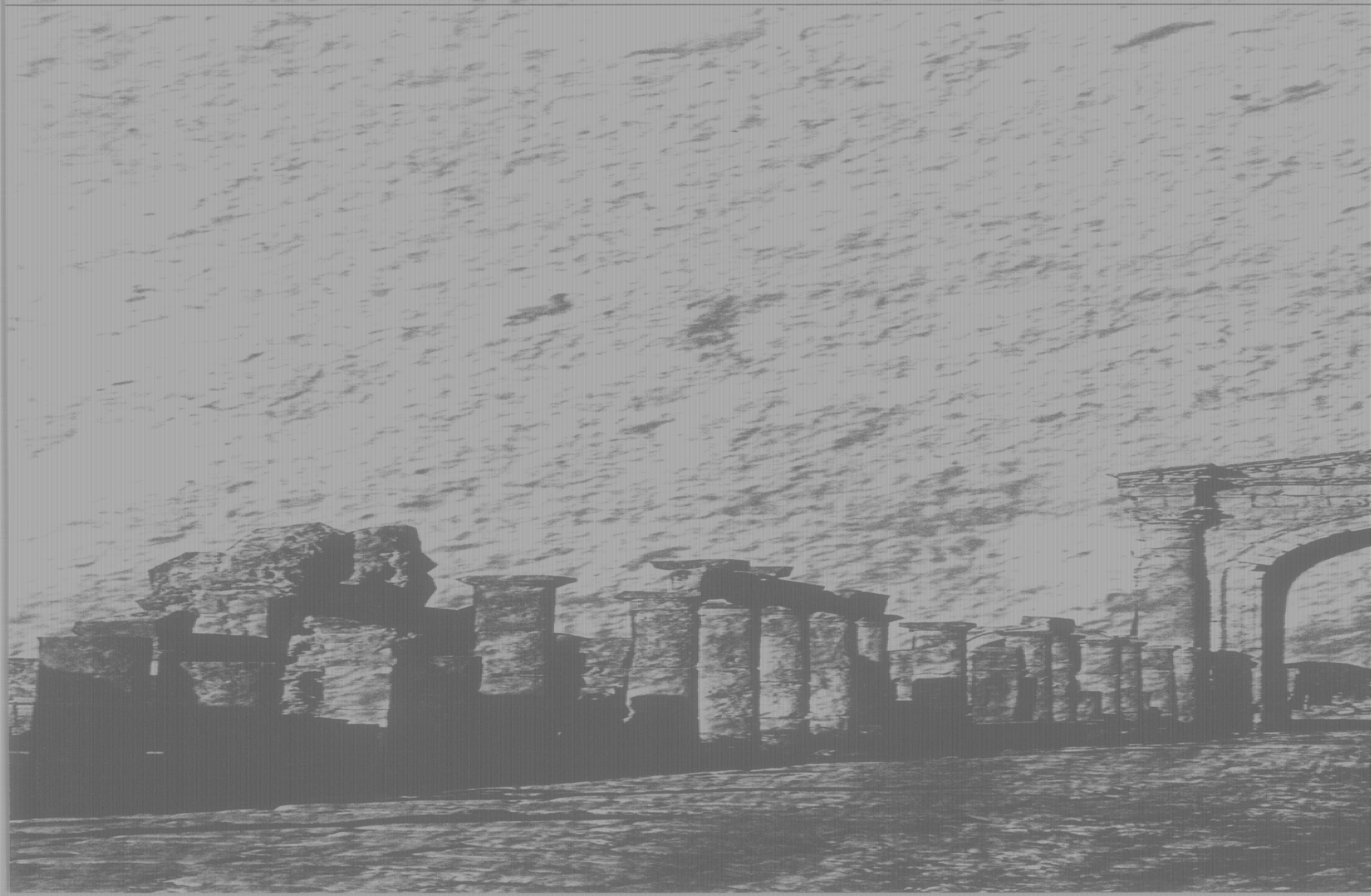




# ORGANISATION INSTITUTIONNELLE ANALYSE FONCTIONNELLE ET RENFORCEMENT DE L'ADMINISTRATION

## DIAGNOSTIC

**Des lacunes dans l'organisation et le fonctionnement du Ministère du Tourisme:** Malgré l'augmentation considérable du budget du Ministère du Tourisme depuis 1992, des limites, valables pour la plupart pour l'ensemble de l'Administration libanaise, viennent relativiser les efforts accomplis. C'est notamment le cas pour :

