RAPPORT FINAL

Évaluation du FSP mobilisateur 2006-88
« Appui aux expressions artistiques, au développement de carrière des créateurs et aux industries culturelles de la zone de solidarité prioritaire »
et de sa mise en œuvre.

Media Consulting Group

pour

MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET EUROPÉENNES
Direction générale de la mondialisation,
du développement et des partenariats –DGM–,
Service des programmes et du réseau, Mission des programmes, Pôle de gestion

28 août 2012

Statut du document

L'évaluation FSP mobilisateur 2006-88 « Appui aux expressions artistiques, au développement de carrière des créateurs et aux industries culturelles de la zone de solidarité prioritaire » et de sa mise en œuvre a été commanditée par la DGM du Ministère des Affaires étrangères et européennes (MAEE).
L'évaluation est gérée par le comité de pilotage composé des personnes suivantes : Jean-Pierre Lafosse, Delphine Borione, Julien Chenivesse et Jean-André Viala du MAEE, Sophie Renaud (Institut français), Francisco de Almeida (Association Culture et Développement), Marie-Agnès Sevestre (Francophonies en Limousin) et de Ferdinand Richard (AMI)

Ce document est un **rapport final**, il fait suite au rapport provisoire et au rapport d'étape qui présentait les premiers résultats de la collecte d'information et aux rapports de mission.

Les points de vue exprimés dans ce rapport sont ceux des auteurs. Ce rapport ne reflète pas nécessairement le point de vue du MAEE et celui-ci ne peut être tenue responsable de l'exactitude des informations présentées.

Ni le MAEE, ni quiconque agissant sous sa responsabilité ne peut être tenu responsable de l'utilisation qui pourra être faire du présent rapport.

L'équipe d'évaluation tient à remercier l'ensemble des participants au Comité de Pilotage pour la qualité des échanges observée lors des différentes réunions, ainsi que l'ensemble des personnes interrogées pour le temps qu'elles nous ont accordé.

Pour de plus amples informations :
L'évaluation a été réalisée par Media Consulting Group. L'équipe des évaluateurs, conduite par M. Alain Modot (am@mediacg.tv) était également composée d'Héloïse Fontanel (hf@mediacg.tv) en tant qu'experte coordinatrice, Laurent Héau, chef d'équipe et Lassana Cissé, expert local.

SOMMAIRE

Liste des abréviations.....6

I. Introduction.....7

Contexte.....7

Présentation du FSP n°2006-88 « Appui aux expressions artistiques, au développement de carrières des créateurs et aux industries culturelles de la ZSP ».....8

Objectifs de l'évaluation.....9

Points clés de la méthodologie.....12

II. Bilan de mise en œuvre du FSP n° 2006-88.....16

2.1. Bref historique du FSP.....16

2.2. Les intervenants du programme : la tutelle, l'associé-actionnaire, les opérateurs.. 16

2.2.1. Deux programmes, deux opérateurs.....16

2.2.2. La relation de CulturesFrance/Institut français avec le MAEE et inversement.....18

2.2.3. La relation de CulturesFrance/Institut français avec Culture et Développement et les autres opérateurs sur le terrain.....19

2.3. Aperçu des actions Afrique et Caraïbes en création.....20

2.3.1. Le programme en quelques chiffres.....20

2.3.2. Le dispositif Visa pour la création.....25

2.3.3. Commentaires sur la répartition des actions financées.....26

III. Résultats de l'évaluation du FSP mobilisateur n°2006-88.....27

3.1. Pertinence.....27

3.1.1. Quelle a été la pertinence des objectifs assignés par le ministère des Affaires étrangères et européennes aux deux opérateurs de ce FSP ?.....27

3.1.2. Les opérateurs ont-ils été innovants et ont-ils su s'adapter aux situations et contextes des pays concernés ?.....28

3.2. Cohérence.....30

3.2.1. Les actions menées par les opérateurs ont-elles été effectuées en cohérence avec la stratégie de l'aide française ?.....30

3.2.2. Quel est l'apport du projet FSP 2006-88 à la stimulation de l'émergence artistique, à la structuration et la professionnalisation de la scène artistique, des filières professionnelles et au soutien aux industries culturelles locales ou régionales ?.....31

3.3. Efficacité.....31

3.3.1. La mobilité des artistes et des professionnels et l'accès à de nouveaux marchés ont-ils été favorisés ?.....32

3.3.2. Les partenariats nord-sud et sud-sud dans le domaine culturel ont-ils été encouragés par les deux opérateurs?.....33
3.4. Efficience.....34
3.4.1. Dans quelle mesure la qualité du pilotage et de la gouvernance a-t-elle contribué à l'efficience du projet ?.....34
3.4.2. Le montant des crédits est-il justifié par les résultats ?.....36
3.5. Impact.....38
3.5.1. Quel est l'impact des différents programmes mis en place sur la scène culturelle et artistique des pays cible?.....38
3.5.2. L'offre artistique de la zone de solidarité prioritaire a-t-elle été améliorée et le projet a-t-il permis l'émergence de marchés locaux, une meilleure reconnaissance des artistes locaux au sein de cette zone?.....39
3.5.3. Le développement culturel et socio- économique des pays concernés a-t-il progressé grâce à aux actions mises en œuvres par les 2 opérateurs, CulturesFrance et Culture et Développement ?.....40
3.5.4. Le projet a-t-il permis des effets de leviers (financements locaux, mécénat, financements européens ou multilatéraux) ?.....41
3.5.5. Quelle est la spécificité des aides françaises culturelles dans la zone de solidarité prioritaire face aux aides régionales et autres acteurs ?.....41
3.5.6. Quelles interactions et effets combinés entre secteur privé à travers le mécénat et le secteur public ont-elles émergé ?.....42
3.5.7. Quel a été l'impact des actions de formation auprès des collectivités locales et de structuration de l'industrie phonographique du programme Viaduc de Cultures et Développement, et dans quelle mesure ce programme a-t-il pu soutenir le développement des politiques culturelles locales publiques ?.....43
3.6. Durabilité.....44
3.6.1. Les États partenaires, les autorités locales, les opérateurs de la société civile et les artistes locaux se sont-ils approprié les actions et ces dernières ont-elles pu s'autonomiser et se pérenniser ?.....44

IV. Conclusions et tableau SWOT du FSP mobilisateur n°2006-88 47

4.1. Conclusions relatives à la mise en œuvre du FSP mobilisateur n°2006-88.....47
4.2. Tableau SWOT de la mise en œuvre du FSP mobilisateur n°2006-88.....49

V. Perspectives et Recommandations.....52

5.1. Intégration du projet à la politique de coopération culturelle.....52
5.1.1. Perspectives pour le MAEE.....52
5.1.2. Recommandations pour le MAEE.....53
5.2. Recommandations stratégiques pour le programme.....55
5.2.1. Première recommandation : amélioration du positionnement des opérateurs.....56
5.2.2. Deuxième recommandation : Décentralisation (responsabilités, projets, budgets).....57

5.2.3. Troisième recommandation : Concentration des projets et ressources 59
5.2.4. Quatrième recommandation : Sélection/Valorisation des ressources humaines ... 60
5.2.5. Cinquième recommandation : Recentrer le programme sur la chaîne de valeur et ses maillons essentiels pour renforcer l'impact et assurer la durabilité. 61
5.3. Recommandations opérationnelles pour le programme 62
5.3.1. Première recommandation : Validation des festivals et biennales 63
5.3.2. Deuxième recommandation : évolution des « Visas pour la création » 66
5.3.3 Troisième recommandation : maîtriser la gestion et le suivi de l'activité. 67

Liste des abréviations

ACEC	Afrique et Caraïbes en création
ACP	Afrique, Caraïbes, Pacifique
CDC	Centre de Développement de la Chorégraphie
CLSP	Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
COCAC	Conseiller de coopération et d'action culturelle
DAI	Département des Affaires internationales
DGM	Direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats
DRAC	Direction Régionale des Affaires Culturelles
DSRP	Document stratégique de réduction de la pauvreté
FSP	Fonds de Solidarité Prioritaire
MAEE	Ministère des Affaires étrangères et européennes
MCC	Ministère de la Culture et de la Communication
PTF	Partenaires techniques et financiers
SCAC	Service de coopération et d'action culturelle
UE	Union européenne
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
ZSP	Zone de Solidarité Prioritaire

I. Introduction

Contexte

La création culturelle dans les pays d'Afrique et des Caraïbes existe et est plurielle, les artistes et biens culturels qui y abondent démontrent le dynamisme du secteur et son apport au développement des sociétés. Le point commun à toutes les régions aujourd'hui, c'est le manque ou la faible reconnaissance de la culture par les politiques nationales et le manque d'instruments mis à disposition pour le développement de ses industries.

Par l'adoption de la Convention de l'UNESCO sur la diversité culturelle (2005), les États membres ont reconnu d'une part la Culture comme l'un des piliers du Développement et d'autre part le droit souverain des États à mener des politiques de soutien à la diversité des cultures et aux créations des artistes du monde. Parallèlement, ils ont souligné le nécessaire renforcement de la coopération et de la solidarité en faveur « *des pays en développement, en vue de favoriser l'émergence d'un secteur culturel dynamique ».* Pourtant, force est de constater que sept ans plus tard, nombre d'entre eux n'ont pas encore ratifié la Convention, nombre de ses États n'ont toujours pas de politique culturelle permettant un soutien aux acteurs culturels et à leurs entreprises ; et nombre d'entre eux n'ont pas mis en place des outils juridiques et de cadre législatif indispensable pour la protection des artistes et des œuvres et pour leur diffusion.

Les industries culturelles des pays de cette zone jouissent d'une vitalité certaine et si l'on se penche sur quelques éléments chiffrés, on peut y voir l'importance de sa production (toute relative au regard des chiffres des pays Nord[1]). Par exemples, au ***Zimbabwe***, le secteur de la sculpture sur pierre génère au moins 120 000 emplois directs et, si l'on inclut les intermédiaires, ce chiffre s'élèverait à 360 000 emplois directs et indirects. Le secteur des arts visuels a généré en 2007 des revenus compris entre 91 millions et 127 millions USD[2]. En ***Jamaïque***, l'industrie de la musique emploie 12 000 personnes[3] et a généré 255 millions USD de revenus en 2004[4]. En ***Côte d'Ivoire***, les filières de l'édition, de la musique et de l'audiovisuel emploient environ 4 000 personnes (2007) et génèrent des revenus à hauteur de 62 millions USD[5]. Au ***Mali***, une étude[6] évalue à 76 milliards de Francs CFA la contribution de l'ensemble des secteurs culturels hormis la mode et le design, soit 2,38% du PIB, et à 115 000 le nombre total de travailleurs culturels au Mali en 2004, soit 5,85% de la population active employée. Les enquêtes réalisées par l'Observatoire de l'Emploi révèlent qu'environ 7 000 personnes déclaraient avoir une activité professionnelle comme musiciens en 2004.

---

[1] Cf. Etude de Francisco d'Almeida: http://www.culture-dev.eu/www/colloque/Culture-Dev.eu-PresentationFranscicodAlmeida-fr.pdf

[2] Cultural Fund Baseline Survey 2008, Study on Stone Sculpting in Zimbabwe, Maria Imbrova February 2009

[3] Caribbean Music Industry Database, 2000

[4] Jamaica Trade and Invest

[5] Aperçu de l'économie de la culture dans la zone UEMOA : cas du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire, du Sénégal », OIF, 2009.

[6] Étude IBF Consulting sur la faisabilité d'un appui au secteur de la culture au Mali dans le cadre du 10è FED, Jeretic - Héau- Cissé, Janvier 2008.

Le Fonds de Soutien Prioritaire « *Appui aux expressions artistiques, au développement de carrières des créateurs et aux industries culturelles de la ZSP* » s'est inscrit pleinement dans une telle démarche et désormais, le ministère des affaires étrangères et européennes, à travers son opérateur l'Institut français, doit l'évaluer pour préparer et mettre en œuvre un nouveau programme intégré à la politique culturelle de coopération avec les pays du Sud.
A cet effet, une évaluation impartiale des actions mises en œuvre dans le cadre de cet appui qui s'est déroulé de 2007 à 2011 est nécessaire, afin de permettre de définir les orientations pour une éventuelle poursuite de cette contribution à la coopération.

Présentation du FSP n°2006-88 « Appui aux expressions artistiques, au développement de carrières des créateurs et aux industries culturelles de la ZSP »

Ce FSP se veut en parfaite adéquation avec la politique de développement culturel des États et celle de la France, artisan majeur de la mise en chantier du projet de convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles. Dans ce cadre, il fait suite, au FSP 2000-152 *« Appui à la professionnalisation des opérateurs du continent africain » (2001/2002), et au FSP2003-6 « Appui aux expressions artistiques des pays de la ZSP » (2003/2006)*.

Le présent FSP a été mis en œuvre en 2007 pour se terminer en 2010/2011, et a bénéficié d'un financement global de 9 millions d'€ comportant :

- un volet spécifique sur la filière musique, en partenariat avec les collectivités territoriales françaises, confié à « Culture et Développement » *via* son programme Viaduc dont le budget s'élève à 500.000 € soit 5,5%.
- d'un contrat de 6.500.000 €, soit 71% confié à l'opérateur culturel « Cultures France» dans le cadre du programme «Afrique en créations», puis dans le cadre du programme «Caraïbe en Créations » une convention de financement d'un montant de 1.500.000 € soit 18%.

Le FSP se fixe comme objectif majeur de promouvoir la création artistique contemporaine en renforçant les compétences des acteurs et des entrepreneurs culturels, tout en structurant leur environnement professionnel, dans une perspective de gestion durable et autonome.

Il vise spécifiquement à :

1. Appuyer des actions de création artistique

Il s'agit de développer la créativité nécessaire à l'autonomie des artistes, pour renforcer la capacité du gain et de l'autofinancement indispensable à l'essor *artistique*, l'originalité et l'innovation. Le FSP cherche également à encourager les formations et la professionnalisation d'artistes et d'opérateurs culturels, tout en créant des liens entre acteurs du secteur culturel afin de contribuer au développement des industries culturelles.

2. Appuyer les industries culturelles

Le FSP veut contribuer à une meilleure prise en compte de la dimension culturelle du développement, à la promotion des diversités culturelles et au développement des propositions artistiques sur le marché de l'art, par un soutien aux industries culturelles de la ZSP.

3. Renforcer les contextes économiques locaux encore fragiles

Il s'agit de soutenir la présence des créateurs, acteurs et entrepreneurs culturels dans les échanges internationaux de la culture

4. **Améliorer le pilotage et l'efficience dans la gestion des ressources**.

Le Fonds est divisé en quatre composantes, correspondant à ces objectifs spécifiques :

- **Composante 1 :** Appui aux actions de création et au développement de carrière des artistes de la ZSP et de diffusion de leurs œuvres
- **Composante 2** : Appui au renforcement des capacités professionnelles des acteurs culturels de la ZSP
- **Composante 3** : Appui aux industries culturelles de la ZSP
- **Composante 4** : Management du projet

Objectifs de l'évaluation

Tels qu'énoncé dans le cahier des charges, l'évaluation portera sur la coopération culturelle depuis 2007 (début du FSP), selon les objectifs complémentaires suivants:

- **Tirer les conclusions opérationnelles du bilan et de l'impact de l'appui apporté par la France aux expressions artistiques, au développement de carrière des créateurs et aux industries culturelles des pays partenaires**
  - pour faire le bilan des actions de coopération et de formation engagées
  - pour vérifier l'utilisation des crédits.

- **Mesurer l'impact de l'appui du FSP sur le plan stratégique**
  - en analysant la pertinence de la politique d'intervention et des dispositifs de soutien et d'actions au regard de la capacité des opérateurs à traduire la stratégie de coopération en lien avec les attentes des États concernés,
  - en vérifiant la cohérence entre les actions menées par les opérateurs et la stratégie de l'aide française dans le domaine culturel (notamment MAEE).

Le champ de cette évaluation couvre :

- l'impact et la pertinence des groupes cibles de la ZSP (Afrique et Caraïbes)
- l'évolution de la répartition des rôles dans la gestion des acteurs prioritaires
- la gestion, répartition et évolution de l'utilisation des crédits
- la coordination avec l'aide multilatérale.

Répondre aux questions d'évaluation

En l'absence de certaines données chiffrées relatives au secteur culturel en Afrique et dans la zone Caraïbes, les experts tiennent à préciser que certains, voire la plupart des indicateurs seront renseignés sur la base d'entretiens qualitatifs et non de données quantitatives.
Les questions évaluatives sont détaillées ci-après, elles incluent les critères de jugement et les sources d'information détaillés qui seront utilisés.

Le tableau suivant synthétise les questions évaluatives et leurs critères.

Pertinence	Critères à prendre en compte

Quelle a été la pertinence des objectifs (et des moyens) assignés par le ministère des Affaires étrangères et européennes (MAEE) aux deux opérateurs de ce FSP (Culture France, Culture et Développement) ?	Points de convergence entre la stratégie culturelle du MAEE et les objectifs des deux opérateurs (Culture France et Culture et Développement)
Les actions menées par ces opérateurs ont-elles été effectuées en cohérence avec la stratégie de l'aide française ?	Points de convergence entre les projets (objectifs, actions, ressources) engagés dans le cadre du FSP par les deux opérateurs et la stratégie culturelle du MAEE
Les deux opérateurs ont-ils été innovants et ont-ils su s'adapter aux situations et contextes des pays concernés ?	Adéquation des projets financés (actions, personnes et moyens mobilisés par les opérateurs) aux besoins des pays bénéficiaires et apport de solutions innovantes
Cohérence	
Quel est l'apport du projet FSP 2006-88 à la stimulation de l'émergence artistique, à la structuration et la professionnalisation de la scène artistique, des filières professionnelles et au soutien aux industries culturelles locales ou régionales ?	Nouveaux talents révélés dans le cadre du FSP, Apports du Fonds à des structures professionnelles (activités, ressources,…) Appui à la professionnalisation des artistes (formation, tournées, mise en réseau,…) Implication du FSP dans les industries culturelles locales et conséquences concrètes
Efficacité	
La mobilité des artistes et des professionnels et l'accès à de nouveaux marchés ont-ils été favorisés ?	Importance des tournées locales et internationales dans les projets (tournées, budget, nombre de professionnels et artistes,…) Participation des professionnels à des salons et manifestations régionales et internationales Appui à des réseaux et structures de diffusion professionnels
Les partenariats nord-sud et sud-sud dans le domaine culturel ont-ils été encouragés par ces opérateurs ?	Initiatives et nombre de projets de partenariat nord-sud et sud-sud liés au FSP Importance (nombre ou proportion et montant) des projets multi-bailleurs Importance des projets de partenariat sud-sud dans le FSP Fréquence et impact des rencontres et tables rondes des bailleurs dans les pays de la zone
Efficience	

Dans quelle mesure la qualité du pilotage et de la gouvernance a-t-elle contribué à l'efficience du projet ?	Les responsables de projet pouvaient-ils mettre en œuvre leur projet à moindre coût ? La qualité de pilotage des opérateurs a-t-il permis de réaliser les projets à moindre coût ? La gouvernance du MAEE a-telle contribué à optimiser le coût des projets ?
Le montant des crédits est-il justifié par les résultats ?	Les moyens mis en œuvre correspondaient au coût réel pour chaque action Le montant des enveloppes mobilisées était à la hauteur des ambitions du projet Les ressources humaines ont été mobilisées en temps voulu et à moindre coût
Impact	
Quel est l'impact des différents programmes mis en place sur la scène culturelle et artistique des pays-cibles ?	Évolution des productions, des structures, des évènements culturels et artistiques de ces pays au cours des cinq dernières années Émergence de nouveaux talents, de nouvelles structures, de nouveaux réseaux et évènements Évolution des évènements culturels et des artistes de ces pays en Europe sur cette période
L'offre artistique de la zone de solidarité prioritaire a-t-elle été améliorée et le projet a-t-il permis l'émergence de marchés locaux, une meilleure reconnaissance des artistes locaux au sein de cette zone ?	Coordination locale de l'aide culturelle française (structures, personnel, financements) Évolution des spectacles et évènements artistiques de ces pays durant la période Manifestations et spectacles, tournées, vente de produits des artistes
Le développement culturel et socio- économique des pays concernés a-t-il progressé grâce à aux actions mises en œuvres par les 2 opérateurs, Culture France et Culture et Développement ?	Liens entre des projets réussis du FSP et le développement du secteur culturel
Le projet a-t-il permis des effets de leviers (financements locaux, mécénat, financements européens ou multilatéraux) ?	Projets financés à l'initiative de l'opérateur FSP et impliquant ces partenaires
Quelle est la spécificité des aides françaises culturelles dans la zone de solidarité prioritaire face aux aides régionales et autres acteurs ?	Projets spécifiquement financés par le PTF dans les pays Projets non financés par le PTF (nature, montant, type de bénéficiaires,…)

Quelles interactions et effets combinés entre secteur privé à travers le mécénat et le secteur public ont-elles émergé?	Nombre, qualité et résultats des projets FSP impliquant public et mécénat privé
Quel a été l'impact des actions de formation auprès des collectivités locales et de structuration de l'industrie phonographique du programme Viaduc de Cultures et Développement ?	Activités et structures résultant du projet FSP (organisation, projets, suivi, acteurs concernés,…)
Dans quelle mesure ce programme a-t-il pu soutenir le développement des politiques culturelles locales publiques ?	Il existe des politiques publiques locales
Durabilité	
Comment les États partenaires, les autorités locales, les opérateurs de la société civile et les artistes locaux se sont-ils approprié les actions ?	Pérennité et développement des structures et opérateurs culturels aidés
Les actions financées par le FSP ont-elles pu ensuite s'autonomiser et se pérenniser ?	Comment les résultats des projets FSP se poursuivent-ils ? Avec quels autres financements les actions peuvent-elles continuer ?

