

ÉVALUATION

2013

→ n° 124



Afrique et Caraïbes en créations

Direction générale
de la mondialisation,
du développement
et des partenariats



Synthèse du rapport

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



Évaluation réalisée par :
Media Consulting Group

Synthèse du rapport

Remis en juin 2012

*Ce document est la synthèse d'un rapport final établi
à la demande du ministère des Affaires étrangères.
Les analyses et commentaires développés n'engagent que leurs
auteurs et ne constituent pas une position officielle.*

Remerciements

Les auteurs tiennent ici à remercier l'ensemble des interlocuteurs rencontrés
pour leur disponibilité et la qualité de leurs contributions.

Le CD-Rom joint contient le rapport complet du bilan et ses annexes.

Tous droits d'adaptation, de traduction et de reproduction par tous procédés,
y compris la photocopie et le microfilm, réservés pour tous pays.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	6
Comité de pilotage	7
Introduction	8
1. Conclusions	12
2. Tableau SWOT	15
3. Recommandations	17
3.1 Recommandations pour le MAE	17
3.1.1 Recommandation stratégique au MAE : évolution de la diplomatie culturelle	17
3.1.2 Recommandation opérationnelle pour le MAE : la bonne gouvernance dans la mise en œuvre du FSP	18
3.2 Recommandations stratégiques pour le programme	18
3.2.1 Première recommandation : amélioration du positionnement des opérateurs	19
3.2.2 Deuxième recommandation : décentralisation (responsabilités, projets, budgets)	20
3.2.3 Troisième recommandation : concentration des projets et ressources	21
3.2.4 Quatrième recommandation : sélection/valorisation des ressources humaines	22
3.2.5 Cinquième recommandation : recentrer le programme sur la chaîne de valeur et ses maillons essentiels pour renforcer l'impact et assurer la durabilité	23
3.3 Recommandations opérationnelles pour le programme	24
3.3.1 Première recommandation : validation des festivals et biennales	25
3.3.2 Deuxième recommandation : évolution des Visas pour la création	26
3.3.3 Troisième recommandation : maîtriser la gestion et le suivi de l'activité	27
Liste des sigles et abréviations	29

AVANT-PROPOS

→ La direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats a inscrit au premier rang de ses priorités un mode de fonctionnement centré sur une culture de résultat, d'évaluation, de contrôle de gestion et d'audit, volets d'une demande globale permettant de renforcer capacité de pilotage et de prise de décision.

Dans ce contexte, l'évaluation du projet **d'appui aux actions artistiques, au développement de carrière des créateurs et aux industries culturelles de la zone de solidarité prioritaire** (Fonds de solidarité prioritaire n° 2006-88) avait pour finalité de mesurer l'impact de ce projet sur la sphère culturelle des pays partenaires, en comparant les résultats obtenus aux objectifs fixés et aux moyens mobilisés.

L'évaluation du FSP revêtait une importance particulière car elle s'inscrit dans le cadre d'une nouvelle organisation des relations entre le ministère des Affaires étrangères et l'Institut français et dans la recherche d'un *modus operandi* cohérent et efficace.

Cette évaluation a été confiée par le comité de pilotage au cabinet Media Consulting Group, qui a fait état de difficultés pour la collecte et l'utilisation des données d'un programme qu'il juge insuffisamment identifiable.

Les évaluateurs, dans la recherche d'une vision d'ensemble, ont relevé des logiques différentes, une multiplicité d'acteurs, une pluralité d'opérateurs, tout ceci dans un environnement socio-culturel propre à chacun des pays concernés.

Le rapport final d'évaluation de Media Consulting Group souligne des points faibles dans l'exécution

du projet FSP : dispersion des actions et des fonds eu égard aux moyens mis en œuvre, hiérarchisation insuffisante des objectifs et des thématiques, partenariats peu formalisés, faible implication des acteurs institutionnels.

Le FSP correspond en partie aux attentes des bénéficiaires en termes de mobilité et d'organisation de manifestations d'envergure. L'opération Visas pour la création a été validée sous réserve d'améliorations et en proposant de la compléter par un « visa pour la formation » ; les grandes manifestations (festivals, biennales) devront faire l'objet d'une évaluation spécifique.