- les **ressources humaines** caractérisées par des faiblesses dans les statuts et régimes d'emploi des agents, des faiblesses dans le niveau de rémunération, qui engendre l'absentéisme et le manque de motivation et des faiblesses quantitatives en postes d'encadrement (techniques ou hiérarchiques).
- l'**organisation générale** du ministère est peu fonctionnelle, les tâches des différentes fonctions, qui devraient dépendre de l'A.N.T. (ou être en partie contrôlées par elle) sont sous la responsabilité d'autres ministères, sans que la liaison entre les deux entités se fasse normalement (formation, sites archéologiques et historiques, aménagement des sites, environnement, etc ...).
- les **méthodes de travail** et de prise de décision sont souvent marquées par le cloisonnement des services entre eux, la centralisation des décisions et le poids de la hiérarchie, ainsi que l'absence de réunions périodiques de coordination ou l'absence de planification du travail quotidien, ces pratiques s'appuyant sur des outils juridiques de base obsolètes (textes juridiques fondant les attributions du ministère et organigramme des services).

Outre les fonctions déjà relativement bien assurées, à savoir "la réglementation et le contrôle", "la promotion" et "l'exploitation", de nouvelles fonctions, qui apparaissent d'ores et déjà nécessaires, sont actuellement absentes dans les faits au sein du Ministère du Tourisme, comme :

- l'évaluation et la programmation des besoins en matière de formation,
- le contrôle de l'aménagement des sites naturels et des sites archéologiques et historiques,
- l'exploitation touristique des sites naturels, archéologiques et historiques,
- l'accueil et l'aide aux investisseurs privés,
- la production des statistiques du tourisme et la réalisation d'études prospectives, notamment sur l'économie du tourisme,
- la programmation financière et budgétaire des investissements de l'Etat dans les projets (y compris la fonction de contrôle financier de l'exécution des arrêtés d'imposition de type BOT).

L'absence d'interministérialité, sur des thèmes communs à plusieurs ministères pèse sur l'accomplissement de fonctions prioritaires, telles que la formation, l'aménagement des sites touristiques ou le contrôle de l'urbanisation et la conservation du patrimoine naturel, architectural et archéologique du pays.

Le **partenariat avec le secteur privé** reste encore à développer beaucoup plus, et le ministère devrait se doter de nouvelles fonctions pour répondre aux attentes des opérateurs privés. Actuellement, dans le contexte très libéral de l'économie libanaise, les entrepreneurs concernés n'attendent pas d'aide particulière de l'Etat et ne le sollicitent pas dans ce sens, mais ils ne s'attendent pas non plus à subir une réglementation contraignante.

La **réglementation touristique et hôtelière** existante, dans l'ensemble très ancienne puisque les principaux textes ont été promulgués entre 1967 et 1970, couvre un domaine très étendu et d'une

grande diversité. L'organisation proposée par les textes pour tous les établissements, professions et métiers qui en dépendent est généralement très minutieuse et fortement pédagogique, mais, dans certains cas, elle est très détaillée, notamment pour la définition des établissements pour lesquels il existe un très grand nombre de catégories distinguées seulement par des nuances. Cette démarche traduit le souci de l'Etat de participer très directement à l'orientation du secteur touristique privé en matière d'hébergement, de restauration, de voyages, de transports touristiques et de loisirs, en l'encadrant strictement mais sans y prendre de part financière ni de responsabilité de gestion. Une réglementation ainsi conçue vise à instaurer beaucoup d'ordre dans tous les domaines du tourisme. Elle peut évidemment produire les résultats attendus si l'Administration en charge de son contrôle, dispose de moyens suffisants en quantité et qualité et si les professionnels en acceptent bien l'esprit et la lettre. Le risque est que son application rigoureuse constitue un frein parfois regrettable aux initiatives ou en sens inverse, que nombre de dispositions soient peu ou pas appliquées, ce qui semble être le cas actuellement du fait du manque de moyens humains et matériels pour l'exercice du contrôle et de la police touristique.