Points clés de la méthodologie

La mission d'évaluation a débuté le 12 mars 2012 et s'est terminée fin juin 2012.

Méthode retenue

La phase de cadrage

La mission a donné lieu à une première phase de structuration de la démarche d'évaluation. Cette phase a permis :

- de réaliser des entretiens de cadrage ;
- de consolider les bases de l'évaluation en repérant le contexte d'intervention à partir d'une analyse documentaire;
- de préciser les objectifs de la mission, finaliser les questions évaluatives ainsi que les critères associés ;
- de stabiliser la méthode d'évaluation.

Cette phase s'est conclue par la production d'une note de cadrage livrée le 30 mars 2012.

La phase de collecte

La phase de collecte a eu lieu essentiellement sur les mois d'avril et mai 2012. Plusieurs modes de collecte ont été utilisés :

- Entretiens auprès des gestionnaires du programme (DGM/MAEE)
- Entretiens auprès des deux opérateurs du programme (Institut Français et Culture et Développement)
- Collecte et analyse documentaire sur la base des documents fournis par le MAEE et l'Institut Français

Cette phase, qui a pris plus de temps que prévu initialement étant donné le changement d'expert local opéré suite à la demande du MAEE, s'est conclue par la production d'un rapport d'étape livré le 29 mai 2012.

La phase des missions de terrain

Conformément au cahier des charges, quatre missions de terrain ont été programmées au Burkina Faso, Ghana, République Démocratique du Congo et Haïti.

A l'occasion des contacts et rencontres des interlocuteurs en France, les experts ont pu vérifier spécifiquement les points suivants :

- Compréhension et perception de la mise en œuvre du FSP à travers les outils proposés, notamment « Visa pour la création », activités sous régionales et appui aux manifestations culturelles
- Impact (positif/négatif) et perspectives de la réorganisation en cours, autour de l'Institut Français, dont l'articulation entre le Siège de l'Institut et les pays, concernant notamment la stratégie locale de coopération (offre/demande),
- Capacité des postes de coopération dans les pays à identifier et à stimuler les jeunes talents,
- État de la mise en synergie de la coopération culturelle française avec les autres coopérations, notamment la coopération décentralisée.

Ces quatre missions de terrain ont pu se dérouler dans le calendrier prévu initialement, du 22 avril 2012 au 21 mai 2012. Cette phase s'est conclue par la production de quatre comptes rendus synthétiques de mission le 29 mai 2012.

La phase de jugement

Conduite tout au long du mois de juin 2012, cette phase a visé à réaliser l'analyse croisée de l'ensemble des données collectées, de poursuivre des entretiens individuels avec des personnalités extérieures au comité de pilotage (bénéficiaires direct, directeurs d'Instituts Français, anciens responsables du programme et du dispositif Afrique et Caraïbes en création, experts, etc.) et de réunir toute cette analyse dans un faisceau d'indices, qui nourrit cette phase de jugement. En outre, cette phase a donné lieu a donné lieu à la production des conclusions et recommandations de l'évaluation dans le cadre du présent rapport provisoire livré le 25 juin 2012.

L'évaluation aura ainsi permis de solliciter, en dehors des missions de terrain, l'opinion de plus d'une trentaine de personnes (bénéficiaires direct, directeurs d'Instituts Français, anciens responsables du programme et du dispositif Afrique et Caraïbes en création, experts, etc.) sur le programme.

La phase de finalisation

Cette phase a pour objectif la livraison du présent rapport final et des recommandations finales suite à la réunion du 9 juillet 2012 avec le comité de pilotage. Ce dernier a lors de cette réunion formulé aux consultants ses commentaires, remarques et corrections sur la version provisoire du rapport. Une réunion supplémentaire avec l'Institut français a eu lieu le 16 juillet afin de fournir des compléments d'informations.

Cette phase vise à consolider les principaux résultats et les conclusions de l'évaluation, et à formuler des recommandations stratégiques et opérationnelles en liaison avec les principales conclusions de l'analyse.

Limites et difficultés

Limites de la collecte et de l'utilisation des données et de suivi du programme

La collecte et l'utilisation des données chiffrées, tant sur le secteur culturel en Afrique et dans la Caraïbes dans son ensemble que sur les réalisations du programme ont rencontré de très fortes limites.

Disponibilité et exhaustivité des données

Certaines données nécessaires à l'alimentation des indicateurs de l'évaluation n'ont pas pu être mobilisées, soit parce qu'elles ne sont pas recueillies dans le cadre du suivi du programme, soit parce qu'elles sont collectées, mais ne font pas l'objet d'un encodage ou d'une agrégation dans une base de données utilisables dans le cadre de l'exercice traditionnel de l'évaluation (pas d'entrée géographique dans les tableaux par exemple ou obligation d'une comptabilité ventilée par tranche sans possibilité de suivre facilement la réalisation du projet qui peut se faire sur plusieurs tranches, etc.).

En effet, les tableaux des budgets permettant de comprendre l'organisation du FSP et la répartition des budgets (ventilés en 3 tranches): les 3 tranches pour Afrique en création et les 3 tranches pour Caraïbes en créations, ne sont pas utilisables en l'état pour l'exercice de l'évaluation. Afin de faire ressortir des statistiques pertinentes, il conviendrait d'opérer un grand travail de transformation de la structure de la base de données est essentiel (fusion en un seul tableau, ajout de colonnes pour les artistes, les pays, et à partir de la seulement renseigner les indicateurs pertinents), ce qui n'était pas prévu dans le cahier des charges ni même dans l'offre du consultant. L'Institut français nous aura fourni des tableaux retravaillés concernant le dispositif Visas pour la création, les totaux des 3 tranches versées ainsi qu'un tableau retraçant les pays des bénéficiaires et les pays du lieu d'exécution des actions soutenues mais dans une grande majorité des cas, il n'est pas possible d'avoir des pays précisément, la case renseignant « divers pays d'Afrique ». Par ailleurs, ces tableaux intègrent parfois des dépenses de gestion courante (frais de missions), ce qui nécessiterait une clarification approfondie des comptes.

La fourniture des données chiffrées par le Ministère et l'Institut français ne nous permet pas de pouvoir renseigner de manière quantitative les critères d'efficacité, d'efficience, d'impact et encore moins de durabilité. Manquent les informations sur les budgets engagés par rapport aux budgets votés, les données relatives aux frais de structure, le nombre de dossiers traités par pays et par agent des deux opérateurs, mais aussi les données quantitatives essentielles relatives aux opérations (en particulier les plus importantes par les budgets engagés, et les données basiques d'impact sur le terrain) qui devraient être systématiquement communiquées au MAEE selon des formulaires simples à définir et à analyser.

Limites inhérentes au programme

Le FSP est un programme complexe dans le sens où il articule de multiples soutiens et dispositifs fonctionnant selon de multiples logiques et s'adressant à de multiples acteurs, et géré selon des critères difficiles à préciser pour beaucoup d'interlocuteurs rencontrés. Son évaluation globale ne permet pas toujours d'approfondir de façon fine et précise certains ressorts spécifiques à un type de soutien et/ou d'acteur. Des évaluations spécifiques de certaines lignes (en dehors de l'évaluation du programme considéré dans son ensemble) seraient nécessaires pour pouvoir affiner les jugements (exemple de l'évaluation des Biennales ou bien du programme Visa pour la création uniquement).

Enfin le FSP est un programme ambitieux qui couvre de nombreux objectifs parfois très éloignés les uns des autres voire antagonistes (« culture » et « industrie ») sans jamais proposer de priorisation. Le risque est donc un épuisement et une perte d'efficacité du programme.

Limites liées à l'évolution de l'environnement

Les interlocuteurs rencontrés ne savent plus (ou pas encore) distinguer l'AFAA, CulturesFrance, l'Institut français, les centres culturels français, les instituts français, le directeur et le directeur adjoint,…

Cette difficulté d'identification (qui se retrouve par ailleurs dans le domaine de la coopération audiovisuelle dans une profusion de marques de formation, comme CFI, France 24 académie, INA, RFI entre autres) peut poser de nombreux problèmes aux bénéficiaires potentiels (identification du bon guichet, profusion des critères de choix, problèmes de collaboration ou de cohabitation, poids des frais de structure) et ce d'autant plus qu'ils sont souvent portés par des micro structures.

Les décisions d'appui aux projets leur paraissent souvent prises de manière éloignée, avec des critères inconnus et/ou discutables.

Leurs besoins prioritaires, c'est-à-dire la disponibilité des interlocuteurs locaux de la coopération (assistance, conseil, formation) et l'appui à leurs structures (quartier, thématiques) ne leur semblent justement pas assez prioritaires lorsque l'on pale des programmes comme « Afrique et Caraïbes en création »…

Limites liées au contenu de la mission

Le travail proposé pour cette évaluation revêt dans ce cas particulier un certain caractère d'ambiguïté, fortement augmenté par ces autres limites (données, environnement et programme).

Il est en effet illusoire d'évaluer ainsi un pan de l'activité de la coopération culturelle française sans mettre en cause l'ensemble, d'autant que :

- dans le contexte actuel de rareté, les intervenants de la coopération culturelle ont recours à tel ou tel outil ou budget, souvent selon l'opportunité ou la disponibilité plus que sur des critères stratégiques et systématiques
- de nombreux interlocuteurs rencontrés, spécialement dans les pays de la ZSP, ne sont pas capables de distinguer ce programme de l'ensemble de la coopération (hormis Visas pour la création)
- enfin, l'avenir du FSP a déjà été intégré dans l'appui budgétaire du Ministère

Il serait donc à la fois vain et irréaliste d'avoir effectué ce travail sans recul et de manière purement comptable, puisqu'il s'agit d'étudier un élément particulier (et en voie d'évolution) de l'un des outils d'action d'une structure d'intégration (Institut français) elle-même encore en phase de construction et de finalisation.

II. Bilan de mise en œuvre du FSP n° 2006-88

2.1. Bref historique du FSP

Afrique en création a eu 20 ans en 2011. Ce programme est né du dispositif de coopération culturelle mise en place entre 1990 et 2000 qui a ensuite été relayé par le programme mis en place par l'AFAA (Association française d'action artistique) et Afrique en création fusionnant les deux associations, par le FSP n° 2000-152 « *appui à la professionnalisation des opérateurs culturels du continent africain* » d'un budget global de 2,287 M€.
Le programme Afrique en création a été poursuivi grâce à la mise en œuvre d'un second FSP n° 2003-6 ayant pour objet *« les appuis aux expressions artistiques des pays de la ZSP »* pour un montant global de 5,9M €. Enfin, un troisième FSP mobilisateur n°2006-88 « *Appui aux expressions artistiques, au développement de carrière des créateurs et aux industries culturelles des pays de la ZSP* » a assuré le relais d'Afrique en création et l'a étendu à la zone des Caraïbes à partir de 2007 en créant le programme « Caraïbes en création ».
Parallèlement au lancement de ce dernier FSP, la fusion de l'AFAA et de l'ADPF (Association française pour la diffusion de la pensée française) a donné naissance à « CulturesFrance » nouvel opérateur du Ministère des Affaires étrangères pour les échanges culturels internationaux à qui est délégué la mise en œuvre d'Afrique et Caraïbes en création.
En 2010, la réforme de la politique culturelle extérieure de la France a donné naissance à l'Institut français qui a accueilli en son sein CulturesFrance.

De son côté, à travers son programme « Viaduc » dont l'objectif est d'apporter un appui à la conception, à la mise en œuvre et au développement de politiques locales d'aide à la structuration de la filière musique, l'association Culture et Développement a été associée à ce dernier FSP mobilisateur n°2006-88.

2.2. Les intervenants du programme : la tutelle, l'associé-actionnaire, les opérateurs.

2.2.1. Deux programmes, deux opérateurs

La tutelle : le Ministère des Affaires Étrangères et Européennes (MAEE)
La Direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats du ministère des Affaires étrangères et européennes a tracé les lignes directrices du FSP mobilisateur n°2006-88, comme des précédents.
La mise en œuvre des actions de ce FSP a été déléguée aux deux opérateurs culturels CulturesFrance et Culture et développement *via* des conventions.
Au MAEE, les gestionnaires actuels du FSP en question sont arrivés en 2009, donc en plein exercice (il avait débuté en 2006), et n'ont pas eu connaissance de ce qui s'était passé auparavant, leurs prédécesseurs étant partis ailleurs. En outre, la DGM a subit une réduction des effectifs pour le suivi de ce programme.

L'associé actionnaire : Le Ministère de la Culture et de la Communication (MCC)

Le MCC est associé au FSP au titre du comité de pilotage où il a une voix consultative mais non décisionnelle représentée par son Département des Affaires Internationales (DAI). Le MCC est directement actionnaire du programme Afrique et Caraïbes en création (ACEC) et y participe chaque année à hauteur d'une enveloppe de 45 000 € en 2009 réduite à 20 000 € en 2010 et 2011 (soit de l'ordre de moins de 1% du budget du FSP).

Il s'avère que la quasi-totalité de la participation du MCC est dédié au dispositif Visa pour la création du programme ACEC. Ce ministère n'exerce pas de tutelle sur les opérateurs des actions Afrique et Caraïbes en création et Viaduc.

Sur certains projets, les DRAC peuvent apporter un appui complémentaire.

Les deux opérateurs des programmes :

L'Institut français/CulturesFrance

CulturesFrance est avant tout l'opérateur principal du Ministère des Affaires Etrangères et Européennes pour la promotion de la culture française à l'étranger. Le MAEE a délégué à CulturesFrance la mise en œuvre complète du programme Afrique et Caraïbes en Création par voie de convention.

Le programme Afrique et Caraïbes en Création (ACEC) fait donc partie intégrante de l'organisme CulturesFrance, devenu en 2010 l'Institut français, et ce depuis les premiers FSP mobilisateurs. C'est désormais au sein du nouveau département Échanges et Coopération Artistique que le programme d'ACEC est mis en œuvre. Ce département est composé des gestionnaires par secteur culturel du programme ACEC : musique, danse, biennales, transdisciplinaires et DAF, qui ont suivi le programme depuis le début.

Au total, 5 personnes sont en charge du programme ACEC au sein du département Échanges et Coopération Artistique[7] qui s'occupent des 5 grands volets d'intervention :

- Le soutien à la création et à La diffusion internationale et le développement de carrière. Un premier exemple est l'action « Visas pour la création » qui se traduit par des résidences pour des artistes africains/caribéens en France via un appel à candidatures annuel (octobre). Chaque année, une dizaine d'artistes bénéficient de cette résidence de l'ordre de 3 à 6 mois, accompagné d'une bourse de soutien (généralement 5 000 €). Un second exemple est celui d' « Ateliers du monde », qui soutient des projets de formation artistique privilégiant la qualité, l'expertise dans la transmission pédagogique et la dimension régionale, montant plafonné à 10.000 euros par projet.
- Le renforcement des compétences : Il s'agit d'un soutien aux projets de formation inter pays, à forte valeur professionnelle (priorité aux formations opérationnelles de perfectionnement),
- De grandes manifestations si possible régulières :
  - Rencontres africaines de la photographie (biennale de Bamako),
  - Rencontres biennale chorégraphiques de l'Afrique et de l'Océan Indien,
  - Encres Fraiches,
  - La Voix,
  - l'Afrique est à la Mode,
  - Africa Remix,
  - Design Made in Africa.

[7] Entretiens avec les opérateurs

- L'information :
  - un centre de ressources spécifiquement consacré à la création africaine,
  - un site internet performant fournissant d'abondantes références ainsi que des liens avec d'autres sites complémentaires,
  - un magazine « REZO Afrique », qui chaque trimestre porte à la connaissance des créateurs, du réseau culturel français et des réseaux professionnels, une actualité artistique sur l'Afrique….

Culture et Développement
L'association Culture et Développement s'est vue déléguer le programme Viaduc « Musique, Diversité culturelle et Développement », issu du FSP mobilisateur n°2006-88.
Cette structure, qui travaille en relation étroite avec la coopération décentralisée (ville de Grenoble) a notamment organisé un vaste projet culturel dans un quartier de Ouagadougou, autour de la musique «Jardin de la Musique» (Burkina Faso) et d'Abidjan (Côte d'Ivoire). L'appui d' « Afrique en création » s'est donc traduit par le développement du Centre des ressources culturelles « Remdoogo » à Ouagadougou (Burkina Faso) ainsi que par le projet « Nzassa » à Abidjan-Treichville (Côte d'Ivoire).

2.2.2. La relation de CulturesFrance/Institut français avec le MAEE et inversement

Relation de tutelle à opérateur
En réalité, plus qu'une relation de tutelle à opérateur, le MAEE et CulturesFrance/Institut français ont une relation de partenaires travaillant ensemble. Le MAEE ne peut pas toujours jouer pleinement son rôle de tutelle dans la mesure où il n'a pas les ressources humaines suffisantes ou suffisamment durables pour assurer une relation continue, ni la disponibilité pour pouvoir gérer et mener son rôle de tutelle. En outre, jusqu'à présent, le MAEE a toujours eu une grande confiance dans le travail de son opérateur historique[8]. CulturesFrance a donc toujours eu l'habitude de travailler de manière indépendante, sans rendre d'autres comptes que financiers et fournir d'autres outils de suivi qu'uniquement comptables des actions menées localement.
Actuellement, dans son rôle de maître d'ouvrage du programme, il apparaît que le MAEE a des difficultés à obtenir un suivi des projets soutenus[9]. A l'inverse, la rotation rapide des responsables de ce programme au sein du MAEE ne permet pas un suivi et une mémoire vive du FSP.

Relations avec les postes et le réseau
L'Institut français/CulturesFrance entretient des relations plus ou moins régulières avec les postes et son réseau local, malgré le fait qu'il ne soit pas associé aux moyens affectés par le MAEE[10].
Le siège de l'Institut français à Paris ne pilote pas le réseau des Instituts français sur place. C'est le MAEE qui nomme les conseillers culturels et directeurs des Instituts français sur le terrain sans avis de l'Institut français à Paris, ce qui crée un fossé non seulement entre l'Institut français à Paris et les Instituts français locaux, mais également entre la stratégie

[8] Entretien avec les experts

[9] Entretiens de cadrage

[10] Entretiens avec les experts

politique culturelle extérieure française du MAEE et l'Institut français qui n'est donc pas associé à la réflexion et n'a aucune visibilité sur cette stratégie.
Une seule réunion annuelle des directeurs des Instituts français panafricains est organisée, mais elle ne concerne pas prioritairement l'utilisation des subventions d'ACEC ou bien la remontée d'information du terrain. Pourtant, il s'avère que les postes n'ont quasi pas ou très peu d'échanges avec la DGM/MAEE. Dès lors, la question du rattachement du réseau des Instituts français sur le terrain à l'Institut français à Paris posée pour réponse d'ici le 31 décembre 2013 par le MAEE est à prendre avec précaution et le suivi des 12 postes « test » directement rattachés à l'Institut français à Paris sera d'autant plus important.
Au niveau de chaque poste dans les pays, il n'est pas évident de savoir ce qui peut relever d'ACEC et quel est le budget disponible. En outre, le poste n'est pas impliqué dans la sélection des projets soutenus dans son pays, les candidatures ne font qu'y transiter et être valider avant envoi à Paris sans concertation avec l'Institut français et suivi par la suite des actions.
De plus, mis à part les Visa pour la Création et les Ateliers du Monde qui sont des activités fléchées, les autres possibilités de soutien et ou soutien direct d'ACEC ne sont visibles qu'au niveau budgétaire à la signature des contrats. Cela est dû au fait que depuis que le Département Échanges et Coopération Artistique existe, l'Institut français ne présente plus qu'une offre globale et pas une offre spécifique ACEC.
Ceci entraîne donc un grand manque de visibilité, tant auprès des bénéficiaires que des intermédiaires, les postes.

2.2.3. La relation de CulturesFrance/Institut français avec Culture et Développement et les autres opérateurs sur le terrain

Entre les deux opérateurs, les activités ont été menées en parallèle, sans concertation explicite, sur des projets sans lien direct entre eux.

Dans le cas spécifique de Culture et Développement, d'autres opérateurs de terrain ont été mis à contribution, qu'il s'agisse du Centre d'activités culturelles « Reemdoogo » à Ouagadougou (Burkina Faso) et par le projet « Nzassa » à Treichville (Côte d'Ivoire), et spécialement les autorités de la ville et du quartier, ainsi que les acteurs culturels locaux.
Les opérateurs culturels du réseau ont toujours été associés directement ou indirectement, à la fois de par les objectifs et la stratégie de Culture et Développement, mais aussi de par de la nature des projets et acteurs culturels qu'ils accompagnent traditionnellement (constitution de réseau de professionnels et accompagnement régulier de certaines filières et activités artistiques en voie de restructuration).

