteindre les objectifs du projet, le MT devrait rechercher des ressources additionnelles pour exécuter les actions non encore réalisées dans les délais requis. La structure indiquée est la Coopération Française qui a eu déjà à renforcer le BS en matériels informatiques et en formation de ses agents.

Toutefois, l'évaluation d'un projet est sans contexte une entreprise complexe.

La non disponibilité à notre égard de certaines informations liées à l'affectation de certains matériels, en dehors de la DEPT, n'a pas permis de voir l'impact du projet sur les autres Directions. Même si jusqu'à cette étape, l'essentiel des activités du projet est concentré au niveau de la DEPT et plus précisément à la DS.

Voilà pourquoi nos travaux ne constituent pas une fin en soi, ils comportent certes des insuffisances et des limites mais, il reste perfectible.

Néanmoins, nous osons espérer que nos travaux contribueront à animer des axes de réflexion sur l'outil précieux de gestion et de planification qu'est l'évaluation, afin qu'elle retrouve la place qu'elle mérite au sein du MT.

Les manquements du projet, évoqués ci-dessus, ne militent pas en faveur de l'élaboration d'un Compte Satellite du Tourisme. Celui-ci est un outil statistique qui satisfait à ces besoins et caractéristiques en fournissant un cadre d'informations économiques clair pour les décideurs politiques comme pour les personnes appelées à prendre des décisions dans leurs entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

- BRIDIER Mannel et MICHAÏLOF Serge : « Guide Pratique d'Analyse de Projets », éditions Economica, page 255, 1983.
- GAYE Fassar et KLEIN Bernard : « Rapport d'Activités N° 5 du Projet de Développement dans la Région de Saint-Louis », Septembre 2005.
- GUEYE Mouhamadou : « Evaluation à Mi-parcours et Proposition d'une Stratégie de Développement d'une Petite et Moyenne Industrie : Cas de la CCID-SA », Mémoire de fin cycle DESS-GP, 1ère promotion, 2004.
- IDEA International : « Atelier Technique de formation sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), le cadre de dépenses à Moyen Terme (CDMT) et les cadres de Dépenses Sectoriels à Moyen Terme (CDS- MT) » Saly du 29 Mai au 2 Juin 2006.
- International Business Consulting Sénégal : « Gestion, Suivi et Evaluation de Projets », Dakar du 21 au 25 août 2006.
- KANTE Abdoulaye : « Contribution à l'Etude de la Performance du Système de Suivi-Evaluation des Projets à la DNCN », Mémoire de fin de cycle DESAG, 2ème promotion, 2004.
- MBAYE Ahmadou Aly : « Cours Analyse et Evaluation de Projet », UCAD, 2002-2003.
- Ministère du Tourisme : « Rapport des Journées Nationales de Concertation sur le Tourisme (JNCT) », Dakar Méridien Président, du 05 -06 mars 2002.
- Ministère du Tourisme : « Lettre de Politique Sectorielle de Développement du Tourisme (LPS) », septembre 2005.
- Performances Management Consulting : « Rapport Final d'Etude d'Impact Socio- économique du Tourisme au Sénégal », août 2008.
- SEBBAR Hassan : « Rapport Final d'Impact du Tourisme sur l'Economie Sénégalaise » 2003.
- TRAORE Ahmadou : « Cours de la Conception de Projets -Définitions, Evolution et Pratiques », CESAG 2007-2008.
- O' SHAUGNESSY Wilson : « La Faisabilité de Projet- Une démarche vers l'efficacité et l'efficacité », Editions SMG, pages 214.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Questionnaire.....I

ANNEXE 2 : Fiche de saisie..... IV

ANNEXE 3 : Rapport entre évaluation et autres outils..... V

ANNEXE 4 : Matrice de Cadre Logique.....VIII

Annexe 1 :**QUESTIONNAIRE SUR LE Projet pour la mise en place d'un Système de suivi d'Informations
Touristiques (PSIT) DANS LE CADRE D'UN MEMOIRE DE DESS GESTION DES PROJETS AU CESAG**

(NB : S'il vous plait lisez tout avant de remplir.)