## STRATEGIE ET PROGRAMMES D'ACTIONS

L'appui de l'Etat au développement touristique passe par un recentrage des attributions du Ministère du Tourisme, qui consistera à :

### - redéfinir ses missions par :

- le **renforcement**, à engager dès maintenant, des missions essentielles actuellement exercées comme la mission de promotion, la mission de régulation et de contrôle, la mission de connaissance statistique et d'étude, la mission d'exploitation des sites touristiques,
- la **création immédiate** de missions nouvelles, comme la mission d'accueil et d'appui au secteur privé, la mission d'exploitation touristique des sites historiques, archéologiques et des musées, la mission de gestion des ressources humaines et de la formation, la mission de programmation et de planification du développement et la mission d'aménagement des sites touristiques,
- la **récupération** d'autres missions, telles que la Direction Générale des Antiquités. Il serait en effet plus judicieux de revenir à la situation antérieure à la loi de création du Ministère de la Culture en 1993 où la Direction Générale des Antiquités était rattachée directement au Ministère du Tourisme à l'instar de plusieurs pays tels que : la Tunisie, le Maroc, la Jordanie et la Syrie.

### - réorganiser son mode de fonctionnement grâce en particulier :

- au renforcement des relations du Ministère du Tourisme avec l'extérieur, avec la création d'un **Comité Interministériel de Développement Touristique** pour faciliter la coordination interministérielle et avec la réorganisation de la **Commission Touristique Consultative** destinée à améliorer la concertation avec le secteur privé;
- à la restructuration interne du Ministère du Tourisme consistant à adopter d'urgence un nouvel organigramme (voir projet d'organigramme ci-après) répondant aux trois objectifs principaux de reclassement des incohérences manifestes de l'organisation actuelle, d'intégration des nouvelles missions et de rationalisation de l'ensemble;

- à la mise en place progressive du nouveau dispositif institutionnel en respectant les priorités de la politique adoptée.

**accroître les moyens disponibles, à la fois sur les plans :**

- **juridiques et réglementaires** par l'actualisation des textes de base,
  - **financiers**, de manière que le Ministère du Tourisme soit en mesure de faire face à des dépenses de fonctionnement accrues et à des dépenses d'investissement de base, comme les actions de promotion, de même que le Ministère du Tourisme soit aussi en mesure d'avoir la flexibilité d'engager toutes les dépenses sans les contraintes de la procédure administrative et avec un contrôle des finances à posteriori;
  - **humains** prenant en compte les besoins quantitatifs liés aux postes à créer et l'amélioration du niveau qualitatif des différentes catégories de personnel de manière que le Ministère du Tourisme soit en mesure d'avoir la flexibilité de recrutement sans les contraintes administratives,
  - **logistique** (mobilier, équipements de bureau, etc ...) permettant un fonctionnement normal de services;
- **réformer** les méthodes de travail en favorisant la recherche de l'accroissement de la productivité et l'efficacité du travail collectif.

## **ACTIONS PRIORITAIRES**

L'analyse et le diagnostic ont mis en évidence la nécessité d'un renforcement institutionnel pour la mise en oeuvre et l'encadrement d'une politique de développement touristique à long terme. Par ailleurs, les analyses relatives aux différents domaines ont fait ressortir l'importance de la coordination interministérielle (notamment en ce qui concerne l'aménagement des sites, la valorisation des sites historiques ou la formation) et de la concertation avec le secteur privé (en particulier pour la promotion et la commercialisation des produits touristiques).

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1 - Renforcement de la Promotion</li><li>2 - Renforcement du contrôle et de la réglementation</li><li>3 - Création de nouveaux services du Ministère</li><li>4 - Organisation de la concertation avec l'Extérieur</li><li>5 - Adaptation des structures du Ministère du Tourisme</li><li>6 - Adaptation des effectifs du ministère du Tourisme</li><li>7 - Modernisation des méthodes de travail internes au Ministère</li></ol> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



## 1 - Renforcement de la Promotion

### OBJECTIFS

- Orienter les activités de la Direction de la Promotion vers les priorités dégagées par le Plan Directeur,
- Renforcer ses moyens budgétaires et en ressources humaines spécialisés.