Avec les autres partenaires au développement, les relations avec la coopération française locale sont en général positives. Mais si une concertation globale existe, la coopération s'effectue plutôt au coup par coup (co-financement de projet ou festival) et non de manière systématique.
Ainsi, d'une part au plan global (Siège et non coopération locale) le partenaire français donne souvent l'impression d'avoir su développer des effets multiplicateurs, la plupart du temps que de partenariat de cofinancements, liés à la rareté de ceux-ci.
D'autre part, au plan local aucune stratégie de tables rondes et de structuration permanente d'un partenariat général et intégré n'est pas encore vraiment prise en considération, alors que les faiblesses des uns et les complémentarités des autres sont évidentes et fortes, en matière de ressources humaines et de structures culturelles (ex. : France), ou en capacité de financement (ex. : Union européenne).

2.3. Aperçu des actions Afrique et Caraïbes en création

2.3.1. Le programme en quelques chiffres

Tel que précisé en introduction, les documents et tableaux Excel fournis ne permettent pas de se faire une idée précise statistique et chiffrée de la répartition des subventions octroyées dans le cadre d'Afrique et Caraïbes en création. Ces statistiques s'appuient en effet uniquement sur des données comptables et non sur le suivi des actions.
La ventilation en 3 tranches du versement de la subvention à CulturesFrance/Institut français par le MAEE, impliquant des bilans comptables correspondants, alors que certaines actions ne sont pas terminées au moment de l'envoi du tableau comptable.
L'exploitation selon ce système ne permet même d'avoir des informations chiffrées exploitables pour avoir une vision globale de l'état de la répartition de la subvention par action et encore moins par pays. En effet, les tableaux ne comportent pas d'entrées géographiques permettant de déterminer les montants attribués par pays. Enfin, il faut remarquer que les responsables du programme à l'Institut considèrent que cet élément n'est pas pertinent, du fait de la dimension sous régionale des deux programmes complémentaires.

Nombres de projets soutenus, thématiques et répartition géographique
A partir de la liste des archives ACEC, hors projets soutenus avec d'autres financements ACEC, il semblerait que le programme **Afrique en création** sous le FSP n°2006-88 ait soutenu **plus de 600 actions** à travers ses dispositifs.
De son côté, le programme **Caraïbes en création** a soutenu plus de **150 projets**.

Par thématique disciplinaire :
La répartition thématique dans le cas d' « **Afrique en création** » est la suivante :

- 185 projets de musique
- 147 projets de danse
- 65 projets de théâtre
- 58 projets d'arts visuels
- 30 projets de photographie
- 24 projets de mode
- 4 projets design

D'autres catégories ont été financées, comme « le cirque », avec 2 projets soutenus, ou bien la catégorie « humour » avec 1 projet soutenu.
Des catégories pluri et transdisciplinaires sont également présentes avec 6 projets soutenus. Enfin, on note des thématiques qui ne font pas partie du programme puisqu'elles ont par ailleurs des FSP dédiés: ainsi le cinéma avec 7 projets soutenus par Afrique en création.

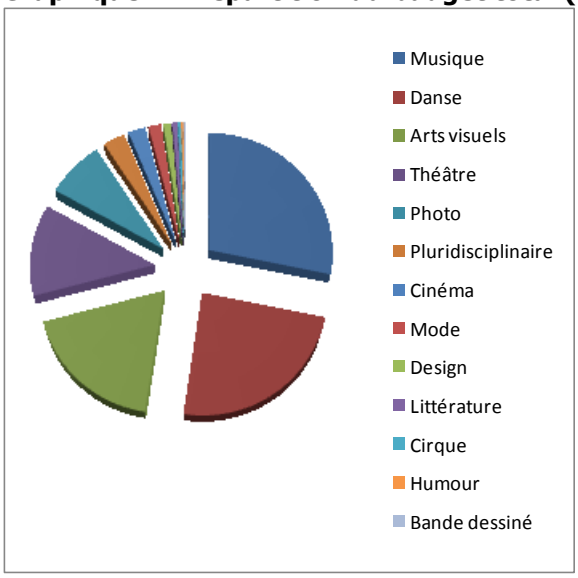
Du côté de « **Caraïbes en création** », la répartition du nombre de projets est la suivante :

- 39 en musique
- 33 en danse
- 23 en arts visuels
- 22 en théâtre
- 9 pluri disciplinaires
- 2 en photographie

Similairement à Afrique en création, des thématiques comme la littérature (2 projets) et le cinéma (1 projet) ont également été soutenues.

Globalement, la musique est clairement la discipline la plus soutenue avec au total plus de 220 actions soutenues. Elle est suivie de près par la danse avec 180 actions soutenues au total, les arts visuels, le théâtre et la photographie.

Graphique 1 : Répartition du budget total (2007-2001) par thématique



Source : MCG d'après les tableaux de l'Institut français

Focus sur le budget « musique » ACEC du FSP sur la période 2007 - 2011

Budget musique FSP	AEC	CEC	Total ACEC
2007	162.359 €	n/a	162.359 €
2008	173.690 €	76.513 €	250.202 €
2009	597.712 €	66.660 €	664.372 €
2010	470.073 €	108.763 €	578.836 €
2011	167.867 €	31.345 €	199.213 €
Total FSP	1.571.701	283.381 €	1.854.983 €

Source : Institut français, juillet 2012

D'après les informations fournies par l'Institut français, il s'avère que la musique représente 23% du budget total d'Afrique et Caraïbe en Création au sein du FSP sur la période 2007-2011.

Plus précisément, la répartition des projets musique par type d'appui s'est fait de la manière suivante :

Actions musique FSP 2007-2011	AEC	CEC	total
Appui création	15	5	20
Appui formation	5	2	7
Appui diffusion	85	21	106
Appui festivals	60	6	66
Structuration filière : Équation, États généraux, ZF, Prix,..	15	1	16
Autres (Indépendances, França.Br,...)	5	4	9
Total	185	39	224

Répartition géographique

Les tableaux fournis par l'Institut français reprenant par année la totalité des projets soutenus nous ont permis de donner un aperçu de la répartition géographique des montants alloués.

Il est important de noter qu'à plusieurs reprises, il est impossible de spécifier précisément les pays bénéficiaires ou d'exécution des projets dans la mesure où ils peuvent avoir eu lieu sur plusieurs pays différents et qu'il peut y avoir plusieurs bénéficiaires de divers pays pour un même projet, dès lors, il est indiqué « divers pays d'Afrique » ou « divers pays Caraïbes », entre autres.

Tableau 1 - Répartition par pays bénéficiaire 2007-2011

Pays	Montants alloués (€)
Divers pays d'Afrique	> à 2 millions
Divers pays Caraibes	500 000 < 1 million
Haiti	250 000 < 500 000
Tunisie	250 000 < 500 000
France	250 000 < 500 000
Mali	250 000 < 500 000
Cameroun	100 000 < 250 000
Afrique du Sud	100 000 < 250 000
Burkina Faso	100 000 < 250 000
Congo	100 000 < 250 000
Madagascar	100 000 < 250 000
Cuba	100 000 < 250 000
Sénégal	100 000 < 250 000
Pays du Sahel	100 000 < 250 000
Bénin	50 000 < 100 000
Maroc	50 000 < 100 000
Nigeria	50 000 < 100 000
Cote d'Ivoire	50 000 < 100 000
RDC	50 000 < 100 000
Mozambique	50 000 < 100 000
Kenya	25 000 < 50 000
Ouganda	25 000 < 50 000
Comores	25 000 < 50 000
Guadeloupe	25 000 < 50 000
Guyane	25 000 < 50 000
Afrique de l'Ouest	25 000 < 50 000
Cap-Vert	25 000 < 50 000
Centrafrique	10 000 < 25 000
Martinique	10 000 < 25 000
Niger	10 000 < 25 000
Saint Domingue	10 000 < 25 000
Tchad	10 000 < 25 000
Afrique centrale	10 000 < 25 000
Guinée	10 000 < 25 000
La Réunion	10 000 < 25 000
Algérie	10 000 < 25 000
Ethiopie	10 000 < 25 000
Jamaique	10 000 < 25 000
Zimbabwe	10 000 < 25 000
Gabon	10 000 < 25 000
Afrique de l'Est	10 000 < 25 000
Egypte	10 000 < 25 000
Brésil	5000 < 10 000
Trinidad	5000 < 10 000
Maurice	5000 < 10 000
Venezuela	5000 < 10 000
USA	< 5000
Togo	< 5000
Divers pays Amérique du Sud	< 5000
Canada	< 5000
Angola	< 5000
Mauritanie	< 5000

Source : MCG d'après les tableaux de l'Institut français

Tableau 2 - Répartition par lieu d'exécution des projets 2007-2011

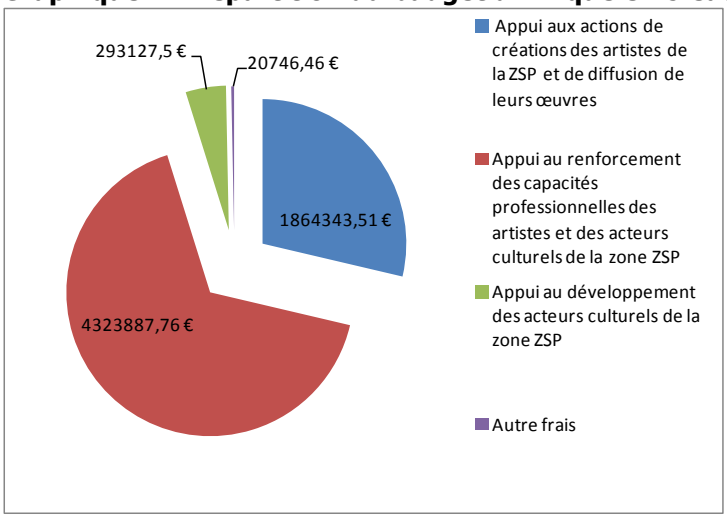
Pays	Montants alloués (€)
France	> à 1 million
Mali	500 000 < 1 million
Burkina Faso	250 000 < 500 000
Divers pays d'Afrique	250 000 < 500 000
Cuba	250 000 < 500 000
Tunisie	250 000 < 500 000
Afrique du Sud	250 000 < 500 000
Sénégal	250 000 < 500 000
Afrique de l'Ouest	250 000 < 500 000
Niger	100 000 < 250 000
Brésil	100 000 < 250 000
USA	100 000 < 250 000
Maroc	100 000 < 250 000
Haiti	100 000 < 250 000
Cameroun	100 000 < 250 000
Benin	100 000 < 250 000
Congo	100 000 < 250 000
Ghana	100 000 < 250 000
Afrique de l'Est	50 000 < 100 000
Italie	50 000 < 100 000
RDC	50 000 < 100 000
Madagascar	50 000 < 100 000
Afrique centrale	50 000 < 100 000
Mauritanie	50 000 < 100 000
Togo	50 000 < 100 000
Gabon	50 000 < 100 000
Allemagne	50 000 < 100 000
Divers pays Amérique du Su	50 000 < 100 000
Divers pays Caraibes	50 000 < 100 000
Tanzanie	25 000 < 50 000
Mozambique	25 000 < 50 000
Martinique	25 000 < 50 000
Tchad	25 000 < 50 000
Zimbabwe	25 000 < 50 000
Algérie	25 000 < 50 000
Canada	25 000 < 50 000
Maurice	25 000 < 50 000
Kenya	25 000 < 50 000
Nigeria	25 000 < 50 000
Colombie	25 000 < 50 000
Guyane	25 000 < 50 000
Puerto Rico	25 000 < 50 000
Corée du Sud	25 000 < 50 000
Danemark	25 000 < 50 000
Afrique australe	10 000 < 25 000
Sainte Lucie	10 000 < 25 000
Côte d'Ivoire	10 000 < 25 000
Republique Dominicaine	10 000 < 25 000
Israel	10 000 < 25 000
Espagne	10 000 < 25 000
Vietnam	10 000 < 25 000
Inde	10 000 < 25 000
Guinée Conakry	10 000 < 25 000
Botswana	10 000 < 25 000
Belgique	10 000 < 25 000
Chili	10 000 < 25 000
Hongrie	10 000 < 25 000
Centrafrique	10 000 < 25 000
Australie	10 000 < 25 000
Cap-Vert	10 000 < 25 000
Finlande	10 000 < 25 000
Guadeloupe	10 000 < 25 000
Swaziland	10 000 < 25 000
Surinam	5000 < 10 000
Argentine	5000 < 10 000
Grande Bretagne	5000 < 10 000
Nouvelle Zélande	5000 < 10 000
Pays Bas	5000 < 10 000
Japon	5000 < 10 000
Chine	5000 < 10 000
Erythrée	5000 < 10 000
Grèce	5000 < 10 000
Ethiopie	5000 < 10 000
Suède	5000 < 10 000
République Tchèque	5000 < 10 000
Djibouti	5000 < 10 000
La Réunion	5000 < 10 000
Liban	5000 < 10 000
Russie	5000 < 10 000
Rwanda	5000 < 10 000
Slovénie	5000 < 10 000
Sri Lanka	5000 < 10 000
Suisse	5000 < 10 000
Egypte	< 5000
Jordanie	< 5000
Trinidad et Tobago	< 5000
Yemen	< 5000
Koweit	< 5000
Venezuela	< 5000
Georgie	< 5000

Source : MCG d'après les tableaux de l'Institut français

Répartition des budgets d'ACEC

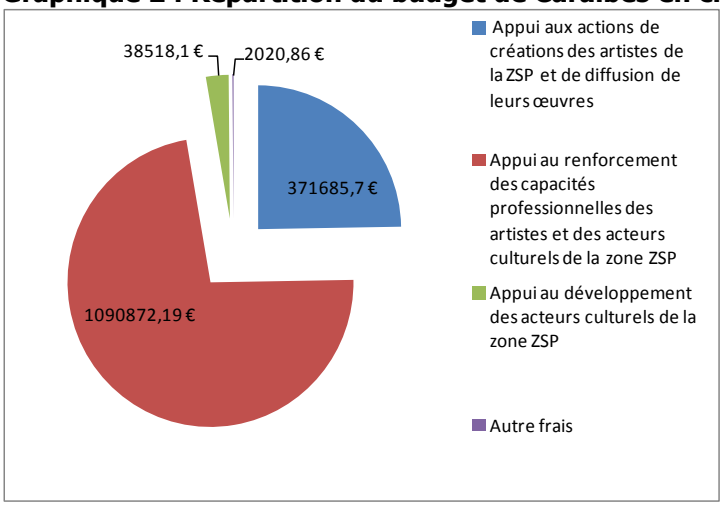
A partir du document Excel fourni par l'Institut français récapitulant l'utilisation des 3 tranches de subvention, nous avons pu établir les graphiques suivants :

Graphique 2 : Répartition du budget d'Afrique en création par type d'appui



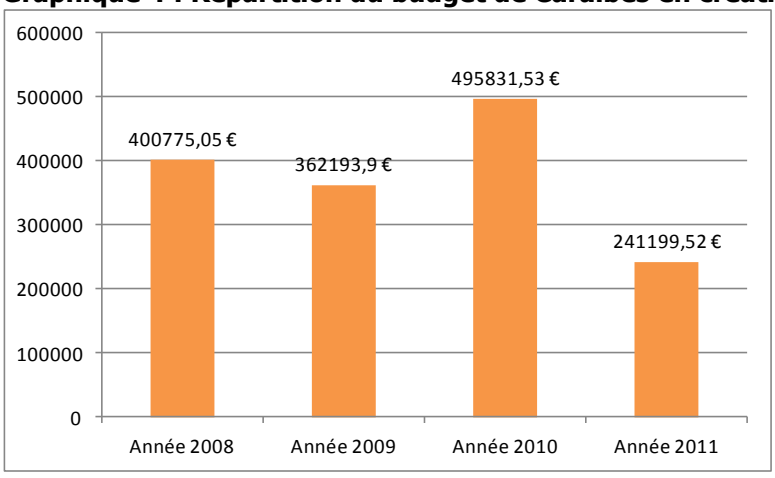
Source : MCG d'après les tableaux de l'Institut français

Graphique 2 : Répartition du budget de Caraïbes en création par type d'appui



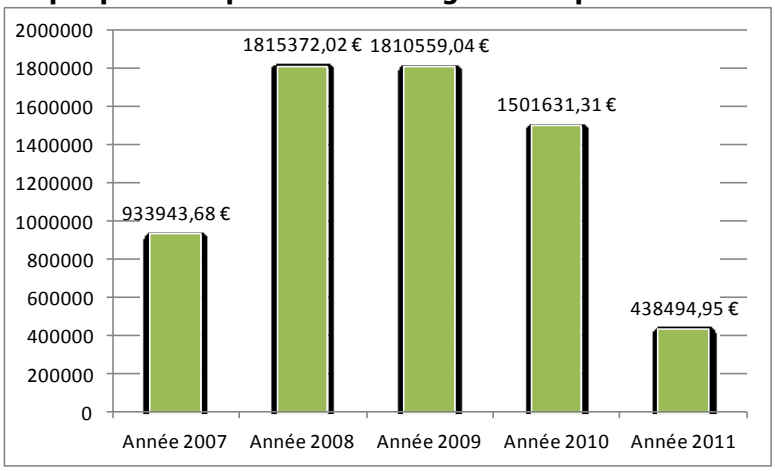
Source : MCG d'après les tableaux de l'Institut français

Graphique 4 : Répartition du budget de Caraïbes en création par année



Source : MCG d'après les tableaux de l'Institut français

Graphique 5 : Répartition du budget d'Afrique en création par année



Source : MCG d'après les tableaux de l'Institut français

2.3.2. Le dispositif Visa pour la création

Plus précisément, la catégorie d'action « Visa pour la création », d'après le tableau fourni par l'Institut français, a soutenu pour la totalité du FSP en question : 62 projets de 26 pays.

Le programme Afrique en création a soutenu 30 projets tandis que 13 projets ont été soutenus dans le cadre de Caraïbes en création. A cela, il faut ajouter les projets directement financés par le Ministère de la culture, soit 19 visas pour la création sur la zone Afrique.

- ❖ Au sein d'Afrique pour la création, c'est le Cameroun qui a reçu le plus de bourses avec 12 Visas pour la création.
- ❖ Au sein de Caraïbes en création, c'est Haïti qui a obtenu 6 bourses de Visas pour la création.

Au niveau des **thématiques**, la répartition est la suivante selon les deux régions :

Pour la partie « **Afrique en création** », le bilan est :

- 9 visas pour la création en théâtre
- 6 visas pour la création en danse
- 6 visas pour la création en arts visuels
- 5 visas pour la création en photographie
- 4 visas pour la création en musique

Au sein de « **Caraïbes en création »**, on compte :

- 6 visas pour la création en théâtre
- 2 visas pour la création en musique
- 2 visas pour la création en danse
- 1 visa pour la création en arts visuels
- 1 visa pour la création en mode
- 1 visa pour la création en photographie

Il apparaît clairement que le théâtre engrange la majorité des Visas pour la création et constitue une discipline phare de ce dispositif, sans que jamais aucune stratégie par rapport à des filières prioritaires ne soit explicitée, hors la répartition interne des responsables du département à l'Institut français.

2.3.3. Commentaires sur la répartition des actions financées

Aucun commentaire n'a été donné par l'Institut français et les Instituts français locaux sur la répartition des financements, ou sur des objectifs géographiques et thématiques, aussi bien pour l'ensemble des projets financés que spécifiquement sur les Visas pour la création.
La cohérence thématique entre les différents projets dans les différents pays ne semble donc pas du tout évidente, entre festivals, renforcement des compétences, mise en réseau des acteurs, visas pour la création,…

Mais il apparaît surtout, à la lecture des données ci-dessus, que le programme a beaucoup consisté en un « saupoudrage géographique et thématique » de projets, et que ceux-ci étaient difficilement structurant, hormis quelques uns (festivals, Remdoogo,…) pour lesquels le financement d'ACEC était d'ailleurs souvent très partiel. Il est vrai que la zone géographique était énorme et bien peu adaptée au budget global.

Financer plus de 650 projets avec un budget de l'ordre de 8 millions d'euros signifie que le financement moyen des projets était d'à peine 10 mille euros.

De plus, il faut constater que l'appui structurant aux industries culturelles avait été budgété pour un montant très faible de l'ensemble du FSP, et qu'il ne ressort pas dans les statistiques de l'Institut français, mis à part pour l'unique et controversé programme Equation Musique mené en partenariat avec l'Organisation Internationale de la Francophonie, qui a pour objectif de permettre à des structures (diffuseurs, promoteurs, producteurs,…) de la filière musicale des pays du sud d'être présents sur différents marchés et avec eux, les artistes produits au sud, remis en cause par la réalité des marchés en Europe, et notamment les professionnels français qui y voient une concurrence déloyale. Dès lors, l'absence d'action dans ce domaine sur les autres secteurs culturels pose selon nous une question globale sur l'action de la France dans cette coopération : les dispositifs mis en place agissent en lieu et place d'opérateurs des pays du Sud et rien ne semblent prévu pour transmettre un savoir faire spécifique comme l'ont mentionnés de nombreux experts lors des entretiens.