1- Quelle est votre fonction dans le PSIT ?

.....

2- Vous êtes affecté(e) dans quelle structure du Ministère ?

Encadrez l'une : CABINET DEPT DRET DRHF DAGE

3- Quelle est la durée de votre contrat de travail dans le cadre du PSIT ?

Remplissez en chiffre :ans

4- Quelle est la date de signature de votre recrutement dans le PSIT ?

.....

5- Quel est votre âge ?

Remplissez en chiffres :ans

6- Quel est votre sexe ?

Encadrez l'un : Masculin Féminin

7- Quelle est votre situation matrimoniale ?

Encadrez l'une : Célibataire Marié(e) Divorcé(e)

Remplissez en chiffre : Nombre d'enfants

8- Quel est votre niveau d'étude?

Encadrez l'un : CEPE BFEM BAC BAC+2 LICENCE MAITRISE

AUTRE à préciser :

9- Etes-vous prêt(e) à renouveler votre contrat de travail dans le PSIT ?

Si oui,
pourquoi ? :.....
.....
.....
.....

Si non,
Pourquoi ? :.....
.....
.....
.....

NB : Les questions 10 et 11 ne concernent que les agents de saisie de la DEPT recrutés dans le projet SIMT.

10- Quel est le nombre minimum de fiches que vous saisissez par jour ?

Remplissez en chiffres : Fiches/jour

11- Quel est le nombre maximum de fiches que vous saisissez par jour ?

Remplissez en chiffres : Fiches/jour

12- Décrivez votre travail ?

.....

.....

.....

.....

.....

13- Citez les problèmes que vous rencontrez dans l'exécution de votre travail et dans le PSIT ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

14- Proposez des solutions dans le sens d'améliorer ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Merci pour votre collaboration

Annexe 2 : Fiche de saisie

MINISTERE DU TOURISME ET DES TRANSPORTS AERIENS

DATE / DATE :

Jour / Day

/

Mois / Month

/

Année / Year

☐ Arrivée / Arrival

☐ Départ / Departure

☐ Transit / Transit

Type Poste Frontière / Type Border Post :

N° Vol / N° Flight :

Lieu / Place :

MOTIF DU VOYAGE / REASON FOR TRAVELLING :

1 - ☐ Affaires / Business

2 - ☐ Vacances - Tourisme / Holydays - Tourism

3 - ☐ Résident / Resident

4 - ☐ Conférence / Conference

5 - ☐ Parents - Amis / Family - friends

6 - ☐ Religion - Pèlerinage / Religion - Pilgrimage

7 - ☐ Santé / Health

8 - ☐ Autres / Others

OCCUPATION / OCCUPATION :

Nationalité / Nationality :

Pays de résidence / Country of permanent residence :

Age / Age :

Sexe / Sex : ☐ M ☐ F ☐

Premier séjour au Sénégal / First Stay in Senegal :

☐ Oui / Yes ☐ Non / No

SEJOUR AU SENEGAL / Duration of Stay in Senegal :

I - Hébergement / Accomodation :

☐ Hôtel / Hotel

☐ Résidences Hôtelière / Hotel Residence

☐ Campement / Camping

☐ Parents - Amis / Parent - Friends

☐ Autres / Others

II - Adresses successives pendant le séjour au Sénégal / Successives adresses during the stay in Senegal :

III - Durées / Duration :

1)

2)

3)

NOMBRE DE PERSONNES VOYAGEANT SUR VOTRE PASSEPORT / How many people travel on your passport :

NOMBRE D'ACCOMPAGNANTS / Number of accompanist :

Annexes 3: Les Différences, Spécificités, Complémentarités et Points Communs entre Evaluation et Suivi, Inspection, Audit