### DESCRIPTION

#### *1 - Affirmer les fonctions prioritaires de la direction*

Les fonctions prioritaires à assurer par la Direction de la Promotion sont :

- **les relations publiques** au sens large, pour lesquelles le bureau actuel des relations publiques à l'étranger doit recevoir une compétence générale de principe et assurer le "secrétariat" des relations de la direction avec les offices du tourisme à l'étranger (que l'on propose de rattacher directement à la direction). Au sein du service de la communication, un service presse doit être constitué.
- **la production et l'édition de documentation promotionnelle** sur tout support (papier, vidéo, etc.) en établissant un programme et un contenu des projets de production établis en fonction des "commandes" passées par les offices du tourisme à l'étranger, les professionnels libanais, les offices régionaux d'information et les interlocuteurs qui sollicitent le tourisme pour une alimentation régulière.
- **l'information destinée au développement du tourisme** : celle-ci passe par le renforcement des moyens des offices régionaux d'information, le recentrage du bureau des festivals sur une responsabilité de contact et d'encouragement des associations et des collectivités locales, la prise en charge des demandes d'information et de documentation des interlocuteurs comme :
  - certains ministères : Education Nationale, Affaires Etrangères,...
  - les organismes professionnels et consulaires,
  - des institutions diverses, comme les écoles, etc...

Tous les organismes s'adressent de façon actuellement désordonnée au Ministère pour obtenir des brochures et des renseignements de toute nature, et le bureau d'information doit à l'avenir centraliser ces demandes et devenir leur interlocuteur privilégié.

- à moyen terme, la systématisation et l'élargissement des actions de promotion nécessiteront qu'un bureau soit chargé de l'élaboration d'un plan de promotion/marketing qui organise et coordonne sur l'année les activités du Ministère en la matière, ainsi que celles des offices du tourisme à l'étranger en responsabilisant ceux-ci sur les actions qu'ils devront piloter dans leurs pays respectifs (un salon professionnel se déroulant à Londres devrait être pris en charge pour l'organisation pratique du stand libanais par l'office du tourisme sur place).

Sans créer de nouveaux services, un cadre spécialisé en promotion/marketing pourrait être recruté afin de commencer à assurer cette fonction.

- à moyen terme encore, l'émergence d'une fonction publicité commencera à devenir nécessaire, au moins pour les pays arabes, et supposera le moment venu une équipe spécialisée.

## *2 - Renforcer ses moyens*

La Direction doit engager en 1996 une programmation indicative des actions de promotion qu'elle entend entreprendre en conformité avec les priorités sur les 3 années à venir et présenter un cadrage budgétaire pour donner au Ministre des éléments concrets de négociation du projet de budget pour 1997.

On peut déjà suggérer un renforcement minimal en cadres et techniciens.

Parallèlement au dossier d'évaluation budgétaire des actions de promotion à entreprendre, il faudra étudier l'évaluation financière des recrutements des cadres et techniciens prévus ci-dessus dans un cadre contractuel qui seul peut permettre le recrutement des profils spécialisés qu'ils devront avoir.

## **2 - Renforcement du contrôle et de la réglementation**

### **OBJECTIFS**

Mettre en place une équipe opérationnelle au sein du Ministère du Tourisme, composé d'inspecteurs formés et habilités pour contrôler l'application de la réglementation touristique.

### **DESCRIPTION**

Le projet repose sur les principes suivants :

- 1 - **Recrutement d'inspecteurs** avec reclassement éventuel des 3 inspecteurs actuellement rémunérés par le budget du Ministère du Tourisme. L'objectif numérique sur la période 1996-1998 est de recruter au moins 12 inspecteurs pour constituer un service de taille minimale pour en assurer la crédibilité (sachant que l'actuelle Direction des Equipements touristiques ne dispose que de 3 inspecteurs, dont 2 exercent leurs fonctions par intérim). Le projet de recrutement devra être préparé de façon à définir les profils souhaités : les inspecteurs doivent en effet avoir un niveau d'études et d'expérience professionnelles suffisant et surtout connaître déjà les pratiques des secteurs concernés (hôtellerie, restauration, agences de voyage ...).
- 2 - **Renforcer les attributions du Ministère du Tourisme** en lui donnant une compétence et un contrôle directs sur la salubrité, la sécurité, l'hygiène et les mœurs dans les établissements touristiques, compétence actuellement répartie entre le Ministère de l'Intérieur et le Ministère de la Santé.
- 3 - **Mise en place d'outils d'organisation du travail de contrôle** et notamment d'exploitation du fichier des établissements pour définir des priorités de visite dans les types d'établissements, de zones géographiques. L'évolution du fichier sur un support informatisé en base de données permettra des interrogations multi-critères focalisant les inspections sur les établissements à problèmes, sur ceux qui n'ont jamais eu d'inspection au contraire, etc...