III. Résultats de l'évaluation du FSP mobilisateur n°2006-88

Les résultats du programme sont examinés selon les six critères de l'évaluation.

La définition de ces critères est rappelée pour chacun d'entre eux, selon la description du travail d'évaluation du Guide de l'évaluation DGM (2007), et selon la Méthodologie de l'évaluation EuropeAid de la Commission européenne.

Les questions d'évaluation, auxquelles cherche à répondre le contenu de ce chapitre, selon chacun des six critères, sont reprises du cahier des charges.

Nota : Afin de faciliter la lecture du rapport et l'articulation de la réflexion, les constats issus de l'analyse sont synthétisés, numérotés et présentés dans un cadre grisé à la fin de chaque partie du rapport. Les conclusions de l'évaluation s'appuieront sur ces constats en faisant référence à leur numéro.

3.1. Pertinence

La pertinence examine le bien-fondé de l'action au regard des objectifs et enjeux déterminés au départ :

- *concordance avec les finalités de la politique nationale du pays (CLSP[11], DSRP[12], politiques sectorielles…) ;*
- *correspondance avec les besoins et les demandes des bénéficiaires ;*
- *conformité avec les orientations générales du ministère.*

Les questions d'évaluation qui se rapportent à ce critère sont les suivantes :

3.1.1. Quelle a été la pertinence des objectifs assignés par le ministère des Affaires étrangères et européennes aux deux opérateurs de ce FSP ?

Points forts

Le concept actuel du développement comporte une véritable dimension culturelle, à la fois pour la diversité culturelle (Convention de l'UNESCO de 2005 pour la promotion de la diversité des expressions culturelles), et sous celui de l'économie de la culture comme secteur d'activité à part entière. Le développement durable, lui-même, est à la recherche d'un « quatrième pilier » : en plus de l'économique, du social et de l'environnemental, cette dimension culturelle peut assurer l'équilibre et l'harmonie vers la durabilité et l'équité.

A travers les trois composantes principales de ce FSP, les objectifs assignés par le MAEE concernaient donc un appui à la création et à la diffusion, le renforcement des capacités et un appui aux industries culturelles.

[11] Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté

[12] Document stratégique de réduction de la pauvreté

Le FSP a cherché à répondre à la fois à cette évolution de la notion de développement et à ses trois objectifs, tout en incluant dans ses opérations :

- deux opérateurs culturels différents et complémentaires,
- la diversification des filières artistiques et culturelles,
- une répartition géographique du projet touchant des zones sensibles (zones de solidarité prioritaire), encore mal promues sur le plan du développement culturel,
- des composantes élargies, incluant l'émergence de jeunes talents, le renforcement des capacités, et l'appui à des projets ayant une dimension économique vers le développement d'industries culturelles.

Certains projets et structures culturels financés par le FSP ont mis en œuvre des stratégies allant dans le sens d'un tel développement et du renforcement des capacités : ainsi au Burkina Faso, le Centre de Développement de la Chorégraphie (CDC), le « Jardin de la Musique » ou Remdoogo, les Récréatrales et de même au Ghana, en Haïti (Dispositif Caraïbes), à Kinshasa et à Lubumbashi (appui aux festivals et aux associations).

Points faibles

Les objectifs élargis, et donc la pertinence de ce FSP, sont apparus souvent peu réalistes[13] :

- comment structurer l'activité culturelle d'un pays en dispersant les fonds du FSP (environ 2.5 millions €/an) sur une quarantaine de pays ?
- comment répondre à la demande des pays sans formaliser un partenariat de coopération suivi et contrôlé ?
- comment répondre à la demande de terrain de ces pays sans décentraliser l'offre ?
- Compte tenu de la rareté de la ressource et de l'ambition du projet, n'est–il pas nécessaire de prioriser les objectifs en particulier entre « culture » et « industries culturelles » ?
- Selon les données chiffrées fournies par l'Institut français les budgets soutien au développement des industries culturelles (composante 3) sont le parent pauvre du programme en terme de budget et de budget engagé, ce qui amène à s'interroger sur la pertinence de cette composante en l'état.
- Les entretiens avec l' l'Institut français[14] ont montré que cet opérateur semble considérer qu'il est l'opérateur de référence, et même concurrent d'opérateurs locaux (musique, par exemple), sans, semble-t-il, se poser la question de la transmission des savoirs et des compétences et du rôle de la coopération.

3.1.2. Les opérateurs ont-ils été innovants et ont-ils su s'adapter aux situations et contextes des pays concernés ?

Points forts

La mise en œuvre du programme a pu constituer pour les deux opérateurs une opportunité d'innover en adoptant des nouvelles stratégies de collaboration au niveau local[15] :

- identification de jeunes talents et de nouveaux partenaires,
- constitution de réseaux de professionnels autour des activités prévues,

[13] Une forte partie des responsables et animateurs de la coopération culturelle française dans les pays de la mission se sont exprimés dans ce sens

[14] Réunion complémentaire du 16 juillet 2012.

[15] Entretiens avec les responsables des opérateurs, certains responsables locaux de la coopération et les bénéficiaires des projets « Culture et développement ».

- gestion et organisation concertée de projet,

Les projets financés ont donc été conçus et organisés pour permettre :
- l'étroite collaboration et la synergie avec les artistes autour de la plupart des Instituts français pour contribuer à professionnaliser les créateurs (Visas pour la création) ;
- l'accompagnement de certains événements et manifestations culturels cycliques en Afrique et dans les Caraïbes (dispositif Caraïbes) ;
- l'organisation et la gestion en partenariat des projets « Culture et Développement ».

Points faibles

Malgré cela, les stratégies n'ont souvent pas innové, alors que la nature et le contexte exigent le changement d'approche et de méthode pour atteindre les résultats escomptés :
- stratégie prioritairement organisée autour d'une offre, et non issue directement d'une concertation et d'une analyse des besoins[16] : la demande (les acteurs culturels locaux) doit se conformer à cette offre (dossiers, sélection, contrat,…) ;
- habitude de gestion centrale et indépendante de l'Institut français, sans initiative de décentralisation vers les Instituts français des pays (exemple de Visas pour la création), ni d'adaptation de l'information au MAEE (tableaux de bord clairs de suivi des projets).

Il apparaît donc clairement à la fois une confusion dans les objectifs poursuivis mais aussi dans l'action elle-même. Sur ce dernier point, il est difficile de distinguer le rôle précis de l'Institut français, qui en plus d'être le maître d'œuvre du FSP en question, se présente également comme un « agent », « promoteur » ou même opérateur culturel (cf. CulturesFrance, Délégué Général et Direction artistique de la 8ème édition des rencontres de la danse à Bamako).

L'adaptation aux situations et contextes des pays n'a pas été bonne selon les interlocuteurs locaux : aucun responsable au ministère de la culture, et peu de directeurs d'Instituts français sont capables par exemple de dire si les « Visas pour la création » ont servi au développement culturel.

Constats sur le critère de pertinence

Par rapport à la pertinence de l'action, c'est-à-dire au bien-fondé de l'action au regard des objectifs et des enjeux déterminés au départ :

1. Le FSP a correspondu en partie aux besoins des bénéficiaires (cas de beaucoup d'artistes avec les « Visas pour la création », et cas des projets structurants comme le Remdoogo), mais il a beaucoup moins bien répondu aux priorités exprimées par les acteurs culturels lors de l'évaluation.

2. Le programme et sa mise en œuvre n'ont pas été réalisé en concertation avec les responsables politiques culturels ni en concordance étroite avec les finalités de la politique des pays (même selon un enjeu plus régional que national), sauf dans le cas des festivals.

[16] L'Institut français lancerait une campagne de sensibilisation auprès des villes africaines pour qu'elles s'équipent de mobilier urbain « *designés* » par des créateurs locaux (source : entretien du 16 juillet avec l'Institut français). Au delà de la « bonne volonté culturelle » aucune analyse des besoins, des difficultés d'une campagne de lobbying en Afrique, des règles de concurrence et de marchés publics, et de la capacité à fournir, n'a semble t-il été faite.

3. Le FSP a soutenu les grandes orientations de la stratégie d'offre du MAEE, mais il aurait pu mieux y répondre en privilégiant une coopération tournée vers la demande.

4. La pertinence de la composante 3 « appui au développement des industries culturelles » ne peut pas être mesurée quantitativement.

3.2. Cohérence

La cohérence apprécie les rapports entre les divers éléments constitutifs de l'action :

• *cohérence interne : concordance des moyens mobilisés pour les objectifs*

• *cohérence externe : concordance avec les politiques des partenaires*

• *cohérence transversale : cohérence entre les politiques publiques susceptibles d'avoir un impact sur le développement*

3.2.1. Les actions menées par les opérateurs ont-elles été effectuées en cohérence avec la stratégie de l'aide française ?

Points forts

L'aide française dans le domaine de la coopération culturelle est théoriquement fondée sur un partenariat à la fois institutionnel et de proximité :

- les pays bénéficiaires de l'appui de la coopération française doivent être associés au processus d'élaboration
- la mise en œuvre des activités est à réaliser localement par des acteurs culturels du domaine concerné

L'approche devait donc s'insérer à la politique culturelle des pays de la zone pour une réelle appropriation des projets.

Il apparaît que l'opérateur « Culture et Développement » a beaucoup travaillé avec ses partenaires pour aller dans le sens de cette cohérence autour de partenaires de terrain et d'une coopération décentralisée. Cet effort semble apprécié de toutes les parties concernées, spécialement pour le Remdoogo renforçant le sens et une signification positive de la stratégie d'aide.

Points faibles

Avec l'opérateur principal, l'Institut français, les actions ont également répondu à la stratégie de l'aide française, mais elles n'ont souvent pas renforcé cette cohérence du fait de[17] :

- la faible implication des institutionnels (absence de documents de politique culturelle, de mobilisation sur les thématiques, de moyens et d'organisation sur le terrain,…)
- le manque de coordination entre l'Institut français à Paris et les Instituts français des différents pays dans la mise en œuvre des activités financées par le FSP.

[17] Ce manque de coordination avec la demande de terrain a été fortement souligné par les interlocuteurs de la mission d'évaluation, spécialement par plusieurs responsables locaux de la coopération française rencontrés par la mission

3.2.2. Quel est l'apport du projet FSP 2006-88 à la stimulation de l'émergence artistique, à la structuration et la professionnalisation de la scène artistique, des filières professionnelles et au soutien aux industries culturelles locales ou régionales ?

Points forts

Les activités du programme ont paru bien centrées sur la réponse aux axes prioritaires FSP :

- appui aux actions de création des artistes et à la diffusion de leurs œuvres, principalement autour du « Visa pour la création », « Dispositif Caraïbes »,…
- appui au renforcement des capacités professionnelles, par ces appuis, par les formations et par le renforcement de Centres culturels,
- (avec un moindre budget) appui aux industries culturelles de la ZSP, notamment par les festivals et biennales thématiques.

Points faibles

La dispersion géographique et thématique des ressources limitées du FSP, et l'absence de synergie forte avec les financements propres aux Instituts français dans les pays concernés ont rendu le projet moins efficace[18].

Constats sur le critère de cohérence

5. La cohérence du programme qui traduit globalement la bonne adéquation des responsables du projet à tous les niveaux avec les objectifs fixés a été forte, en ce qui concerne les opérations qui ont été menées en relation étroite avec les autorités et les acteurs de terrain.

6. La dispersion des fonds sur un grand nombre de pays et de thématiques et l'insuffisance de concertation décentralisée dans la mise en œuvre, notamment avec les moyens des Instituts français locaux ont sensiblement pesé sur la bonne cohérence du programme.

3.3. Efficacité

L'efficacité apprécie le degré de réalisation des objectifs de l'action ainsi que ses éventuels effets non attendus (effets positifs ou négatifs) :

• résultats attendus/effectifs de l'action ;

• résultats imprévus (négatifs ou positifs, effets d'aubaine) ;

• analyse des écarts constatés

Selon le cadre logique du « Rapport de présentation du FSP 2006-88 », l'objectif de l'ensemble du programme était de « *promouvoir la création contemporaine dans les pays de la ZSP, en renforçant les compétences artistiques et professionnelles des acteurs culturels, tout en structurant leur environnement professionnel dans une perspective de gestion plus autonome et durable* ».

[18] Cette faiblesse des ressources par rapport aux objectifs fixés a été soulignée à la fois par les responsables locaux de la coopération et par les acteurs culturels. Elle est remarquable dans la mise en œuvre de certains événements tels les festivals (cas du festival « Rendez-vous chez nous » de Ouagadougou au Burkina Faso).

3.3.1. La mobilité des artistes et des professionnels et l'accès à de nouveaux marchés ont-ils été favorisés ?

Résultats attendus et résultats effectifs de l'action

Les résultats effectifs correspondent aux résultats attendus selon le cadre logique du rapport de présentation du FSP 2006-88 :

- Le projet a favorisé la mobilité des acteurs, par l'organisation d'échanges culturels et artistiques (festivals, ateliers de création et résidence d'artistes), notamment au Ghana, aux Caraïbes et au Burkina Faso.

Plusieurs événements culturels et artistiques ont été l'occasion de programmation d'ateliers de formation d'acteurs individuels ou de groupes en amont. C'est le cas des «Rencontres de la photographie » de Bamako, pour l'organisation desquelles des ateliers ont été organisés à l'attention de photographes, et pendant l'événement à Bamako.

- Le CDC (Centre de développement chorégraphique de Ouagadougou) a organisé une série de formations professionnelles à l'attention de 25 jeunes chorégraphes, à Dakar, à Nairobi puis à Ouagadougou : les jeunes formés ont ensuite entrepris des tournées de spectacles à travers le continent africain.

- Les grands festivals ont permis de rassembler des groupes d'artistes de pays.

C'est bien sûr le cas des biennales (photo, danse contemporaine, etc.) : tous ces grands événements culturels (festivals) programmés ont été réalisés, même s'ils n'étaient pas toujours de qualité.

- Certains artistes ayant bénéficié du programme « Visa pour la création » se sont produits dans plusieurs pays d'Europe et d'Afrique pour la promotion de leurs œuvres : il s'agit bien d'une conquête de marchés, en vue d'une plus grande professionnalisation et d'un développement des industries culturelles. L'artiste musicien ghanéen « Vanlov » poursuivait encore en mai 2012, une série de concerts qu'il anime dans plusieurs villes d'Europe, notamment en Angleterre (Londres, Manchester…).

Résultats imprévus (négatifs ou positifs, effets d'aubaine)

Un résultat imprévu au cours des missions a été la demande d'explication sur le système centralisé et les modalités d'attribution des activités ACEC :

- pourquoi cet appui n'est pas lié directement à leurs propres besoins de terrain au quotidien (conseil, formation, renforcement de structures,…) ?
- pourquoi cette aide n'est elle pas mieux articulée à l'appui local des Instituts ?

La coordination avec d'autres bailleurs était un effet recherché : elle a constitué une sorte d' « effet d'aubaine » pour le programme. Mais les interlocuteurs l'ont ressenti moins comme un effet multiplicateur que comme une nécessité financière[19].

[19] Cf. entretiens avec les acteurs culturels de terrain, et certains responsables d'Instituts français ou d'Alliances françaises.

Analyse des écarts constatés

L'appui du FSP aurait pu être plus efficace avec une meilleure coordination dans la découverte de nouveaux talents avec les Instituts français locaux, qui ont souvent des ressources minimales pour cet appui.

L'efficacité des « Visas pour la création » a été réduite par l'absence d'engagement de contrepartie des artistes pour leur pays, ce qui correspond peu à « *structurer leur environnement professionnel pour une gestion plus autonome et durable* »[20].

La politique française d'attribution des visas a freiné cette mobilité des artistes quand le temps du Ministère de l'Intérieur pour la délivrance des visas est sans rapport avec les exigences du FSP pour la remise des dossiers.

3.3.2. Les partenariats nord-sud et sud-sud dans le domaine culturel ont-ils été encouragés par les deux opérateurs?

Points forts

La stratégie de Culture et Développement est tournée vers le partenariat, à la fois comme l'une de ses principales raisons d'exister, et également liée à la relative faiblesse de cette structure : tous les projets mis en œuvre par Culture et Développement ont donc recherché ces partenariats.

Un des principaux objectifs des projets financés par l'Institut français dans le cadre de ce programme, et spécialement pour les Visas pour la création, est d'appuyer les artistes et autres acteurs culturels dans la recherche et la mise en œuvre de partenariats nord-sud et sud-sud[21].

Points faibles

Dans le cas de l'Institut français, ces partenariats ont prioritairement été encouragés pour trouver des compléments de financement aux projets : il s'agissait plus de valider un « effet de levier » que d'être partenaire dans une coopération.

Dans le cas de Culture et Développement, la faiblesse des ressources ne permet pas de soutenir ces partenariats à la fin des projets[22]. [23]. Par ailleurs, en l'état des données chiffrées fournies il n'est pas possible de mesure de manière quantitative le développement de ces partenariats.

Les questions de langue (en particulier en zone Caraïbes et dans les pays anglophones) freine les échanges régionaux tout comme la mobilité des artistes dans certains domaines.

Constats sur le critère d'efficacité

Les activités financées ont permis de progresser sur les différents points prévus :

[20] Cf. entretiens avec les responsables d'Instituts français ou d'Alliances et certains institutionnels

[21] Cf. entretiens avec les bénéficiaires de « Culture et Développement » qui ont souligné ce point, ainsi que certains bénéficiaires de « Visas pour la création » et responsables d'Instituts français locaux

[22] Cf. Missions de terrain et rencontres avec les opérateurs

[23] Cf. Missions de terrain et rencontres avec les opérateurs

7. Elles ont renforcé les compétences des acteurs culturels par des formations, par la circulation des artistes et par les visas pour la création même si cette mobilité est souvent rendue problématique par la politique française d'attribution des visas et par un suivi aléatoire des bénéficiaires sur le terrain.

8. Elles ont en partie contribué à structurer l'environnement professionnel des acteurs, par la création de quelques centres culturels et par le renforcement de visibilité par le soutien aux maillons finaux de la filière (festivals et biennales).

9. La faible coordination des actions et la dispersion des ressources financières ont limité le degré de réalisation des objectifs en particulier pour l'efficacité des bourses.

10. Quelques résultats imprévus ont été atteints, positifs (coordination avec d'autres bailleurs.

11. Beaucoup d'effets négatifs sont expliqués par le manque de mise en commun des moyens centraux et locaux et par une gestion pas assez autonome.

12. A la lumière des données fournies, des interrogations subsistent sur la capacité à engager la totalité fonds attribués (incapacité à traiter toutes les demandes, insuffisance de projets correspondants aux critères, information mal circularisée.)

3.4. Efficience

L'efficience étudie la relation entre les coûts et les avantages, entre les résultats obtenus et les ressources utilisées :

• modalités de mobilisation des ressources financières, techniques, organisationnelles et humaines (ont-elles été bien mobilisées en temps voulu et au moindre coût ?) ;
• comparaison des coûts avec des éléments de référence pertinents ("benchmarking") ;
• rapprochement des résultats obtenus avec les sommes dépensées ;
• explication des éventuels surcoûts et retards observés ;
• analyse de modalités possibles qui auraient permis d'atteindre les mêmes résultats avec des moyens plus restreints ou des instruments différents

3.4.1. Dans quelle mesure la qualité du pilotage et de la gouvernance a-t-elle contribué à l'efficience du projet ?

Points forts

La stratégie mise en œuvre par le MAEE est à l'origine de l'efficience reconnue du projet par certains acteurs rencontrés au cours des missions de terrain : dans la majorité des cas, les ressources financières, techniques, organisationnelles et humaines ont été mobilisées.

- Là où l'Institut français était l'opérateur, le suivi administratif de l'exécution des projets décentralisés a été effectué, avec un processus d'accompagnement de proximité, au moins pour les actions les plus importantes comme les grands évènements, du début (appels à projet) à la fin (rapport d'activités, bilan financier et évaluation).

Cette stratégie a assuré également une visibilité accrue des projets culturels et une certaine « institutionnalisation » de certains d'entre eux avec l'appui des Instituts Français dans les pays du sud[24].

- Dans le cas des projets organisés par Culture et Développement, il est clair que cette qualité de pilotage et de gouvernance du projet a constitué un objectif spécifique et un critère d'efficience. Celle-ci a amplifié la réussite du projet : ainsi, les demandes pour de nouveaux centres culturels de quartier se sont multipliés, liés à la bonne gouvernance et à l'appropriation du projet par les institutionnels et par la population[25]…
- Le grand nombre de projets et d'actions mis en œuvre sur la période par rapport au faible effectif et ressources humaines disponibles désormais à l'Institut français (5 personnes en charge d'ACEC par secteur) démontre la capacité du dispositif à porter de nombreux projets (voir difficultés de suivi ci-après).

Points faibles

Sous plusieurs aspects, le projet a connu une forte déperdition des coûts et de l'efficience.