Fonctions	Différences	Spécificités	Complémentarités	Points communs
Suivi et Evaluation	Moment différent (suivi permanent et évaluation périodique) Les acteurs (suivi interne et évaluation externe) Le suivi est un outil de gestion interne pour corriger les erreurs et l'évaluation pour plus de décision sur le projet en faisant un constat. L'évaluation apporte un jugement.	TDR utilisés pour évaluation. Le suivi est interne et permanent et permet de corriger ; l'évaluation est surtout externe, se fait au début, à mi-parcours et à la fin et elle est suivie de sanction. Le suivi permet d'informer les acteurs sur le déroulement correct des activités et l'évaluation permet de s'assurer de la bonne utilisation des	Evaluation utilise les résultats du suivi. Le suivi est une étape de l'évaluation mais aussi un élément de l'évaluation. Utilisation des indicateurs et des critères.	Outils et méthodes champs d'application Les deux servent les mêmes acteurs, sont éléments du cadre logique, servent d'appui conseil et permettent de dégager les forces et les faiblesses dans la gestion du projet.

Inspection et Evaluation	Champ différent (domaine différent) Contrôle de conformité avec les textes (inspection), Apprécier le dispositif sur le plan efficacité, efficience, pertinence, etc. L'inspection a un caractère administratif, institutionnel ; par contre l'évaluation est faite par des privés.	ressources. Evaluation utilise le cadre logique comme repère. L'inspection utilise les textes législatifs et réglementaires.	Utilise les données l'un de l'autre	Périodicité Les mêmes étapes Recommandations (pour les deux) Les deux sont ponctuels et utilisent les données du suivi. Les résultats des deux contribuent à l'amélioration de la gestion. Périodicité Externe
--------------------------------	---	---	--	--

Evaluation et Audit	L'inspection vérifie la conformité et l'évaluation apprécie pour une prise de décision. Domaine différent Méthodes différentes L'audit vérifie surtout les écritures comptables.	L'audit met l'accent sur la gestion financière et comptable.	Utilise les données les uns des autres.	Prise de décision
------------------------	--	--	--	-------------------

TDR : Termes De Références

Source : Support formation « Gestion, Suivi et Evaluation des Projets », du 21 au 25 août 2006

Annexe 4 : La Matrice de Cadre Logique

	Description	Descripteurs et apports extérieurs (indicateurs)	Moyens /Sources de vérification	Hypothèses de travail et pré conditions
Objectif d'ensemble	L'objectif auquel le projet contribuera. L'objectif peut être fixé par le pays, un bailleur de fonds, une ONG, etc.			
Objectif du projet	L'objectif qui sera atteint à la fin du projet.	Description de l'objectif du projet en termes de quantité, qualité, durée et localisation possible.	La source dans laquelle les données seront trouvées pour vérifier si les indicateurs ont été réalisés. Ceci s'obtient généralement de rapports et	Toutes les conditions qui doivent être remplies pour que l'objectif de projet contribue à l'objectif d'ensemble, mais qui doivent être

			autres documents.	réalisées par d'autres parties que les partenaires du projet. celles-ci sont hors de l'influence du projet.
Résultats	Les objectifs qui seront atteints pendant la durée du projet. Il y en aura presque toujours plus d'un.	Description des résultats du projet en termes de qualité, quantité, durée et localisation possible.	La source dans laquelle les données seront trouvées pour vérifier si les indicateurs ont été réalisés. Ceci s'obtient généralement de rapports et autres documents.	Toutes les conditions qui doivent être remplies pour que l'objectif de projet soit réalisé, mais qui doivent être réalisées par d'autres parties que les partenaires du projet. celles-ci sont hors de l'influence du projet.
Activités	Ce qui sera fait pour atteindre les résultats à	Moyens ou ressources pour entreprendre les		Toutes les conditions qui doivent être remplies pour que les

	détailler pour chacun d'eux.	activités.		activités du projet réalisent les résultats du projet, mais qui doivent être réalisées par d'autres parties que les partenaires du projet. Celles-ci sont hors de l'influence du projet
Conditions préalables				Les conditions qui doivent être remplies pour que les activités soient mises en œuvre.

Source : Support formation « Gestion, Suivi et Evaluation des Projets », du 21 au 25 août 2006