Corrélativement au programme de travail de la direction, la Direction du Contrôle devra se doter d'un planning d'intervention pour utiliser au mieux ses effectifs.

4 - **Mise en place de procédures de travail** compte tenu des observations, avertissements et procès-verbaux éventuels dressés par les inspecteurs, pour engager au besoin le retrait de licence ou le déclassement de catégorie, en coordination avec la Commission Touristique Consultative.

5 - **Responsabilités de coordination et de synthèses** à confier au responsable de l'Inspection pour analyser annuellement l'activité de contrôle entreprise et les orientations qu'elle suggère dans l'évolution de la réglementation. Une communication pourrait être présentée alors à ce sujet aux membres de la Commission Touristique Consultative.

### 3 - Création de nouveaux services du Ministère

#### OBJECTIFS

Doter le ministère des structures correspondant à ses nouvelles missions et prioritairement avant 1998:

- l'accueil et orientation des professionnels
- l'exploitation touristique des sites historiques, archéologiques et les musées
- la politique des ressources humaines et de formation
- la production de statistiques

#### DESCRIPTION

##### *1 - Accueil et orientation des professionnels :*

Ce bureau sera créé au sein de la Direction des Activités Touristiques et Hôtelières, au moins dans un premier temps.

##### **Missions principales :**

→ Etre l'interlocuteur interne au Ministère pour toute demande des professionnels du tourisme (à l'exception des questions de promotion), concernant le statut, la réglementation, le conseil et l'appui de leurs activités et de leurs projets et toutes questions relatives à leur fonctionnement courant. Le bureau d'accueil se chargera de centraliser les demandes et assurera la recherche des réponses, soit directement au sein de la direction pour toutes les questions relatives aux établissements et aux professions, soit en interface avec :

- d'autres services du Ministère (la Direction des Ressources Humaines et de la Formation, la Direction de l'Aménagement des Sites, les services de Planification/Programmation...),
- d'autres ministères dont l'activité peut concerner le tourisme en ayant soin de constituer un réseau d'interlocuteurs privilégiés : Finances (Douanes), Commerce et Artisanat, Travail (pour la réglementation du travail), etc...

→ Evaluer les projets d'établissements d'hébergement et de restauration, les créations d'activités touristiques en les étudiant sous l'angle de la faisabilité économique et financière d'une part,

sous l'angle de la cohérence avec les orientations du développement touristique préconisées par le Ministère d'autre part, avec les aides financières qui peuvent alors être apportées au projet.

Cette évaluation doit contribuer à orienter le contenu des projets en apportant un véritable conseil aux investisseurs (intérêt de la zone géographique d'implantation, marché potentiel, financement, aides possibles, etc...).

Elle se fera au stade préliminaire de l'instruction des demandes de licences d'exploitation, de façon que les bureaux réglementaires de la direction ne soient pas saisis pour des dossiers économiquement non viables.

→ Lorsqu'un dispositif d'aides financières aura pu être mis en place pour orienter concrètement les professionnels vers des types de projets et/ou des zones géographiquement prioritaires, le bureau assurera le passage du dossier devant un comité d'agrément, composé de représentants du Ministère, de syndicats professionnels et d'institutions financières (B.N.D.I.T., banques privées concernées) qui peut être une section spécialisée de la Commission Touristique Consultative.

## *2 -Exploitation touristique des sites historiques, archéologiques et les musées :*

La création de ce service était inscrite dans la loi datant de 1993 relative à la création du Ministère de la Culture. Il s'agit d'ici 1998 de donner corps à ce service en donnant un contenu opérationnel à ses attributions.

### **Missions principales :**

→ Participer aux plans d'aménagement des sites pour leur volet touristique (conditions matérielles d'accueil du public, aires de stationnement, services divers, signalétique, cheminements aménagés, etc...).

→ Superviser les conditions d'exploitation touristique, notamment la présence de guides qualifiés et les relations de ces guides avec les touristes, installer le cas échéant à proximité du site ou sur le site un bureau d'information du Ministère, participer à la définition des conditions de fonctionnement et de contrôle de la billetterie, etc...

L'exercice de ces missions nécessite un partage des rôles accompagné d'une coordination pratique sur le terrain entre le Ministère du Tourisme et celui de la Culture. L'aménagement des sites touristiques dans de tels lieux suppose aussi la participation de la municipalité concernée et de ministères comme les Travaux Publics (D.G.U.) et l'Environnement. Cette coordination relève alors du responsable du service lui-même, qui doit inciter en permanence au développement de cette coordination par des contacts interministériels à Beyrouth.