- Un des points faibles souligné par plusieurs bénéficiaires, concernant l'efficience des projets financés, est la procédure et les modalités de paiement après les procédures de sélection, spécialement pour les projets réalisés sur place.
  Beaucoup de bénéficiaires ont affirmé qu'ils n'ont pu disposer du paiement selon les délais qui avaient été prévus dans le déroulement de l'activité. Ils ont parfois dû préfinancer (prêts bancaires ou dettes auprès de commerçants de la place) les postes de dépenses durant un festival, obligés ensuite de rembourser l'argent avec intérêt (sans prise en compte de ce supplément de dépenses).
  Cela va évidemment grandement à l'encontre de l'efficience du projet, même et surtout s'il n'est pas pris en compte dans la comptabilité officielle du projet. En tous cas, cela peut aussi expliquer en partie la sous consommation budgétaire du programme.

- Un autre point faible, est la faiblesse du suivi et de la coordination pour ces projets gérés par l'Institut français à Paris (Visas pour la création)[26].
  - Ainsi, les projets transitent par l'Institut français local, pour une approbation et un visa, mais après leur transmission à Paris, il semble que la coordination entre le Siège et l'Institut local doive être renforcée : selon certains postes, la principale information en retour de leur visa est la copie du courrier envoyé au bénéficiaire en cas de succès. Le poste ne semble donc pas suffisamment impliqué dans le succès du projet en France ou ailleurs, ni dans les retombées ou dans une contrepartie locale au retour de l'artiste.
  - De même l'interaction entre les responsables des projets au Siège de l'Institut et les bénéficiaires de Visas pour la création arrivant en France ou ailleurs, semble faible :
    - Avant son départ, un jeune bénéficiaire n'ayant jamais voyagé se demande quel sera l'accueil et l'organisation en France.
    - Les comptes rendus demandés ne démontrent pas clairement les résultats réellement obtenus par rapport à des engagements contractuels, mais se limitent souvent au programme d'activité du bénéficiaire.

[24] Cf. entretien avec les COCAC de plusieurs pays de la mission

[25] Cf. entretien avec les responsables et bénéficiaires de Culture et développement

[26] Cf. entretien avec des responsables d'Instituts français locaux

Sur ces deux points, il apparaît clairement qu'une décentralisation vers les Instituts français dans les pays est nécessaire : d'une part, elle déchargerait en partie les responsables du Siège du suivi rapproché des projets, et d'autre part elle permettrait aux Instituts français locaux de mieux organiser le soutien local aux acteurs culturels et des contreparties contractuelles plus fortes à leur retour.

De ce point de vue, le témoignage d'un des bénéficiaires montre les progrès restant à effectuer dans le suivi de ces projets pour obtenir une meilleure efficience :
« Tout d'abord, la plupart des artistes qui ont bénéficié de ce programme, soulignent le fait que l'argent n'arrive jamais à temps : étant donné que beaucoup d'artistes n'ont pas d'économies, les premiers temps, sont une dure épreuve ! Et cela se ressent tout de suite dans le travail…
Pourquoi ne pas mettre en route le paiement avant que l'intéressé ne quitte son pays ?
Or souvent, il faut attendre plus de 15 jours pour avoir l'argent sur son compte.
Personnellement, je n'oublie pas les tracasseries que j'ai subies avec ma banque française à cette occasion : ils ont fini par fermer définitivement mon compte…
Deuxième point : il n'y a souvent aucun suivi du travail de l'artiste bénéficiaire. A la limite, je dirais qu'ils donnent des bourses et le reste ne les intéressent pas.
Je trouve tout simplement triste de donner une bourse aux gens et puis de ne pas dialoguer avec eux. Si je ne me bats moi même pour que les financements trouvés servent à faire aboutir les choses, ces 5 000 euros, je les considère tout simplement comme perdus… »

- L'absence de processus de sélection transparents, clairs, avec des critères et conditions d'éligibilité précises est un point faible qui ne favorise pas l'image peu positive de l'Institut français (mis à part pour les Visas pour la Création, Ateliers du monde, Dispositif Caraïbes et Azalaï).
  Cette absence d'information (malgré l'existence du site Internet de l'Institut français entre autres) aura à moyen terme pour double effet : d'une part, renforcer une catégorie de professionnels habitués et rodés aux procédures pour accéder aux subventions, qui connaissent les calendriers et qui ont les contacts directs tant au Siège à Paris que dans les instituts locaux, et d'autre part laisser finalement un droit absolu de choix à l'Institut français en dehors de tout principes et critères officiels de sélection[27] autre que la connaissance au préalable des professionnels. C'est un risque important de dérive qui pèse sur l'efficience de l'action.

3.4.2. Le montant des crédits est-il justifié par les résultats ?

Points forts

Le faible montant des crédits attribué à ce programme pour l'ensemble des pays concernés justifie en partie la limite des résultats obtenus par rapport aux objectifs de départ[28].
Il explique également la nécessaire stratégie de coopération et de synergie financière élaborée et entretenue par les responsables des réseaux culturels français.
Il faudrait donc d'abord renverser cette interrogation et se demander si les résultats obtenus sont justifiés par ce faible montant des crédits. De ce point de vue, la réponse apparaît fortement positive, au moins dans le cas de l'opérateur Culture et Développement.

Points faibles

Pour l'Institut français comme opérateur, la réponse à cette question est moins positive[29] :

[27] Réunion complémentaire du 16 juillet avec l'Institut français.

[28] Cf. entretien avec des responsables de la mise en œuvre du programme à tous niveaux

- Dans le cas des Visas pour la création, il faut se demander si d'autres formules « sur le terrain » n'auraient pas été plus efficaces dans bien des cas (hors la visibilité internationale d'un artiste), et quelle est la réelle contrepartie des cinq à dix mille euros investis pour chaque opération.
- Dans le cas des festivals, et plus spécialement des biennales, il manque un bilan spécifique à chacune de ces opérations pour porter un jugement robuste.
- Les crédits alloués par le programme étaient généralement très en deçà des attentes des acteurs et entrepreneurs culturels, qui considèrent le financement du FSP pour atteindre leurs objectifs opérationnels : beaucoup d'opérations artistiques financièrement soutenues ont abouti à des résultats concrets mais ceux-ci ne peuvent pas être mis au seul compte de l'appui du FSP. En termes d'efficience, hors visas pour la création et festivals, dans un contexte de coopération avec ces pays les crédits alloués ne permettaient donc pas d'atteindre les résultats attendus.
- De plus, sur les projets les plus coûteux (biennales), l'efficience et l'impact sont très controversés : les budgets sont souvent de plusieurs centaines de milliers d'euros et l'impact sur le public et sur le développement d'un marché dans le pays et au niveau de la région semble très faible (Biennale de danse, de photo, etc.).

Constats sur le critère d'efficience

13. L'efficience du programme a été globalement correcte, avec une bonne mobilisation technique, organisationnelle des ressources mais elle s'est trouvée limitée dans la mesure où le montant des crédits engagés est inférieur aux crédits votés en particulier pour la composante 3.

14. Mais elle aurait pu être meilleure, car elle a été altérée par la faiblesse des crédits comparée à la zone géographique et au champ d'activité concernés produisant un effet saupoudrage renforcé par la mauvaise prise en compte des priorités de terrain des acteurs culturels.

15. Les mécanismes lourds de gestion du FSP et de ses opérateurs entrainent une relative lenteur de mobilisation des subventions, ne prenant pas bien en compte les impératifs financiers des bénéficiaires qui n'ont aucune trésorerie, de faibles ressources propres et un accès difficile au crédit.

16. Le faible suivi de beaucoup de bénéficiaires de visas pour la création (ou des lauréats des concours) ont impliqué une déperdition de l'efficience.

[29] Cf. entretien avec les institutionnels, autres partenaires et bénéficiaires potentiels

3.5. Impact

L'impact juge les retombées de l'action, attendus ou non, à moyen et long terme en étudiant les effets de celle-ci dans une perspective élargie, en essayant d'expliquer pourquoi les changements observés ont eu lieu et dans quelle mesure ils sont imputables à l'opération analysée.

- *Identification des catégories de la population ayant bénéficié (directement ou indirectement) de l'action ;*
- *Description quantitative de l'impact de l'action ;*
- *Description qualitative de l'impact de l'action (négatif, positif, attendu, imprévu) : création ou consolidation d'une structure, d'une politique, renforcement des capacités,…*

3.5.1. Quel est l'impact des différents programmes mis en place sur la scène culturelle et artistique des pays cible?

Points forts

A l'évidence, le programme a bénéficié prioritairement et directement aux professionnels, ce qui correspond bien à ses principaux objectifs.

Les projets réalisés sur place par ce FSP ont eu un impact global positif dans la promotion et la valorisation économique des arts et de la culture des pays[30].

Points faibles

Le programme a peu bénéficié au grand public, ni directement aux pays (ex. : Visas pour la création), sauf pour certains évènements. De nombreux acteurs culturels et certains institutionnels rencontrés ont manifesté ce point de vue dans les différents pays et rencontres pour l'évaluation. Par exemple, la dernière édition de la biennale de danse à Bamako a bénéficié d'un financement global d'environ 800 000 € (y compris le financement d'autres partenaires et de l'État malien) mais très peu d'habitants de la ville ont participé aux spectacles organisés dans des lieux de diffusion comme le Palais de la culture ou l'Institut Français : le public était surtout constitué d'expatriés (coopérants) et d'artistes.

Les professionnels ont réellement bénéficié du programme, mais selon des critères discriminants et discutables (ex. : rayonnement international plus que renforcement de capacités locales)[31].

En se positionnant à la fois comme un opérateur, un agent, un organisateur, mais aussi et surtout comme un bailleur de fonds, l'Institut français est le point central de la chaîne de valeur et donc le principal concurrent de toute structure qui pourrait ou voudrait émerger localement, en ayant de fait tout simplement la possibilité de soutenir ou pas tout opérateur local ou régional[32]. C'est donc le positionnement de l'aide française qui doit être revue sur ce critère d'impact.

[30] C'est le point de vue des deux opérateurs et de certains bénéficiaires au Ghana et au Burkina Faso.

[31] Certains artistes et bénéficiaires trouvent que l'impact est quasiment nul dans la mesure où les grands moyens mis en œuvre devraient assurer une forte participation des populations locales et permettre ainsi un impact durable dans les pays d'accueil.

[32] Exemple du Bureau Export de la Musique Africaine (BEMA).

3.5.2. L'offre artistique de la zone de solidarité prioritaire a-t-elle été améliorée et le projet a-t-il permis l'émergence de marchés locaux, une meilleure reconnaissance des artistes locaux au sein de cette zone?

Points forts

Au plan individuel, même si le FSP a seulement apporté une contribution, la mobilité d'artistes professionnels s'améliore réellement et ils sont ainsi mieux reconnus sur la scène sous-régionale et internationale.

L'Institut français justifie le programme « Visa pour la création » : il a souvent contribué à la reconnaissance d'acteurs professionnels, qui en ont profité pour améliorer la quantité et la qualité de leurs productions tout en développant leur visibilité. Une partie des artistes bénéficiaires rencontrés reconnaissent volontiers cette dimension positive.

Plus globalement, le projet a contribué au développement d'un cadre favorable d'échanges culturels et artistiques, et il a favorisé la visibilité et l'évolution de certains des arts et du spectacle dans les pays de la ZSP : les dynamiques artistiques et culturelles actuelles constatées dans certains pays de la ZSP (cas du Burkina Faso du Sénégal et du Mali) à travers les lieux et circuits de diffusion constituent en eux-mêmes des cadres de renforcement des capacités professionnelles : les différents FSP y ont contribué, et spécialement les échanges et la mise en réseau (Caraïbes).

Les festivals et les salons financés en partie par le FSP (musique, chorégraphie, photo, arts plastiques) contribuent à l'émergence des marchés des arts et du spectacle[33].

Points faibles

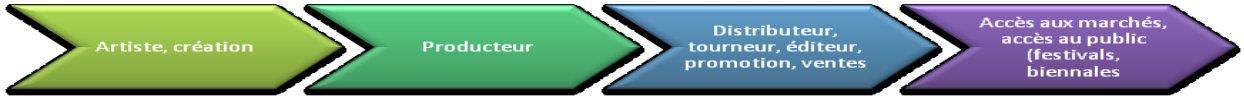
Il est malheureusement évident que l'émergence des marchés locaux dans cette ZSP ne peut avoir lieu avec un budget de 2M euros par an sur l'ensemble de ces pays.

Par ailleurs, les améliorations soulignées ci-dessus sont réelles mais ponctuelles : l'impact des festivals sur le développement des filières apparaît très aléatoire[34].

Le FSP intervient plutôt sur le concept de « scène artistique » que sur le concept de filière ou de chaîne de valeur[35]. D'un bout de la chaîne, il soutient des artistes et à l'autre bout de cette chaîne, des points de rencontres avec le public (biennales, festivals) mais rarement des rencontres ou une interaction avec le « marché ». Les maillons intermédiaires constitutifs de la chaîne de valeur sont très rarement soutenus, voire oubliés.

Enfin le mode de sélection des projets, basé sur la compétence ultime des responsables de l'Institut Français ne le met pas à l'abri menaçant ainsi la diversité de l'offre artistique.

Schéma de la chaîne de valeur de la filière culturelle



Source : MCG

[33] Cf. entretien avec les bénéficiaires de ces festivals en Afrique de l'ouest qui approuvent ce point

[34] Cf. entretien avec les responsables locaux de la coopération et beaucoup de professionnels de la filière non directement bénéficiaires ou organisateurs des festivals

[35] Cf. entretien avec des experts et professionnels.

Pour que ce schéma de la chaîne de valeur de la filière culturelle soit complet, il est nécessaire d'indiquer les éléments transversaux indispensables au renforcement de cette filière et de la chaîne de valeur dans son ensemble, par exemple :

- La réglementation ;
- La lutte contre la piraterie ;
- La formation ;
- Le soutien à la structuration d'organisations professionnelles représentatives du secteur ;
- La gestion collective, etc.

Il faut noter comme cela a été mentionné plus haut que les actions engagées par l'Institut français, et son prédécesseur, placent celui-ci à toutes les étapes de la chaîne de valeur, faisant peser ainsi un poids concurrentiel important sur les autres acteurs.

3.5.3. Le développement culturel et socio- économique des pays concernés a-t-il progressé grâce à aux actions mises en œuvres par les 2 opérateurs, CulturesFrance et Culture et Développement ?

Points forts

Il est difficile de mesurer l'impact économique direct du FSP sur le développement socio-économique, même si dans certains cas des indicateurs permettent d'affirmer l'évolution et le progrès de certaines structures et industries culturelles, et la professionnalisation d'acteurs dans les pays du sud. A titre d'illustration, l'exemple suivant démontre l'impact du programme et des autres importants financements associés au Burkina Faso :

- le CDC entreprend depuis trois ans un programme d'insertion sociale de jeunes déshérités (25 jeunes tous les trois ans) dans le cadre d'une session de formation intitulée « Je danse donc je suis ». Ce programme en dehors de sa mission de réinsertion sociale permet à ces jeunes de faire carrière dans la danse et la chorégraphie pour pouvoir générer des ressources financières et matérielles.
- Le programme « Viaduc » piloté par l'opérateur culturel « Culture et Développement » est à l'origine d'un projet de formation de musiciens professionnels en Afrique de l'Ouest pour artistes au Remdoogo. Ce projet crée de l'emploi pour des professionnels africains de la musique qui assurent les sessions de formation en encadrant des jeunes musiciens locaux et sous-régionaux (cas de Ray Lema).
- « Le Remdoogo » lui-même, ou « Jardin de la Musique » est un Centre de services de production musicale avec des studios professionnels équipés loués à des musiciens. Les productions scéniques et de spectacles dans sa salle permettent de générer des ressources non négligeables qui assurent en partie son fonctionnement (en plus de la boutique de vente des albums et du restaurant).
- De même, l'Institut français soutient, dans le cadre du FSP, des projets d'échanges artistiques en Afrique et dans les Caraïbes, où des professionnels de la musique ou de la danse assurent des missions de consultation et de résidence de production ou de coproduction.
- Enfin l'impact du travail de conseil et de formation indirecte effectué par les animateurs d'Instituts et d'Alliance française apparaît clairement à la fois du côté des animateurs de la coopération et de celui des acteurs culturels de terrain

Points faibles

Les entreprises culturelles du sud ont cependant peu progressé, pour de multiples causes, dont[36] :

[36] Chacune des rencontres effectuées au cours de la mission ou par les entretiens a validé ces différents points.

- La quasi-absence de système de financement des fonds propres des entreprises
- Le manque d'appui régulier des bailleurs de fonds (aide au fonctionnement plutôt que projets ponctuels) et de coordination structurée entre ceux-ci.
- L'absence de marché stable et de stratégie marketing interne cohérente.
- l'insuffisance de reconnaissance par les États de la culture comme secteur d'activité économique à part entière, d'où l'absence des politiques culturelles pour le soutien des industries culturelles.
- l'incohérence du système de taxation des entreprises culturelles et de protection contre la piraterie.

3.5.4. Le projet a-t-il permis des effets de leviers (financements locaux, mécénat, financements européens ou multilatéraux) ?

Dans la réalité, le projet n'a permis des « effets de levier » que pour les actions où le financement français ne permettait pas seul de supporter une action, c'est-à-dire pour la plupart des « évènements culturels ». Il s'agit donc plus dans ce cas d'un effet de cumul ou de complémentarité, l'initiative revenant souvent à l'Institut français (cas des biennales) qui ne pouvait financer l'intégralité de l'action.

Reste que la présence française sur le terrain (Ambassade et Instituts culturels locaux) permet de rencontrer et de solliciter les partenaires techniques et financiers capables d'abonder sur ces projets. Ce travail n'est souvent encore effectué qu'au coup par coup, et non dans une véritable «table ronde» régulière, organisée pour la mise en synergie des partenaires de l'action culturelle.

L'existence, dans certains pays africains, d'un réel cadre de concertation périodique des partenaires techniques et financiers (PTF) favoriserait le développement du partenariat autour de la culture : la présence culturelle française et ses initiatives sont effectivement une opportunité pour d'autres partenaires techniques et financiers de soutenir l'action culturelle dans les pays où n'existe ni document de politique ni même une vision de développement culturel. Cette synergie peut être alors considérée comme un effet de levier[37].

3.5.5. Quelle est la spécificité des aides françaises culturelles dans la zone de solidarité prioritaire face aux aides régionales et autres acteurs ?

Dans chaque pays de la zone, les interlocuteurs perçoivent les aides culturelles françaises comme d'abord reliées à l'Institut culturel français, puis à CulturesFrance/Institut français.

Par rapport aux autres aides de la coopération bilatérale (ou multilatérale), s'agissant de pays où la France est très visible, les aides culturelles françaises apparaissent[38] :

- soit en lien direct avec l'Institut français local, de faible ampleur financière, mais très pragmatiques et assez faciles d'accès, se rapprochant de l'expertise, du conseil et de la mise à disposition (matériel, salles, etc.) à court terme ;
- concernant les aides directes de l'Institut français à Paris, elles sont jugées plus hasardeuses quant à la sélection, bien qu'elles ne soient pas trop techniques dans le montage de dossiers ni demander de fortes contreparties contractuelles ;

[37] C'est la perception de plusieurs bailleurs, institutionnels et opérateurs culturels.

[38] Cf. entretien avec de nombreux opérateurs culturels de terrain dans les pays.

- Dans le cas de l'opérateur « Culture et Développement », la coopération apparaît plus clairement, impliquant directement un partenariat de complémentarité entre les intervenants des pays du nord et du sud.

Ces aides peuvent donc être qualifiées et distinguées ainsi :

- Quand elles sont proches, directement liées à l'Institut français local, ces aides apparaissent intéressantes pour les bénéficiaires potentiels. Mais dans ce cas elles sont souvent très faibles financièrement, essentiellement en nature et à très court terme. Cette forme d'appui correspond donc bien à une demande de base, mais elle est perçue comme très insuffisante car ne répondant alors pas à un véritable renforcement des capacités, qui devrait comporter un appui technique et financier plus important.
- Au contraire, s'agissant des aides directes de l'Institut français à Paris, elles semblent bien adaptées financièrement (directes ou en cofinancement), mais avec la spécificité de valoriser prioritairement l'action culturelle de la France plus qu'une coopération locale avec des artistes, des réseaux ou des pays.
- Dans le cas de « Culture et développement », les opérations de type « Remdoogo » apparaissent à la fois pragmatiques et proches de la demande, renforçant directement les capacités locales en liaison étroite avec l'ensemble des intervenants locaux.

3.5.6. Quelles interactions et effets combinés entre secteur privé à travers le mécénat et le secteur public ont-elles émergé ?