La coordination "de terrain" doit être exercée par des cadres techniques géographiquement mobiles et spécialisés sur des sites ou groupes de sites.

Corrélativement à la mise en place de ce service chargé des sites archéologiques, sous l'angle de l'exploitation touristique, le Ministère pourra mettre à l'étude la création d'un service chargé de la dimension touristique de l'aménagement des sites, ces sites étant alors d'acception beaucoup plus large que les sites faisant l'objet d'un équipement de type B.O.T. (Direction actuelle de "l'Exploitation") et



les sites historiques et archéologiques dont on vient de parler. Il s'agit de sites naturels, classés ou non, dont l'évolution en termes d'aménagement spatial pourrait en affecter les conditions d'exploitation touristique, voire même les potentialités touristiques stricto sensu : il s'agit en fait d'associer le Ministère du Tourisme à l'évolution contrôlée par l'Etat des sites qui ne sont pas encore touchés par l'urbanisation ou des infrastructures routières défigurantes.

Une première étape dans la volonté de l'Etat de renforcer l'interministérialité dans ce domaine serait de prévoir la participation du Ministère du Tourisme au Conseil Supérieur de l'Urbanisme avec la possibilité d'y formuler des avis défavorables et, le cas échéant, d'y disposer d'un droit de véto. Parallèlement, il pourrait recenser les sites d'intérêt touristique et obtenir le résultat du recensement actuellement en cours sur les documents d'urbanisme pour savoir si ces sites sont couverts ou non par des schémas directeurs d'aménagement et d'urbanisme (SDAU). Il en découle alors un programme de travail à définir conjointement avec la Direction Générale de l'Urbanisme, pour établir une liste des "sites d'intérêt touristique" et établir l'opportunité d'une création/modification des SDAU s'y rapportant. Le Ministère du Tourisme doit aussi entreprendre une action de sensibilisation directe des communes situées dans ces sites, car elles peuvent délivrer des permis de construire en cas d'avis défavorable de la Direction Générale de l'Urbanisme. Globalement, la protection des sites passe par une forte interministérialité dotée de moyens de contrôle.

### *3 - Ressources humaines et formation :*

La prise en compte de cette dimension dans la modernisation du secteur des professions touristiques implique la création d'une direction spécifique au sein du Ministère du Tourisme.

#### **Missions principales :**

- la définition et la mise en oeuvre d'une politique des ressources humaines et de la formation,
- la coordination, la programmation et la planification des formations à l'exception des formations universitaires.

### *4 - Statistiques :*

Il s'agit de créer, au sein de l'actuelle Direction des Etudes, un service de statistiques composé de 3 bureaux : statistiques, études et documentation.

Ce service sera la composante principale de la Direction de la Planification et de la Programmation, dont la mise en place de la fonction de planification et de programmation du développement touristique ne deviendra pleinement effective prioritairement.

#### **Missions principales:**

La structure proposée en trois bureaux comprend :

→ un bureau de production des statistiques, chargé :

- 1 - d'établir et mettre à jour les fichiers d'opérateurs (devant aboutir à la mise en place d'une base de données commune à tous les services utilisateurs du Ministère),
- 2 - de réaliser les enquêtes de fréquentation, les enquêtes spécifiques sur le tourisme international, etc...;

→ un bureau d'études économiques, chargé

- 1 - d'engager la réalisation des comptes du tourisme,
- 2 - d'étudier l'évolution du secteur touristique avec des projections et des analyses menées conjointement et pour le compte des autres services du Ministère (le Service de la Planification et de la Programmation lorsqu'il sera constitué, la Direction de la Promotion, la Direction des Activités Hôtelières et Touristiques);

→ un bureau de documentation chargé de

- 1 - diffuser les statistiques et les études,
- 2 - de conserver les documents correspondants.

#### **4 - Organisation de la concertation avec l'Extérieur**

##### **OBJECTIFS**

- Assurer la cohérence des actions du Ministère du Tourisme avec les autres ministères, les municipalités, les associations et les représentants du secteur privé,
- Connaître et tenir compte des attentes et des projets de ces interlocuteurs pour le développement du tourisme.