Le constat est le suivant : dans les pays où l'État a ébauché et mis en œuvre un document de politique culturelle, l'interaction entre secteur privé et secteur public est plus perceptible.
Le sponsoring et le mécénat deviennent alors progressivement un moyen de soutien pour la mise en œuvre de programmes et projets culturels d'envergure, tels les festivals :

- Les grandes chaînes hôtelières sont de plus en plus sollicitées dans le cas des grands événements (biennales et festivals) ;
- Les sociétés de téléphonie mobile (ainsi Orange Mali qui sponsorise des ateliers de formation la biennale de la photographie à Bamako) sont présentes et assez visibles lors de certaines manifestations artistiques et culturelles ;
- Certaines banques sous-régionales et nationales s'impliquent pour soutenir les entreprises et événements culturels, surtout quand ceux-ci revêtent une dimension sous-régionale ou internationale.

Ainsi, dans quelques pays d'Afrique de l'ouest, la culture commence à être considérée comme un véritable secteur de développement culturel : intégrée en tant que telle dans le document du cadre stratégique de réduction de la pauvreté (CSRP ou équivalent). Mais de façon générale, les effets induits de cet appui des secteurs privé et public demeurent encore faibles par rapport aux ambitions affichés par les acteurs culturels locaux et l'évolution souhaitée pour les entreprises culturelles. Une évolution positive de l'accompagnement du secteur (mécénat, sponsoring, sensibilisation des banques) devrait contribuer à une meilleure structuration d'industries culturelles du sud d'être : cela concerne d'abord les filières de la mode, du design, de la musique, des festivals et arts de la scène[39].

[39] Cf. A la fois les acteurs culturels, les institutionnels des pays et les responsables de la coopération culturelle chez les bailleurs rencontrés

3.5.7. Quel a été l'impact des actions de formation auprès des collectivités locales et de structuration de l'industrie phonographique du programme Viaduc de Cultures et Développement, et dans quelle mesure ce programme a-t-il pu soutenir le développement des politiques culturelles locales publiques ?

Dans le cadre du projet *«Remdoogo 2»* les actions de formation, d'appui à la création et la professionnalisation des acteurs musicaux se poursuivent au Remdoogo à Ouagadougou, avec notamment la construction de trois nouvelles salles (en cours) insonorisées et équipées pour les répétitions individuelles et de groupe, d'une salle de documentation sonore et audiovisuelle.
Le chantier de construction d'un mini studio d'enregistrement pour soutenir la formation de musiciens en résidence est assez avancé.
Beaucoup d'autres projets sont en cours ou ont été réalisés : la formation continue des entreprises culturelles musicales avec l'émergence d'entrepreneurs dans le cadre de l'appui aux entrepreneurs de la musique financé par un projet sélectionné du programme UE/ACP qui a pris fin en mars 2012.

Concernant le développement des politiques culturelles locales, suite à ces projets menés par Culture et développement, la commune urbaine de Ouagadougou appuie le Centre par la prise en charge de dépenses récurrentes (téléphone, eau et électricité) à partir des taxes communales perçues : la musique est désormais perçue comme une dimension essentielle du développement communal. Par ailleurs, le «Jardin de la Musique» (Remdoogo) est fortement impliqué depuis huit ans dans l'organisation de la fête de la musique (21 juin), et les après-midi les jeunes viennent en groupes soit pour répéter dans les salles insonorisées, ou pour participer à un spectacle donné par un artiste local dans la salle de diffusion (500 places) : tout ceci a maintenant lieu dans le cadre de l'animation culturelle de la ville.

Constats sur le critère d'impact

17. Selon les bénéficiaires, l'impact de ce FSP n'est pas négligeable. Mais les opérateurs culturels et les institutionnels locaux sont beaucoup plus partagé, n'ayant souvent pas été impliqués et contestant certains choix de projets venus d'en haut.

18. Beaucoup d'interlocuteurs considèrent que l'impact est directement lié à la réponse à leurs attentes se traduisant par l'implication directe d'opérateurs culturels de terrain, à la valorisation (appui, conseil) des ressources humaines du réseau culturel et par un budget de soutien concret (trop souvent symbolique aujourd'hui) des projets locaux (hors festivals).

19. L'absence d'une véritable stratégie concertée de l'ensemble des partenaires culturels au développement réduit très fortement l'impact de projets financés au coup par coup : sans une mise en commun des ressources, une prise en compte des orientations politiques du pays et une collaboration étroite avec les acteurs culturels locaux, l'impact ne peut être fort.

20. L'impact social et auprès du public est difficilement mesurable (voire contesté par certains observateurs, la communication est plus tournée vers le centre (la France) que vers les publics locaux potentiels.

21. L'absence de données par pays ne permet pas de donner une analyse plus robuste de l'impact du FSP.

22. Le concept de scène artistique est nécessaire mais pas suffisant pour un impact fort de l'action. Il n'est, en tout cas, pas opératoire s'il n'est pas lié à la chaîne de valeur à sa structuration et à son renforcement.

3.6. Durabilité

La durabilité examine si l'action a engendré une structure ou des pratiques capables de "vivre" et de se développer après la fin de l'intervention :
• *viabilité financière et opérationnelle des mécanismes ;*
• *prise en charge institutionnelle des activités par les responsables de l'action et/ou les autorités locales des activités ;*
• *maintien de la coopération en fonction de l'évolution de son contexte local (stabilité institutionnelle et politique, contexte économique, perception de la coopération par les bénéficiaires, etc.) et des relations bilatérales ;*
• *possibilité de reproduire ou de généraliser l'opération.*

3.6.1. Les États partenaires, les autorités locales, les opérateurs de la société civile et les artistes locaux se sont-ils approprié les actions et ces dernières ont-elles pu s'autonomiser et se pérenniser ?

Points forts

Dans les activités mises en œuvre par le second opérateur « Culture et développement », l'appropriation est très forte. En effet, les actions entreprises dans ce cadre sont le résultat d'une coopération étroite et réelle entre plusieurs partenaires, dont principalement les acteurs de la coopération décentralisée (ville de Grenoble), la ville partenaire en Afrique et l'opérateur.
De même, dans la plupart des cas les opérateurs de la société civile et les artistes concernés se sont logiquement approprié les actions :

- Les opérateurs, lorsqu'il s'agissait d'un appui au renforcement de leurs capacités et d'un appui à leurs propres manifestations culturelles
- Les artistes quand cet appui leur permettait de développer leurs capacités ou leur visibilité

L'appropriation est également effective au niveau de certains bénéficiaires qui profitent des actions réalisées pour promouvoir les productions, et dans certains cas pour structurer leurs entreprises culturels ou pour multiplier leur chiffre d'affaires (promoteurs de spectacles, managers culturels et autres producteurs d'artistes)[40].

Points faibles

Dans la grande majorité des cas, la réponse à cette appropriation n'est pas toujours positive, en ce qui concerne les autorités locales et les États partenaires. En effet, de manière générale, très peu de pays ont élaboré un document de politique culturelle, et là où celui-ci existe son application n'est pas évidente à cause du fait que le secteur de culture se voit attribuer la portion congrue du budget national (moins de 1% dans la plupart des pays africains). Leur implication spécifique dans les activités de coopération culturelle est souvent très faible, et ne correspond donc pas à une appropriation. Ainsi, dans la plupart des petites actions financées par le programme, les institutionnels ne sont pas informés, et seulement

[40] Perception principalement des opérateurs culturels rencontrés

dans les actions plus importantes, ces partenaires peuvent être informés, voire associés à l'action. Mais il ne s'agit en aucun cas de « coopération », la maîtrise du projet et la propriété de l'action restant toujours françaises :

- il en est ainsi pour les grosses opérations comme les biennales, où l'État partenaire accueille, et éventuellement organise, les activités financées par la France et ses autres partenaires ;
- pour les actions quotidiennes, comme les « visas pour la création », pour lesquels l'État et les autorités locales ne sont ni informés ni contractuellement partenaires.

Globalement, cela signifie que l'activité du FSP est d'abord placée sous la responsabilité de l'opérateur (l'Institut français) sans appropriation des actions : ainsi, la pérennité des festivals n'est assurée que par la continuité du financement extérieur, et aucun d'entre eux ne se déroule sans cette aide. Bien sûr, la limite entre « bénéficier de l'action » et « se l'approprier » est souvent difficile, et inversement proportionnelle au budget du projet[41] :

- pour des projets plus importants, l'implication et l'appropriation par le bénéficiaire est plus évidente,
- pour de petites actions (ex. : tournée ou représentation d'un artiste en France), il s'agit plus du bénéfice d'un financement que d'une appropriation.

Les centre de création de valeurs (entreprises de production, de distribution, tourneurs, éditeurs) sont les grands oubliés du soutien alors que seules des entreprises viables peuvent assurer un jour ou l'autre une certaine forme de continuité de l'action publique par exemple avec des partenariats privés publics. On ne peut pas avoir une vision idéalisée de l'artiste « phénix » qui devient son propre producteur et médiateur même à l'heure des réseaux sociaux.

Conclusions sur le critère de durabilité

23. La durabilité n'est pas assurée, faute d'une véritable convention de coopération culturelle concertée, dans lequel chaque programme serait validé par les autorités locales, et inclurait notamment des engagements à tenir par le bénéficiaire. La faiblesse actuelle de la pérennité des projets financés tient en grande partie au manque « d'institutionnalisation », qui n'est possible que par le développement d'un réel partenariat avec les acteurs locaux et par la mise en synergie (au moins les États membres présents de l'UE) de tous les partenaires de la coopération.

24. L'autre principale faiblesse concernant la durabilité des actions est le manque de décentralisation et de déconcentration des fonds au niveau des Postes, qui coopèrent avec des acteurs et entreprises culturels du pays concerné : la durabilité suppose de soutenir à moyen terme des opérateurs culturels dans le développement de leur carrière, tout en appuyant les industries culturelles prometteuses. Sans cela, il n'est pas possible de consolider la constitution d'un réseau de groupe d'acteurs ou d'entreprises culturels, dans le but de les faire évoluer vers un autofinancement et un développement de l'économie locale du secteur de la culture.

[41] Cf. entretien avec les institutionnels, autres partenaires techniques et financiers et de beaucoup d'opérateurs culturels. L'exemple du Ghana, pays qui n'a pas ratifié la convention de 2005) est édifiant: les acteurs culturels privés bénéficient très peu de l'accompagnement de l'Etat et d'autres partenaires à cause du manque de soutien même institutionnel (autorités nationales qui, généralement, brillent par leur absence pour présider certains grands événements).

25. L’absence de vision de la structuration de la chaîne de valeur et des ses maillons de base (producteurs, distributeurs, tourneurs, promoteurs) comme de son environnement (formation, lutte contre la piraterie, structuration des professions) rend la durabilité du soutien aléatoire et ne permet pas de croire à la continuité de l’action en cas de baisse ou de disparition des soutiens publics.

IV. Conclusions et tableau SWOT du FSP mobilisateur n°2006-88

4.1. Conclusions relatives à la mise en œuvre du FSP mobilisateur n°2006-88

L'analyse a permis de mettre en exergue un certain nombre de constats à partir desquels les conclusions suivantes ont pu être produites :

Conclusions	Sources
Conclusions relatives à la pertinence du FSP	
Conclusion 1 : Globalement le programme est pertinent en donnant à la culture un rôle de pilier du développement social, humain et économique.	Constat n°1
Conclusion 2 : Cette pertinence serait encore plus forte si le FSP privilégiait les coopérations, plutôt qu'une approche très souvent perçue comme top-down, c'est-à-dire manquant souvent d'une concertation continue sur le terrain, avec l'ensemble des acteurs culturels.	Constats n° 2, 3, 4
Conclusions relatives à la cohérence du FSP	
Conclusion 3 : L'opérateur Culture et Développement met en œuvre une action plus en cohérence avec celle des autres parties prenantes (terrain et autres partenaires).	Constat n°5
Conclusion 4 : La cohérence de l'ensemble est affectée par la dispersion des moyens et des parties prenantes et par l'insuffisance de la concertation décentralisée.	Constat n° 6
Conclusions relatives à l'efficacité	
Conclusion 5 : La mobilité des artistes et la création de réseaux a été favorisée par le FSP.	Constat n° 7
Conclusion 6 :L'environnement professionnel des artistes a été renforcé (réseaux, accès au marché régional et international).	Constat n°8
Conclusion 7 : L'efficacité du FSP a été limitée par la faiblesse des moyens et leur dispersion à la fois thématique et géographique.	Constat n° 9
Conclusion 8 : La coordination entre bailleurs a été favorisée pour quelques projets et constitue une réelle opportunité si elle est réellement structurée dans le sens d'une réelle coopération, notamment européenne.	Constats n° 10
Conclusion 9 : Une plus grande efficacité dans le soutien des actions aurait	Constats

pu être atteinte par un *pooling* des ressources et une plus grande confiance dans la gestion locale.	n°11, 12
Conclusions relatives à l'efficience	
Conclusion 10 : Compte tenu des enjeux, la gestion de l'ensemble devrait gagner en efficience : – en s'assurant que les budgets votés seront bien engagés, – en dialoguant avec le MAEE à partir des résultats obtenus et mis en évidence autour de tableaux de bord centrés sur cette efficience.	Constat n°13
Conclusion 11 : L'efficience pourrait être encore meilleure en limitant les effets du saupoudrage en particulier en s'appuyant sur une meilleure appréciation des besoins locaux.	Constat n°14
Conclusion 12 : La faiblesse du tissu des industries créatives dans la ZSP nécessite une meilleure adaptation des conditions de gestion des soutiens aux cycles de la création et de la production (trésorerie en particulier).	Constat n°15
Conclusion 13 : Un meilleur suivi des actions et surtout des ressources humaines locales (Instituts et acteurs culturels) devrait être assuré par l'opérateur Institut français pour élargir le champ à l'ensemble des acteurs et des thématiques.	Constat n°16
Conclusions relatives à l'impact	
Conclusion N° 14 : L'impact local est encore considéré comme faible pour certaines opérations phares (biennales) qui drainent de gros budgets et dont l'objectif est trop centré sur l'objectif de valoriser l'action culturelle de la France.	Constat n°17
Conclusion n° 15 : L'absence de données par pays ne permet pas de mesurer réellement l'impact dans le temps et les effets structurels éventuels.	Constats n° 18, 21
Conclusion n° 16 : Certaines actions menées ne sont que trop rarement en synergie avec les parties prenantes locales et limitent donc l'impact des soutiens par une faiblesse des relais avec les institutionnels et les Instituts culturels ou par un effet de levier limité.	Constats n° 19, 20
Conclusions relatives à la durabilité	
Conclusion 17 : L'absence d'une politique conventionnelle tripartite (France, administration locale, bénéficiaires) pénalise la durabilité et renforce la tendance à une dimension « néo colonialiste » de l'aide dans la façon dont elle est gérée.	Constats n°23
Conclusion 18 : L'absence de collaboration « politique » avec les pays dont les artistes et/ou structures bénéficient du FSP ne permet pas de renforcer les partenariats vers les industries culturelles.	Constats n°24

Conclusion 19 : Les partenariats Publics/Privés, sponsors, et entre institutions culturelles pourraient favoriser une politique multi bailleurs, et notamment une véritable collaboration entre les Etats membres de l'Union européenne de plus en plus nécessaire et évidente : Constat n°23, 24

- dans le contexte de crise et de raréfaction des ressources

en constatant les évidentes complémentarités (ressources humaines, intervention dans la chaine de valeur, capacités de financement,…).

Conclusion 20 : Une vision de la chaîne de valeur et de sa structuration est nécessaire pour assurer la durabilité de l'action (composante 3) et la pérennité de la création artistique. Constats n° 4, 8, 22, 26

Conclusion 21 : Une redéfinition et un recadrage de la mission de l'Institut français est essentielle afin de sortir de la confusion des genres : Constats 23, 24

- ou bien il est un opérateur culturel comme un autre, et dans ces conditions ne peut plus gérer en direct les subventions de l'État français à disposition des opérateurs culturels de la zone prioritaire ;
- ou bien, il est le bras armé du soutien de l'État, et alors il ne peut, de fait, se positionner en concurrent des opérateurs culturels de la zone, et doit au contraire agir pour le développement de ces acteurs.

L'actuelle confusion des genres est dangereuse aussi bien pour les bénéficiaires potentiels que pour l'État français

4.2. Tableau SWOT de la mise en œuvre du FSP mobilisateur n°2006-88

La méthodologie de cette évaluation repose également sur une grille d'analyse permettant une lecture dynamique du Fonds de Solidarité Prioritaire étudié. Cette approche dialectique est présentée sous la forme d'un tableau SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)*, ce qui a facilité l'élaboration de conclusions et de recommandations.

L'intérêt de l'outil tableau SWOT issu du travail d'analyse et d'évaluation du FSP en question, est de pointer

- → les forces, qui sont les éléments positifs internes du FSP et qui sont des fondations, des bases pour le futur et l'évolution de ce programme.
- → les faiblesses, qui sont les aspects négatifs internes de ce FSP, et qui peuvent être améliorés
- → les opportunités, c'est-à-dire les aspects positifs liés à l'environnement du FSP qui peut en tirer avantages grâce à ses forces ou face à ses faiblesses
- → les menaces, c'est-à-dire les difficultés et obstacles externes qui peuvent empêcher le développement de ce type de programme.

Cela permettra au final une meilleure analyse de ces modèles afin de déterminer l'approche stratégique la plus adapté à la situation sectorielle et à ses ambitions.

L'analyse de ces tableaux reposera en premier lieu sur les caractéristiques des différents modèles économiques et du recensement des contradictions apparentes qui à chaque niveau de la chaîne de valeur semblent constituer des freins ou des forces au développement de la filière dans une crise d'adaptation aux changements de l'ère numérique.

	Forces	Faiblesses
Interne	– Une analyse pertinente de la situation de la création en ZSP vers un « ballon d'oxygène » souvent irremplaçable pour la création artistique locale. – Une approche pluridisciplinaire. – Une excellente connaissance des opérateurs culturels et des réseaux dans la plupart des pays de la ZSP par les responsables de l'Institut français. – Un soutien de l'Institut français à la mise en place de réseaux et de structure de dialogues avec les artistes locaux. – La création et/ou l'appui au renforcement d'infrastructures et de lieux de diffusion pour artistes. – La mise en place de programmes d'animation artistique et culturelle (biennales, festivals,…). – Une démarche progressive et empirique de la coopération multi-bailleurs sur le terrain. – La possibilité de démultiplication des aides et des partenariats interrégionaux – Une politique de bourses.	– Faiblesse des budgets qui conduit au saupoudrage des aides (efficience/durabilité ?) – Une réorganisation autour de l'Institut français manquant de clarté et de cohérence à l'extérieur (et même en interne). – Des faiblesses de coordination entre le MAEE et l'opérateur – Une trop rapide rotation des responsables au MAEE et dans les centres locaux avec des problèmes de continuité. – Une activité encore prioritairement tournée vers l'offre et vers la visibilité nationale (biennales, festivals) oubliant les autres maillons de la chaîne de valeur. – Des procédures de sélection inadaptées à rompre l'isolement ou le vedettariat (concours), et pour répondre aux besoins de structuration (management d'entreprises culturelles) et de mise en réseau local des acteurs culturels. – Une tendance à un « Cercle fermé » de bénéficiaires et une certaine faiblesse de l'ouverture aux nouveaux talents – Une contractualisation souvent de pure forme : sans lien (Convention) avec les partenaires locaux (État, opérateurs, poste,…), sans retour contractuel des bénéficiaires, ce qui pose un problème de suivi. – Un centralisme inadapté de la procédure de gestion – Une « Comitologie » peu transparente de l'Institut français à Paris – Des objectifs peu précis « culture et industrie » – Pas de formations systématiques pour le développement des opérateurs et élites locales (sauf quelques projets). – Des effets de communication mais sans construction du développement – Peu d'opportunité de formation professionnelle et de promotion des œuvres – Faiblesse du soutien au développement de la chaîne de valeur.

	Opportunités	Menaces

Externe	– Une remise en perspective en cours de la diplomatie et de la politique culturelle vers :
	  o une coopération culturelle multi-bailleurs
	  o une réponse à une demande multiformes d'appui à la structuration
	– Un environnement tourné vers le changement :
	  o crise et ouverture multipolaire au nord
	  o mutation des stratégies de coopération au sud (développement local et non offre)
	– La diplomatie culturelle doit renforcer et accompagner l'élaboration et la mise en œuvre de documents de politique culturelle des pays
	– Une politique de la création en ZSP à co-construire avec des partenariats nationaux
	– Mettre en avant la culture comme un outil de sortie des crises sociales.
	– Développer les activités culturelles comme source d'emplois pérennes.
	– Promouvoir la Convention de l'UNESCO de 2005 sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles.
		– La confusion des genres entre le rôle d'opérateur culturel et le rôle de bailleur de fonds
		– Des ressources budgétaires globales de la coopération culturelle en baisse constante
		– Un affaiblissement de l'impact, de la cohérence et de la visibilité de la coopération culturelle, par manque d'une réévaluation stratégique claire et lié à une centralisation « boîte noire »
		– Un renforcement de la dépendance de certains bénéficiaires, filières, voire pays, lié au type de projets, à leur sélection et à leur mise en œuvre (Visas pour la création, biennales).
		– Un décalage entre les postes et l'action de l'Institut français
		– Une politique des visas qui rend la mobilité difficile et qui bloque les dossiers de demandes d'aide
		– Une vision européenne de la diplomatie qui se résume trop souvent à l'envoi d'experts
		– Un risque de blocage ou d'arrêt de certains événements et industries culturels en voie de structuration (pas d'appropriation ni de pérennisation des actions soutenues) et oubli de la chaîne de valeur.
		– La forte inertie de la création et de la créativité artistique

V. Perspectives et Recommandations

Le présent chapitre a pour but de prendre en compte les perspectives à venir de consolidation de l'action, et de formuler quelques recommandations aux responsables, pour améliorer le fonctionnement selon les critères de l'évaluation.
Il intègre deux catégories de propositions :

- *Des recommandations stratégiques*
- *Des recommandations opérationnelles*

Ces propositions, qui seront discutées en réunion avec le Comité de pilotage, se veulent à la fois réalistes, proches des attentes de terrain constatées lors des missions, et destinées à avoir l'impact nécessaire à cette évolution souhaitable.