##### **DESCRIPTION**

###### *1- Renforcement de la coordination interministérielle :*

Celle-ci concerne de nombreux ministères : Travaux Publics (Urbanisme), Culture (Antiquités), Environnement, Transports (Routes), Enseignement Technique, Finances, etc.... Elle doit s'appuyer sur des organismes officiels et sur des pratiques de travail.

- **Création d'un Comité Interministériel de Développement Touristique** placé sous la présidence du Ministre du Tourisme, ayant vocation à réunir les ministères concernés pour élaborer des orientations communes. Il s'agirait d'un Conseil Interministériel qui pourrait le cas échéant sur certains thèmes précis, consulter les professionnels en organisant un travail en commissions spécialisées. Ce comité rendrait un avis au Conseil des Ministres sur les orientations souhaitables de la politique de l'Etat.
- **Préparation de projets conjoints** entre deux ou plusieurs ministères, passant entre eux des conventions pour leur mise en oeuvre. Les mécanismes de préparation du budget de l'Etat pourraient prévoir des financements spécifiques sur de telles opérations.
- **Organisation de procédures de travail** entre services des ministères sur des sujets appelant une coordination concrète : ainsi l'exploitation des sites archéologiques, requérant une cohérence entre les aspects de conservation et de protection d'une part, d'exploitation touristique d'autre part, pourrait faire l'objet d'une méthode de travail formalisée de coopération entre les deux ministères du Tourisme et de la Culture. De même, le fonctionnement futur d'un service d'accueil et d'orientation des investisseurs privés doit prévoir une coordination avec des ministères, comme le Ministère de l'Economie Nationale et du Commerce ou avec le système bancaire.

## ***2 -Renforcement de la concertation entre le secteur privé :***

- La définition des attributions de chaque direction du Ministère et la diffusion d'une information auprès des professionnels sur le "qui fait quoi" dans les domaines qui les concernent serait une première étape.
- La création d'un service d'accueil et d'orientation qui leur est destiné a pour but d'assurer une information permanente des professionnels en les conseillant dans leurs projets et en les guidant dans leurs démarches. C'est donc un lieu de concertation permanent pour les projets individuels.
- Concernant la politique globale du Ministère, tant pour la promotion, l'exploitation des sites, la réglementation, il conviendrait de réformer l'actuelle Commission Touristique Consultative prévue par le décret du 7 février 1968 pour :
  - la rattacher directement au Ministre,
  - la rendre paritaire dans sa composition entre représentants du Ministère et représentants des professionnels,
  - élargir ses compétences à l'ensemble des domaines d'action du Ministère,
  - organiser son travail en section spécialisées, notamment avec une section chargée d'étudier les dossiers de demandes de licences d'exploitation (avec une procédure de travail lui permettant de travailler efficacement pour ne pas rester une simple chambre d'enregistrement).

## ***3 -Développement d'une concertation avec les associations et les collectivités locales :***

- En termes d'organisation, cette compétence pourrait relever de la Direction de la Promotion, dans le service chargé de la promotion interne (en relation avec les offices régionaux) et des festivals, ce dernier ayant vocation à traiter avec les associations qui organisent ces festivals.
- Cette concertation pourrait s'adresser aux collectivités locales, en cohérence avec la politique du Ministère des Affaires Municipales et Rurales, lorsqu'elles auront un peu plus de poids et de moyens, pour connaître et encourager les initiatives locales, engager les municipalités dans leur soutien, et à terme éventuellement transférer la gestion des offices régionaux d'information à des associations, ces dernières étant constituées sous l'égide des municipalités, et recevant entre autres une subvention du Ministère. Ces relais locaux pourrait constituer à terme un réseau de "syndicats d'initiative" sensibilisant les partenaires locaux à l'intérêt que représente le tourisme pour l'animation économique locale.

## **5 - Adaptation des structures du Ministère du Tourisme**

### **OBJECTIFS**

- Faire évoluer les structures du Ministère conformément au renforcement et à l'élargissement de ses missions,
- Assurer une cohérence dans la répartition des attributions pour en augmenter l'efficacité,
- Formaliser ces attributions pour responsabiliser l'encadrement sur des définitions de fonctions précises et réguler la répartition du travail,

- Assurer au Ministère la latitude et la flexibilité nécessaires pour le recrutement de fonctionnaires ayant la technicité requise pour répondre aux besoins des missions du Ministère sans les contraintes de la procédure administrative.