5.1. Intégration du projet à la politique de coopération culturelle

L'initiative de la politique culturelle française revient clairement au MAEE. Le ministère élabore ainsi régulièrement les documents qui précisent la stratégie culturelle de la France. Il est donc essentiel que dans un tel programme, le Ministère qui ait l'initiative, soit valorisé à sa juste place de Maître d'ouvrage, et que le (ou les) opérateur(s) impliqué(s) se concentre(nt) sur les actions de mise en œuvre de cette politique.

5.1.1. Perspectives pour le MAEE

Suite aux évolutions récentes de l'environnement de la coopération française et de l'organisation du ministère, au moins deux éléments sont à prendre en considération :

A. Pour mettre en œuvre une meilleure coopération, la stratégie de la diplomatie culturelle devrait être plus tournée vers la demande des acteurs culturels des pays

Le contenu des documents de stratégie culturelle est en effet prioritairement tourné vers l'offre (visibilité, services, etc.), pour conforter le positionnement de la France dans le monde.
L'héritage des décennies passées, et peut être d'un certain rapport de force sous-jacent, ont consacré cette perception et les pratiques correspondantes. Or spécifiquement la coopération culturelle requiert, comme le mot l'indique, un échange et un partage, par lesquels l'offre et la demande des partenaires doivent se rejoindre pour agir ensemble.

B. Les récentes évolutions de réorganisation du ministère et l'implication de l'Institut français comme opérateur du MAEE impliquent de mieux valider l'organisation

En effet, il apparait que l'Institut français fonctionne bien de manière indépendante.
Mais son rôle d'opérateur du MAEE doit le positionner plus clairement au service du ministère, dont il dépend pour la stratégie de coopération culturelle et auquel il doit assurer un suivi opérationnel performant.
Le MAEE doit aussi et surtout reprendre la main sur la vision du soutien culturel et sur la prééminence de la décision publique dans la destination de la politique de soutien culturel.

Le MAEE doit également reprendre son rôle central sur la gestion des soutiens en s'assurant que les fonds sont attribués sur des critères clairs et transparents (pertinence, efficacité impact, durabilité).

C. Les contraintes budgétaires doivent imposer un partenariat multi-bailleurs

Jusqu'à présent, la mise en concurrence de l'offre des différents bailleurs tentait de répondre au mieux au développement culturel des pays. La nouvelle donne doit maintenant réorienter la coopération vers une réponse directe et concrète à la demande des opérateurs locaux, autour d'un partenariat multi-bailleurs beaucoup plus intense.

D. Les contraintes budgétaires doivent amener une réflexion sur les priorités du programme et sur l'ordre de ces priorités.

Cette analyse devra être supportée par une évaluation en profondeur des composantes (ex : suivi du dispositif visas en création, grandes biennales,…), une validation des priorités thématiques constatées et un réexamen des priorités géographiques (pays concernés).

E. La question de la diplomatie culturelle est inséparable de la marque « culturelle » qui la porte.

La profusion des institutions françaises dans le domaine peut constituer un vrai obstacle à l'efficacité. Un benchmark des institutions sœurs à l'œuvre chez nos grands voisins européens (Institut Cervantes, Goethe Institut, British Council, Istituto di Cultura italiana) pourrait s'avérer utile pour renforcer les bonnes pratiques, et par ailleurs pour développer l'opportunité de véritables partenariats de coopération culturelle européenne, valorisant le dialogue interculturel selon l'Unesco, et dépassant les territoires du « pré-carré » post-colonial.

5.1.2. Recommandations pour le MAEE

Les recommandations aux responsables du Ministère doivent favoriser une meilleure articulation des projets culturels avec la politique française. Elles concernent donc prioritairement le rôle, les initiatives, l'organisation, les outils de contrôle et le suivi à mettre en place par le ministère.

A. Recommandation stratégique au MAEE : Évolution de la diplomatie culturelle

Conclusions 1, 2, 9, 11, 12, 18.

a. Principe

Les documents stratégiques de la diplomatie culturelle devraient intégrer clairement une meilleure prise en compte de la demande pour une coopération plus interactive.

b. Détail

Il serait important de pouvoir préciser les documents de la stratégie française :

- en mettant en relief les impératifs et les modalités d'une véritable coopération, à partir des dialogues, tables-rondes et réflexions, depuis longtemps exprimés
- en précisant les points suivants :
  i. comment la politique culturelle peut répondre concrètement aux attentes de la demande culturelle des pays à travers le financement de projets ?
  ii. quels types d'actions concrètes sont à entreprendre par les opérateurs ?
  iii. quelles catégories d'interlocuteurs seront privilégiées, permettant de valoriser à terme la politique nationale ?
  iv. vers quels pays concentrer la coopération culturelle pour une meilleure efficacité ?

v. comment mieux contribuer à la promotion de la Convention internationale de l'UNESCO de 2005 concernant la diversité des expressions culturelles dans les pays ?

c. Justification et résultats attendus

La plupart des acteurs culturels rencontrés lors des missions apprécient la mission culturelle de la France et la permanence de cette présence à travers les Instituts et Alliances françaises Cependant ils aimeraient que cette présence se positionne beaucoup plus par rapport à leurs attentes concrètes de terrain, et qu'elle s'intéresse (encore) plus aux jeunes talents que seulement aux artistes déjà confirmés.

A l'évidence, les résultats d'évolution d'une telle politique serait encore plus positif pour l'image et la perception de cette action : à terme ces jeunes talents deviendront (pour beaucoup) les acteurs culturels de la politique de leur pays. Des efforts de consultation et de concertation, avec des interlocuteurs proches de la demande culturelle des pays concernés, doivent donc compléter rapidement le travail effectué en interne par le Ministère pour mettre à jour cette diplomatie culturelle.

En outre, le MAEE doit s'assurer chaque année que les actions qui seront lancées par l'Institut français partiront d'une analyse détaillée des besoins (ou d'une « gap analysis » par rapport à ce qui existe) qui constituera la base d'un programme annuel qui sera soumis et justifié par l'Institut français.

B. Recommandation opérationnelle pour le MAEE : la bonne gouvernance dans la mise en œuvre du FSP

Conclusions 3, 4, 6, 16.

a. Principe

En particulier dans ce domaine de la diplomatie et coopération culturelle, le rôle du MAEE doit être à la fois de définir la stratégie nationale, mais aussi de suivre la mise en œuvre opérée par l'Institut français, et non seulement de financer les opérations proposées.
Le MAEE doit également jouer le rôle d'impulsion auprès des pays pour l'élaboration et /ou l'actualisation d'un document de politique culturelle conçu de façon participative (qui associe l'État et l'ensemble des acteurs et des opérateurs culturels).

b. Détail

Dans les opérations comme le FSP, la préparation et l'accompagnement du MAEE doivent se traduire par les initiatives et les actions suivantes :

Étape 1

- Étudier et valider la proposition de contenu du programme ;
- Faire évaluer objectivement chacun des festivals et biennales financés par l'Institut français ;
- Construire et valider le cadre logique détaillé du programme.
- Établir une liste d'indicateurs pertinents (et par pays) caractérisant au mieux toutes les dimensions de la politique et du résultat des projets financés (ex. : budget dépensé par thématique et par pays, (nombre de visites, nombre d'entrées, détails des formations, part des budgets financés par les partenariats, nombre de partenaires et sponsors, cofinancements multi bailleurs etc.).

Étape 2

- Valider l'ensemble des critères thématiques, géographiques, temporels,… de l'action ;
- Vérifier (par le biais de l'Ambassade) l'existence d'un document de politique culturelle dans chaque pays ou tout au moins une ébauche, et de sa mise en œuvre concrète ;
- Évaluer et prévoir les ressources et les budgets correspondants ;
- Vérifier auprès de l'opérateur de référence (Institut français) et des opérateurs contractuels la bonne intégration administrative (activités, budget, durée, thématiques, zones géographiques, projets,…).

Étape 3

- Approuver un système de suivi des opérations efficace, autour d'un tableau de bord représentatif des différentes dimensions et de l'avancement du projet ;
- Contractualiser le programme selon ces pré-requis ;
- Mettre en place des réunions de suivi très régulières (au moins tous les six mois), incluant des comptes rendus rapides et des recommandations exécutoires.

c. Justification et résultats attendus

Au cours des décennies précédentes, et sous diverses appellations, les prédécesseurs de l'Institut français ont fonctionné comme des rouages de l'État en charge des activités de coopération et de développement culturel des pays du champ.
La transformation de l'Institut français en opérateur revalorise le rôle de chacun des acteurs. En particulier, en ce qui concerne le ministère, celui-ci doit jouer pleinement son rôle :

- comme pouvoir central, en développant la stratégie nationale ;
- en tant que maître d'ouvrage, en encadrant et en contrôlant l'opérateur dans la préparation et dans la mise en œuvre des actions aussi bien que dans le suivi et le rendu.

La régulation des rôles à faire évoluer entre le ministère et ses opérateurs élargis doit permettre une meilleure adéquation des ressources : mieux ciblées et plus adaptées aux résultats recherchés.

5.2. Recommandations stratégiques pour le programme

Pour améliorer l'organisation de la conception et de la mise en œuvre du programme, il apparaît essentiel de s'appuyer sur les acquis des précédents FSP. Ceux-ci ont eu le mérite d'un découpage réparti dans un espace culturel caractérisé par la diversité des expressions culturelles (aussi bien en Afrique que dans la région Caraïbes).

L'organisation des futurs projets, financés dans le cadre budgétaire, demande :

- Une amélioration du positionnement des opérateurs ;
- Une décentralisation (responsabilités, projets et budgets) ;
- La concentration des projets et ressources :
  - Les thématiques prioritaires
  - L'aire géographique
  - Le partenariat technique et financier

Globalement, il s'agit de faire évoluer l'organisation du programme, afin que celui-ci réponde au mieux aux attentes des acteurs culturels sur le terrain.

5.2.1. Première recommandation : amélioration du positionnement des opérateurs

Conclusions 5, 6.

a. Principe

Il s'agit d'abord de mieux articuler les rôles et l'action respective entre :

- le Ministère des Affaires Étrangères et Européennes et l'Institut français ;
- le Siège de l'Institut et les Instituts français des pays ;
- le MAEE et un autre opérateur complémentaire (cf. Culture et Développement).

Le MAEE est le maître d'ouvrage : Il confie la mise en œuvre du programme à un (ou des) opérateur(s) culturel(s), en fonction de certains critères dont l'essentiel est la capacité d'organisation et de mise en œuvre cohérente des programmes suivant un «contrat d'objectifs et de moyens ».

b. Détail sur l'articulation des rôles et sur l'action respective

I. Le Ministère des Affaires étrangères et européennes et l'Institut français

L'une des conclusions importantes de cette évaluation est que la coordination entre le MAEE et l'Institut français doivent évoluer. Il est fondamental d'élaborer un tel contrat clair :

- Précisant les outils contractuels d'information, de contrôle et de suivi (contenu de notes périodiques, tableaux de bord, réunions et ordres du jour, missions de terrain contractualisation des projets financés,…) ;
- Définissant l'organisation interne nécessaire à l'Institut français pour opérer le programme, notamment par la décentralisation et la concentration des projets et ressources ;
- Tenant compte de la nécessité de mieux impliquer les partenaires et les bénéficiaires qui doivent être associés du début à la fin du processus de planification et d'exécution des programmes.

II. Le MAEE et d'autres opérateurs complémentaires

La collaboration du MAEE avec un autre partenaire (cf. Culture et Développement) doit élargir concrètement et financièrement l'action directe sur le terrain, en collaboration étroite avec les institutionnels locaux et avec le concours opérationnel de la coopération décentralisée. Le MAEE doit donc prendre garde à la fois :

- à élargir le champ vers un ou deux opérateurs capables d'élargir le champ et surtout les ressources de l'intervention du programme ;
- inversement à ne pas multiplier inutilement les opérateurs, ce qui constitue à l'évidence une charge supplémentaire dans la gestion du programme.

III. Le Siège de l'Institut français et les Instituts français des pays

L'Institut français doit établir des rapports de « coopération horizontale » avec les Instituts dans les pays de la ZSP. Ces rapports ne doivent pas se manifester dans un système de type « filiales » ayant des comptes à rendre, mais surtout sur la base des capacités de chacun des Instituts à répondre au cahier des charges de l'opérateur à initier et à accompagner les opérateurs culturels et le programme dans les pays : des critères d'appréciation sont donc à mettre en place pour repréciser cette collaboration.

c. Justification et résultats attendus

I. Le Ministère des Affaires étrangères et européennes et l'Institut français

De par son histoire, et selon les réorganisations effectués, l'Institut français est bien l'opérateur culturel privilégié du MAEE. Il est donc particulièrement important que cette réorganisation soit finalisée non seulement au profit réciproque de ces deux organismes, mais surtout selon la priorité de développement et de coopération culturelle entre les pays.
Les résultats attendus d'une meilleure articulation entre le Ministère et l'Institut français sont de permettre une meilleure efficacité de la diplomatie culturelle incluant une plus grande prise en compte de la demande directement sur le terrain.

II. Le MAEE et d'autres opérateurs complémentaires

L'intégration d'autres opérateurs du programme, comme Culture et Développement, doit prioritairement prendre en compte les complémentarités par rapport aux missions et capacités de l'Institut français. Les résultats attendus sont une consolidation réelle de l'action culturelle, en développant la présence sectorielle de la coopération décentralisée, souvent présente sur le terrain mais sans expertise locale pour le développement culturel.

III. Le Siège de l'Institut français et les Instituts français des pays

La connaissance et la fréquentation quotidienne par les Instituts français des jeunes talents, des artistes et des opérateurs culturels dans les pays, constituent des atouts majeurs issus de la situation historique de la coopération française.
Le travail de terrain permet un suivi continu et une validation permanente de l'action :

- en identifiant au mieux les interlocuteurs et les projets répondant aux objectifs ;
- en améliorant sur place la mise en œuvre et le suivi des actions initiées localement, ainsi que leur continuité pour un développement culturel durable ;
- en contrôlant la priorité structurante des projets culturels financés, dans le cadre d'un appui aux industries culturelles naissantes et du renforcement continu des capacités professionnelles des acteurs culturels.

5.2.2. Deuxième recommandation : Décentralisation (responsabilités, projets, budgets)

Conclusions 9, 11, 16, 17.

a) Principe

Le programme mis en œuvre essentiellement par l'Institut français à Paris aurait atteint de meilleurs résultats si des mesures de décentralisation avaient été mises en place : une plus grande responsabilisation des réseaux culturels locaux est un gage pour atteindre les objectifs fixés par la diplomatie culturelle du MAEE.

b) Détail

Les procédures de la mise en œuvre impliquent souvent une sélection (appels à projet) centralisée par le siège de l'Institut. Les Instituts français des pays sont associés au début du processus (approbation préalable des demandes) mais sont moins impliqués, voire mal informés, pour la mise en œuvre (cf. Visas pour la création).
Les programmes et projets sélectionnés sont en effet souvent mis en œuvre dans des conditions contractuelles insuffisantes, renforçant le manque de transparence et de déconcentration.
Le soutien aux initiatives culturelles locales, la planification, le suivi et l'évaluation des budgets et des projets culturels dans les pays doivent être conduits sur le terrain par les

Instituts Français et les Alliances, renforcé par l'expertise et supervision interne de l'opérateur culturel et d'appuis externes ponctuels. Pour améliorer l'efficacité et la durabilité des actions soutenues, il faut responsabiliser davantage les postes sur le terrain :

- Favoriser l'identification et le choix de «projets *bancables* », sur la base de critères élaborés et clairs (si possible mis au point en concertation avec les autres bailleurs), impliquant, une responsabilisation des réseaux culturels français dans les pays de la ZSP ;
- Déconcentrer les moyens financiers en regroupant auprès des Instituts français l'ensemble des fonds d'intervention (caisse de régie) :
    - pour obtenir des projets d'intervention plus importants et donc structurants ;
    - pour s'assurer de l'utilisation des fonds selon les règles fiscales et budgétaires locales (documents justificatifs et comptables fiables).
- Permettre aux postes de planifier et mettre en œuvre sur leurs propres fonds des actions artistiques et culturelles susceptibles de renforcer les résultats atteints ;
- Assurer sur le terrain le suivi permanent des projets culturels structurants ;
- Développer la synergie d'actions autour d'événements institutionnalisés, en coopération avec d'autres partenaires techniques et financiers ;
- Renforcer les capacités professionnelles des acteurs culturels par la mise en œuvre de sessions de formation sur place, en donnant la priorité à des compétences du sud (cas des ateliers de résidence de musiciens et des chorégraphes).

c) Justification et résultats attendus

La décentralisation et la déconcentration des moyens mis à disposition des opérateurs permettront d'améliorer efficacement à la fois l'appropriation des résultats par les acteurs culturels locaux et les effets multiplicateurs (pays et régions).

Les échanges culturels se développent effectivement dans les sous-régions où les opérateurs et les artistes participent à des échanges et actions culturelles directement organisées par le réseau (Instituts, SCAC, etc.). Il est donc impératif de favoriser une telle stratégie et de ne pas enfermer les projets au Siège de l'Institut, mais au contraire de travailler directement avec les intervenants des pays où se trouve la demande : réseau français, réseaux des autres Etats membres UE, ministère de la culture et institutionnels locaux,…

Il est enfin nécessaire d'assurer la transparence et la dissémination de l'information par tous les moyens modernes, en particulier sur internet (objectifs, critères, délais, éligibilité) et que ces informations soient relayées par le réseau dans tous les pays de la zone, ce qui suppose certainement une mise à niveau du système (et des ressources humaines).

5.2.3. Troisième recommandation : Concentration des projets et ressources

Conclusions 7, 14, 19

Le programme évalué est caractérisé par le nombre très importants de projets financés, ce qui signifie à la fois une forte dispersion budgétaire (plusieurs centaines de petits projets) et par une concertation trop ponctuelle avec les bailleurs de fonds en complémentarité.

a) Les thématiques prioritaires

Le développement culturel dans les pays de la ZSP s'articule autour de quelques filières essentielles : la musique, les arts de la scène (danse, théâtre et chorégraphie, etc.), les arts visuels (cinéma et photographie), les festivals et les arts plastiques. Ces priorités correspondent à l'organisation au Siège de l'Institut, mais il semble que la répartition thématique des projets financés ne correspond à aucun document stratégique sur des filières prioritaires : pourquoi plus de projets théâtre et moins en mode ou en musique ?
Par ailleurs, le développement des industries culturelles et créatives et les actions de renforcement des capacités professionnelles sont la suite logique de la valorisation de ces filières :

- les projets culturels structurants individuels et régionaux
- la sélection d'acteurs et entrepreneurs culturels dont le professionnalisme est avéré

Il s'agira ensuite de choisir avec ceux-ci des programmes de soutien d'initiatives culturelles locales et repérer des jeunes talents dans plusieurs filières du développement culturel.
Le MAEE, pour asseoir une politique de diplomatie culturelle de proximité, doit tenir compte de l'existence ou non de documents de politique culturelle des pays bénéficiaires (ZSP), et spécialement des priorités thématiques (et de la chaîne de valeur) ; ceci dans la perspective d'impulser une plus grande dynamique dans la participation des États aux projets et programmes de développement culturel national.

b) La taille des projets

Il est opportun de revoir la taille des projets financés par le programme :

- Certains, comme les grands festivals sont réellement « *budgétivores* », alors que leur pertinence (et autres critères d'évaluation) devraient être validés, même s'ils ont une forte notoriété et visibilité ;
- D'autres sont beaucoup trop petits pour obtenir un « effet structurant » pour le développement culturel du pays, objectif prioritaire recherché.

c) L'aire géographique

Les pays de l'actuelle ZSP ont en commun l'existence d'un potentiel de diversité d'expressions culturelles : de ce point de vue, ils répondent pour la plupart, à leur échelle, au choix opéré pour l'appui et l'accompagnement du projet. Il est cependant déterminant de revoir l'éventail de ces pays, afin d'éviter l'éparpillement et le saupoudrage des ressources. En effet, il faut insister sur le fait que localement, hors budget de fonctionnement de l'Institut français, l'appui français aux initiatives et acteurs culturels est actuellement, au mieux, de quelques dizaines de milliers d'euros par an. Pour un pays de plusieurs dizaines de millions d'habitants, l'aide est donc de l'ordre de 0,1 cent d'euro par an par habitant. Il faut donc revoir le champ d'intervention de cet appui (hors Instituts français), en positionnant l'intervention dans le cadre des réalités du pays, en précisant les critères permettant de sélectionner certains pays :

- taille du pays (population) ou zone concernée dans le pays ;
- degré d'intégration de la culture :

- existence et état des documents de politique culturelle et de cadre budgétaire. Il s'agit de s'assurer de la durabilité et de la pertinence des projets soutenus.
- prise en compte de la culture comme un véritable secteur économique et social dans les plans de lutte contre la pauvreté.
- ratification de la Convention de l'UNESCO de 2005 sur la promotion et la protection de la diversité des expressions culturelles. Par exemple, le Ghana qui regorge d'expressions et de traditions culturelles très diversifiées n'a pas encore signé cette Convention.