## **DESCRIPTION**

1 - Mener une réflexion concertée avec les différents intervenants cités ci-après pour établir un projet de nouvel organigramme. Pour assurer les différentes fonctions formalisées dans le nouvel organigramme, à adopter le plus rapidement possible, on peut suggérer ce qui suit :

- clarification des attributions actuelles :

- rattachement des offices du tourisme à l'étranger à la Direction de la Promotion et de la Communication,
- renforcement de la fonction de contrôle de la réglementation,
- rattachement du bureau des études techniques à la Direction de l'Ingénierie Touristique,

- mise en place :

- du service de l'aménagement des sites historiques archéologiques et des musées au sein de la Direction de l'Exploitation Touristique,
- de la Direction des Ressources Humaines et de la Formation.

- poursuite de l'organisation interne et des recrutements nécessaires des 2 directions précitées,

- création d'un service d'accueil et d'information des professionnels au sein de la Direction des Activités Hôtelières et Touristiques,

- renforcement des services statistiques et des études en compétences et en moyens,

- mise en place d'un service d'aménagement des sites touristiques et regroupement de celui-ci avec le bureau des études techniques au sein de la Direction de l'Ingénierie Touristique,

- mise en place du service de programmation et planification du développement touristique, chargé d'une vision prospective d'ensemble sur la prise en compte des besoins du secteur et leur orientation par l'Etat contribuant à programmer ce développement, au sein de la Direction des Etudes et de la Planification,

- mise en place d'un bureau d'édition documentation accompagnant la production de statistiques et d'études.

2 - Modifier les textes régissant le cadre du Ministère (décret-loi du 26 Juin 1974 notamment).

3 - A mesure que la phase de mise en place de l'organigramme se déroule, prévoir parallèlement un programme de travail pour systématiser la formalisation des attributions des directions, préalable à la rédaction des fiches de poste de l'encadrement.

4 - Prévoir une communication à l'attention des professionnels et du grand public lorsque le projet sera achevé, pour les informer des missions du Ministère et des interlocuteurs qui les concernent.

## **6 - Adaptation des effectifs du ministère du Tourisme**

### **OBJECTIFS**

- Tirer les conséquences de la mise en oeuvre du nouvel organigramme du Ministère pour le renforcement des services actuels et la création des nouveaux,
- Relever le taux d'encadrement pour mieux le faire correspondre aux fonctions de conception que le Ministère doit développer.

## **7 - Modernisation des méthodes de travail internes au Ministère**

### **OBJECTIFS**

- Augmenter l'efficacité de fonctionnement du Ministère
- Accroître la motivation des agents.

### **DESCRIPTION**

- 1 - Formalisation du cadre de travail* : Un effort systématique s'appuyant sur une méthodologie définie et diffusée aux directeurs doit aboutir à formaliser :
  - \* l'organigramme
  - \* les attributions des directions et des bureaux,
  - \* les attributions de chaque poste d'encadrement,
  - \* les interfaces et grandes procédures de travail des directions entre elles et du Ministère sur l'extérieur.
- 2 - Planification du travail* : En fonction de ses attributions et des orientations données par le Cabinet du Ministre, chaque direction doit établir et diffuser les objectifs qui lui sont fixés dans l'année et le planning de travail indicatif qui lui permet d'y parvenir.
- 3 - Animation des équipes et responsabilisation des individus* : Il s'agit de diffuser, sous l'impulsion du directeur qui en est chargé, les pratiques modernes de management des ressources humaines et notamment :
  - \* la répartition du travail respectant la répartition des attributions formalisée et programmée dans le temps. Bien entendu, il s'agit d'une cohérence d'ensemble sans ignorer les contraintes liées aux urgences et aux imprévus;
  - \* l'animation des équipes par des réunions internes systématiques (une par mois environ) au niveau du Directeur Général (réunissant les différents directeurs), des Directeurs (réunissant leurs chefs de bureau) et des chefs de bureau (réunissant leurs cadres et agents de maîtrise) : le but de ces réunions est à la fois de connaître et diffuser les grandes orientations prises par le Ministère, de faire le point de l'avancement des programmes de travail, de communiquer informellement avec les subordonnés;

- \* la délégation des responsabilités consistant à affecter clairement à un agent (cadre ou non) une tâche significative dont on contrôlera globalement les résultats sans en suivre le détail du déroulement chaque jour.

*4 -Informatisation des méthodes de travail : traitement de textes, Internet, etc ...*