Il est important enfin d'avoir une vision des actions par pays et que le MAEE reçoivent un détail de ces actions engagées .Un pays n'est pas égal à un autre tout simplement parce que certains ont déployés des politiques culturelles (inspirées ou non par la France). Il convient alors de pouvoir ajuster les politiques et les interventions en fonction des réalités du terrain (partenariats possibles, non duplication des actions etc.).

d) Le partenariat technique et financier multi-bailleurs

Le développement culturel est de plus en plus un élément moteur et à part entière du développement économique et social des pays du sud.
L'ensemble des partenaires de la coopération au développement doit donc y être associé, surtout dans de tels programmes aux financements et ressources insuffisantes.

De plus, comme il a été souligné plus haut, il est primordial de mettre en œuvre une véritable collaboration entre les États membres de l'Union européenne dans le contexte de crise et de raréfaction des ressources, et en maximisant les complémentarités (ressources humaines, intervention dans la chaîne de valeur, capacités de financement,…).

Il est donc indispensable de mettre en place dans chaque pays une « Table ronde des partenaires culturels » se réunissant très régulièrement sous l'autorité et avec le concours des autorités des pays bénéficiaires.
Une telle approche n'est pas toujours simple, du fait du rôle particulier et des contraintes spécifiques à chaque partenaire. Mais dans ces pays de la ZSP, où le rôle et la place culturelle de la France sont particulièrement visibles, l'initiative de cette collaboration devrait naturellement revenir à la coopération française, à travers le SCAC ou les Instituts Français.

5.2.4. Quatrième recommandation : Sélection/Valorisation des ressources humaines

Conclusions 2, 3, 5, 16

a. Principe

Les ressources humaines de la coopération culturelle française sont uniques, et souvent insuffisamment valorisées par rapport aux attentes des opérateurs culturels de terrain.

b. Détail

Avant la réforme en cours autour de l'Institut français, les équipes de centres culturels étaient souvent disparates, incluant parfois des directeurs non issus du monde culturel. La mission a confirmé une évolution positive d'équipes solides, compétentes, motivées par la coopération et très proches des attentes des acteurs culturels locaux :

- Les directeurs adjoints des Instituts locaux sont actuellement des experts du domaine culturel cherchant à favoriser la structuration culturelle locale ;

- Le profil des jeunes experts travaillant dans ces Instituts est souvent celui de volontaires, de formation pointue et très motivés par l'aide au développement.

L'aspect plus négatif est le rôle de directeur des instituts français confié aux COCAC dont le profil et la motivation culturels sont très aléatoires, allant du meilleur au moins bon. Il faudrait donc remettre à plat ce point et donner une évidente priorité aux compétences techniques de ces responsables culturels.

c. Justification et résultats attendus

Dans les pays de la ZSP, très peu de partenaires à la coopération ne possèdent cet avantage comparatif énorme d'une équipe dédiée à l'action et à la coopération culturelle.

L'amélioration souhaitable de l'articulation de la coopération culturelle avec la demande de terrain (attentes des acteurs culturels) passe par :

- ***une bonne sélection des intervenants culturels des Instituts locaux, sur la base de la compétence technique et de l'expérience de terrain tournée vers la demande des acteurs culturels et la collaboration avec les autorités locales;***
- ***la réponse directe aux attentes des acteurs de terrain (formation, conseil, structuration).***

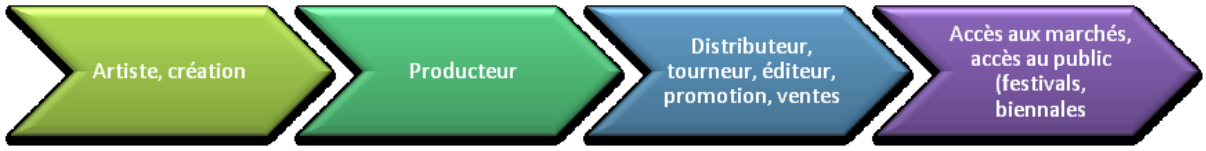
5.2.5. Cinquième recommandation : Recentrer le programme sur la chaîne de valeur et ses maillons essentiels pour renforcer l'impact et assurer la durabilité.

Le soutien à la création artistique et son renforcement n'ont de sens que dans une vision pragmatique de la chaîne de valeurs et de ses différents maillions de la création à la diffusion.

Il convient de renforcer les structures capables d'assurer un fonctionnement équilibré et durable du secteur en professionnalisant les intervenants essentiels que sont les producteurs, les distributeurs, les « tourneurs », les éditeurs et les marchés.

Modalités : exemple de chaîne de valeur

Schéma de la chaîne de valeur de la filière culturelle (cf. p. 34)



Source : MCG

- Identifier par territoires ou au niveau régional les entreprises-clés à ces différents stades ;
- Analyse des besoins (formation au management, ingénierie financière, fonds propres, organisation, accès aux marchés) ;
- Soutenir quelques « champions » nationaux en devenir ;

- Privilégier l'expérience et la présence sur les marchés, plutôt que favoriser la multiplication des structures crées par les artistes sur des bases individuelles ;
- Penser à l'environnement institutionnel (lois, lutte contre la piraterie), organisationnels (clusters créatifs, organisations professionnelles représentatives).

Résultats attendus.

- Structuration de la chaîne de valeur,
- Renforcement du tissu professionnel
- Professionnalisation des entrepreneurs créatifs
- Développement des emplois locaux
- Meilleures remontées des recettes
- Meilleur accès des œuvres au public et aux marchés

5.3. Recommandations opérationnelles pour le programme

Ces recommandations doivent pouvoir être mis en œuvre rapidement avec l'accord du MAEE, à la suite de la présente évaluation.

Perspectives

Il s'agit là de proposer des points d'appui pour optimiser les types de projets à financer, en tenant compte de la demande et des résultats constatés sur le terrain. En effet, la plupart des projets n'ont été évalués ni individuellement (même les plus importants comme les biennales), ni par catégorie de projets.
Par ailleurs, le manque de base d'informations intégrées ne permettait pas non plus d'effectuer un bilan chiffré, selon les différents critères thématiques ou géographiques.
Dans les pays de cette mission comme au niveau central, sauf par recoupement et évaluation globale, il n'est pas possible de retrouver l'historique des financements FSP.

Recommandations opérationnelles

Les projets doivent se rapprocher au mieux des attentes des acteurs culturels locaux, en impliquant directement ceux-ci et les responsables de la coopération sur le terrain. Les opérateurs culturels sont en effet ceux qui doivent mettre en œuvre le projet et son contenu (objectifs, activités, résultats escomptés avec indicateurs de performance) : ils connaissent les besoins et les réalités du terrain, qui varient d'un pays à un autre. L'esprit d'initiative et la faculté de se conformer aux réalités des dynamiques culturelles régionales et nationales est une condition *sine qua none* de l'exécution efficiente des programmes, dans un souci de gestion axée sur les résultats.
Pour se rapprocher ainsi de la demande, il est nécessaire de revoir certains points :

A. Évaluer et valider, ou non, la poursuite de chacun des grands festivals

En effet, ceux-ci consomment une forte partie du budget, mais ils ne semblent toujours pas intervenir sur des enjeux de développement économique fort pour le secteur de la culture et pour les acteurs locaux (à vérifier au cas par cas). Il faut donc revoir les orientations et stratégies des festivals, vers une réelle dynamique de structuration du secteur culturel (filières, pays) et une gestion tournée vers l'appropriation (dont évolution de l'équilibre budgétaire). Cela suppose donc une évaluation et un bilan de ces festivals, soutenus actuellement de manière « systématique », un recentrage de la maîtrise d'ouvrage sur le

pays concerné et une participation financière stable, avec le concours des autres partenaires au développement, prioritairement européens et des États membres.

B. Revoir la priorité accordée aux Visas pour la création vers des Visas pour la formation

Les visas pour la création sont intéressants pour valoriser internationalement des artistes et pour développer la formation, par des rencontres et projets en France et ailleurs. Ils peuvent ainsi contribuer à structurer une filière et à améliorer le revenu économique d'un artiste (production, promotion et diffusion). Mais ils ne répondent pas aux fortes attentes des nombreux acteurs et entrepreneurs culturels de ces pays, en matière de renforcement des capacités. Par ailleurs, leur caractère très sélectif les destine souvent à des artistes déjà expérimentés, alors que les attentes sont d'abord celles des jeunes talents devant développer leur activité.
Enfin, ils favorisent donc le marché international, et non la priorité de développement qui est le marché national de chaque pays.
Une offre complémentaire, centrée sur le renforcement des capacités locales, pourrait se traduire par un « Visa pour la formation », que l'opérateur pourrait développer et mettre en œuvre rapidement.

C. Avoir des outils de gestion et de suivi adaptés

Il est essentiel que le MAEE puisse disposer en temps réel de toute l'information nécessaire au suivi de sa politique. Cela passe par des tableaux de bords clairs et lisibles de l'activité par une liste d'indicateurs fiables, précis et aisés à documenter.
Ce travail est prioritaire car il constitue réellement la clé de pilotage d'un tel programme.
Il devrait être complété très rapidement, à partir de discussions entre les deux parties, établissant les besoins d'information du maître d'ouvrage, mais aussi des autres parties prenantes : spécialement les institutionnels, les partenaires et les opérateurs culturels dans les pays concernés.
Il ne s'agit donc pas de « perfectionner » les documents comptables du projet, mais bien d'un outil de supervision de ce programme élaboré par ses responsables, pour répondre à tous les besoins d'un système d'informations intégré.

5.3.1. Première recommandation : Validation des festivals et biennales

Conclusions 6, 8, 11, 14, 15.

a. Principe

Les biennales financées par la coopération françaises sont liées chacune à une filière thématique :

- Elles soutiennent un domaine d'activité qui devrait correspondre à de véritables enjeux (à valider) en matière de développement économique et d'emplois ;
- Pour la plupart, elles sont soutenues avec des fonds importants depuis plus d'une dizaine d'années et un bilan doit donc être réalisé.
- Chacun des ces festivals et biennales largement financés à chaque édition devrait donc faire l'objet d'une évaluation objective, menée par des experts de la branche d'activité correspondante. Pour cela, il doit s'agir clairement de :
    - ❖ Réaliser cette évaluation par une expertise externe selon une procédure de consultation
    - ❖ En fonction des conclusions de cette évaluation, valider, ou non, la poursuite d'engagement de ces gros budgets

- ❖ dans le cas positif, travailler dans le cadre d'un partenariat contractuel dans lequel la maîtrise d'ouvrage devra évidemment être celle du pays où se déroule l'évènement
- ❖ toujours dans cette opportunité, établir une participation liée au cofinancement d'autres partenaires européens (Délégation de l'Union européenne et les États membres présents dans le pays concerné) et externes

b. Détail

Ce bilan permettrait de conforter, ou d'infirmer, le soutien à ces différentes filières par rapport à d'autres types d'action. Il s'agirait donc de préciser les points suivants :

- Les attentes globales et à terme dans les pays sur cette filière :
  - pouvoirs publics,
  - artistes,
  - opérateurs culturels,
  - mécènes et sponsors,

- les coûts, les résultats attendus et les résultats obtenus pour le festival et sur la filière dans les pays concernés :
  - Formation, appui à la professionnalisation et suivi des jeunes talents ;
  - Création d'emplois permanents ;
  - Développement économique du secteur (promotion de l'économie locale) ;
  - Évolution de la participation du public.

- Les modalités d'implication du pays hôte
  - structures concernées,
  - rôle des institutionnels,
  - évolution de l'appropriation (organisation, contenus, suivi permanent),
  - évaluation des bénéfices/contraintes perçus.

- la perception des alternatives à envisager :
  - poursuite des festivals et évolutions à mettre en œuvre,
  - arrêt de ce soutien (réaffectation des crédits correspondants),
  - changement de stratégie (autres types de soutien à ces filières, appui à d'autres filières ou à d'autres activités).

- Le financement en partenariat coordonné des pays de l'aide culturel au développement, qui doit devenir une condition sine qua non, à la fois de la validation et du renforcement de ces évènements

Pour améliorer la pertinence de ces évènements, l'opérateur culturel devrait tenir compte de trois paramètres-clés :

1) *la connaissance et les opportunités de l'économie culturelle des pays concernés:*
   Il s'agit d'étudier et de déterminer sur le terrain les opportunités et les filières artistiques et culturelles qui se développent et sont soutenues localement.

2) *La mise en place d'un cadre de concertation locale*

En réunissant l'ensemble des parties prenantes (Ministère de la culture, Institut français, principaux bailleurs et partenaires, organisateurs et professionnels de l'événement ou du programme), l'objectif est de s'assurer de la participation locale et des contributions des décideurs comme des bénéficiaires.

3) *La déconcentration en amont des événements et programmes*

Par une déconcentration des moyens, la réalisation peut devenir plus efficace :

- En appuyant la structuration des filières et des dynamiques culturelles perçues ;
- En permettant une plus grande autonomie des Instituts Français dans les pays dans un souci de pérennisation des acquis.

Il s'agit concrètement de créer les conditions d'une organisation de proximité, mieux situer les responsabilités et mobiliser les partenaires locaux vers une appropriation.

c. Justification et résultats attendus

Dans le contexte actuel de justification de chaque budget de l'Etat, il est nécessaire d'évaluer ces postes budgétaires importants et réguliers du programme dans la dotation globale.

Le résultat attendu de tel audit détaillés serait à la fois de repositionner les enjeux et de revalider, ou non, en toute connaissance de cause l'engagement du ministère sur chacune de ces thématiques (et pays).

Parallèlement, une réflexion devrait être engagée sur des alternatives plus endogènes, et impératives:

- L'appui à la création d'un Centre de formation aux festivals, En effet, il est invraisemblable que l'aide internationale à de tels évènements se poursuive depuis des années, alors que dans l'ensemble de la zone géographique concernée aucun Centre de formation national ou sous régional spécialisé sur ces festivals n'existe à ce jour alors qu'il s'agit concrètement de la première activité culturelle de ces pays.

- Une aide à la création de Pôles communs de ressources

  Il s'agit de développer des centres permanents de ressources techniques (matériel son et lumière, informatique et gestion,...) et de ressources humaines (experts et équipes de permanents) locales, capables d'intervenir directement selon la programmation prévue des festivals et grands évènements culturels d'un pays ou d'une sous région.

  Une constante exprimée par les artistes et opérateurs culturels au cours des missions, est en effet clairement le manque de moyens pour organiser des évènements culturels, et de constater que beaucoup d'évènements ne peuvent exister dans de bonnes conditions que s'ils se déroulent à l'Institut français…
  Il est totalement anormal de faire un tel constat de parrainage systématique par l'Institut culturel français dans beaucoup de pays : si les responsabilités sont sans doute partagées, l'aide au développement doit d'abord favoriser la création de pôles de ressources et de centres culturels locaux, et non perpétuer les seuls Instituts culturels français, même si leur impact apparait toujours important et bénéfique pour le pays concerné.

5.3.2. Deuxième recommandation : évolution des « Visas pour la création »

Conclusions 13, 16 et 17

Les Instituts français locaux ont expliqué que, dans la plupart des cas, ils n'ont aucun suivi clair et contractuel avec les bénéficiaires de Visas pour la création, après l'approbation du dossier de demande. De même, les bénéficiaires de ces visas n'ont aucune obligation contractuelle systématique à leur retour dans leur pays. Enfin l'accueil et le suivi en France des bénéficiaires semblent un peu aléatoires, certains d'entre eux considérant qu'ils sont livrés à eux-mêmes, en dehors de l'obligation de rédiger des rapports d'activité.

a) Principe

Il s'agirait à la fois de rééquilibrer les actions soutenues par des formations et du conseil aux « entrepreneurs culturels » directement sur le terrain, et de mieux formaliser l'encadrement et les engagements des bénéficiaires de « Visas pour la création » à leur retour.

b) Détail

- Concernant les « Visas pour la création », les éléments d'évolution proposés sont :
- Evaluation budgétaire précise et intégrée au contrat, afin que chacune des parties prenantes prenne en considération les enjeux d'un tel contrat, pour un meilleur suivi et un développement des contreparties contractuelles du bénéficiaire
- Révision de la partie contractuelle proposée aux bénéficiaires :
  - rappel de l'adéquation de l'appui aux objectifs de développement du pays ;
  - indication claire du suivi par l'Institut français (Siège et Institut local) ;
  - intégration de contreparties précises au retour de l'artiste ;
  - amélioration de la visibilité locale du projet.
- Suivi du contrat et de la mise en œuvre des projets en France :
  - Respect des modalités de décaissement ;
  - Accueil et appui aux bénéficiaires pour l'organisation du projet ;
  - Suivi et ajustement du programme et des résultats.
- Tableau de bord de suivi des opérations de ces Visas pour le MAEE et les partenaires

- Des « Visas pour la formation » pourraient être organisés ainsi :
- Elaboration d'un projet par concertation entre l'Institut local, les acteurs culturels et les partenaires techniques et financiers ;
- Sélection et financement et mise en œuvre du projet retenu ;
- Bilan, incluant les retombées directes et indirectes pour les bénéficiaires.

c) Justification et résultats attendus

L'intérêt des « Visas pour la création » ne semble pas vraiment remis en cause sur le terrain : ils répondent à une attente d'artistes, confirmés ou en recherche de renforcement de capacités, qui ont besoin d'une forte visibilité internationale, d'une mise en réseau professionnelle, et d'un appui ou d'une formation spécifique avec des spécialistes.
Mais la diversification proposée de « visas pour la formation » apparaît importante :

- Elle permettrait de former directement sur le terrain les opérateurs et entrepreneurs culturels qui le demandent avec insistance ;
- Elle serait plus efficiente concernant des groupes, et non plus un seul artiste ;
- Elle renforcerait les synergies sur place entre l'Institut local et les acteurs culturels.

L'équilibre reste à trouver entre des « Visas pour la création » mieux encadrés et permettant le développement des artistes au nord, et des « Visas pour la formation » qui seraient un appui à la professionnalisation par des spécialistes.

5.3.3 Troisième recommandation : maîtriser la gestion et le suivi de l'activité.

Conclusions 9, 13, 15 et 16.

a. Principe.

Toute action du MAEE même (ou surtout) déléguée à des opérateurs externalisés et publics (comme privés) doit pouvoir être mesurable et vérifiable tant au niveau financier que culturel et politique. Une batterie d'indicateurs et des outils de gestion doivent donc être mis en place.

b. Mise en œuvre des outils de gestion : base de données projets

La mise en œuvre de cette recommandation doit permettre de collecter toute l'information utile pour couvrir tous les secteurs des soutiens :

- Les bourses ;
- Les aides individuelles aux artistes ;
- Les soutiens aux entreprises culturelles ;
- Les formations.

Les informations chiffrées collectées doivent porter sur les plans suivants :

- Administratif : contacts, nom du/des bénéficiaire(s), informations administratives diverses (TVA, immatriculation, année de création, nombre de collaborateurs, présentation de la compagnie ou de l'artiste, etc.) ; les soutiens déjà obtenus auprès des opérateurs.
- Financier : Les budgets des manifestions soutenues (selon un formulaire de budget type) qui permet ensuite de croiser et analyser les informations ; le plan de financement si possible certifié ; les montants attribués par rapport aux montants demandés par rapport au budget global de l'ouvre ou de la manifestation ; les % apportés par le FSP, les autres partenaires.
- Opérationnel : le projet : les objectifs, les retombées attendues (culturelles, formation, commerciales, etc.) ; l'organisation du projet ; les contrats s'il y a lieu (auteur, metteur en scène, artistes, etc.).

c. Mise en œuvre d'une batterie d'indicateurs

- Par pays, par composante et par an ;
- Par compagnies et par artistes ;
- Par catégorie d'action (formations, création, production, diffusion, etc.) ;
- Par pourcentage des budgets engagés ;
- Par impact direct (nombre d'entrées, nombre de visites, nombre d'exemplaires vendus)

d. Résultats attendus

- Une base de données quantitatives (suivi des artistes, des budgets, des entreprises des thématiques, des partenariats,…) qui permet un suivi réel (efficacité, impact, durabilité).
- Une meilleure connaissance des budgets et la diffusion des bonnes pratiques dans le domaine de la gestion des entrepreneurs culturels et des entreprises.
- Une analyse de l'efficacité de l'impact, des évolutions du FSP, des interventions de la France et du partenariat européen.