Dans leur conclusion, les évaluateurs préconisent une réflexion approfondie sur les orientations du programme, la définition d'un ordre de priorités, l'adoption d'une stratégie plus tournée vers les demandes des acteurs culturels locaux, la recherche d'un partenariat multilatéral à l'aune des contraintes budgétaires et la décentralisation des décisions.

Le FSP n'a pas été remis en cause sur le plan des objectifs. Sa gouvernance doit être améliorée par la clarification des rôles respectifs du ministère des Affaires étrangères (MAE) — donneur d'ordre —, de l'Institut français — opérateur principal — et des autres opérateurs. Cette politique doit s'accompagner d'une concentration des projets et des moyens, d'une valorisation accrue des ressources humaines, dans un souci de renforcement de l'impact et de la durabilité du programme.

Jean-Pierre Lafosse
Président du comité de pilotage

COMITÉ DE PILOTAGE

Président :

- Jean-Pierre Lafosse, ministre plénipotentiaire

Membres :

- Delphine Borione, directrice de la politique culturelle et du français (MAE)
- Jean-Baptiste Cuzin, affaires internationales du ministère de la Culture et de la Communication
- Sophie Renaud, Valérie Thfoin et Corinne Mester de Parajd, Institut français
- Marie-Agnès Sevestre, directrice des Francophonies en Limousin
- Ferdinand Richard, directeur du Centre national de développement des musiques actuelles
- Francisco d'Almeida, directeur de l'association Culture et développement
- Julien Chenivresse et Jean-André Viala, pôle des politiques culturelles (MAE)
- Christiane Zepter, pôle de l'évaluation (MAE)

INTRODUCTION

➔ Ce document constitue la synthèse de l'évaluation externe et indépendante du Fonds de solidarité prioritaire mobilisateur n° 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 (période 2007-2011).

Objectifs de l'évaluation

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

- 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, 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 celles menées par le ministère des Affaires étrangères (MAE).

Le champ de cette évaluation couvre :

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

Répondre aux questions d'évaluation

L'évaluation porte sur la globalité du FSP sur la période 2007-2011. Elle doit permettre de répondre aux six questions d'évaluation en termes de pertinence, de cohérence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité.

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 MAE aux deux opérateurs de ce FSP (Culturesfrance ¹ , Culture et développement) ?	Points de convergence entre la stratégie culturelle du MAE et les objectifs des deux opérateurs (Culturesfrance 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 engagés dans le cadre du FSP par les deux opérateurs et la stratégie culturelle du MAE.
Les deux opérateurs ont-ils été innovants et ont-ils su s'adapter aux situations et aux 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, à la professionnalisation de la scène artistique et des filières professionnelles ainsi qu'au soutien aux industries culturelles locales ou régionales ?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nouveaux talents révélés dans le cadre du FSP ; ■ apports du FSP 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, des professionnels et l'accès à de nouveaux marchés ont-ils été favorisés ?	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Initiatives et nombre de projets de partenariat Nord-Sud et Sud-Sud liés au FSP ; ■ importance (nombre ou proportion et montant) des projets multibailleurs ; ■ importance des projets de partenariat Sud-Sud dans le FSP ; ■ fréquence, impact des rencontres et des tables rondes des bailleurs dans les pays de la zone.

1 - L'Institut français s'est substitué au 1^{er} janvier 2011 à l'association Culturesfrance (loi du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'État et décret d'application du 30 décembre 2010). Opérateur du MAE, cet établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) dispose d'un périmètre d'action élargi et de moyens renforcés.

Efficience	
Dans quelle mesure la qualité du pilotage et de la gouvernance a-t-elle contribué à l'efficience du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les responsables de projet pouvaient-ils mettre en œuvre leur projet à moindre coût ? ■ La qualité de pilotage des opérateurs a-t-elle permis de réaliser les projets à moindre coût ? ■ La gouvernance du MAE a-t-elle contribué à optimiser le coût des projets ?
Le montant des crédits est-il justifié par les résultats ?	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Évolution des productions, des structures, des événements culturels et artistiques de ces pays au cours des cinq dernières années ; ■ émergence de nouveaux talents, de nouvelles structures, de nouveaux réseaux et d'événements ; ■ évolution des événements 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 ?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coordination locale de l'aide culturelle française (structures, personnel, financements) ; ■ évolution des spectacles et événements 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 aux actions mises en œuvre par les deux opérateurs, Culturesfrance 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 levier (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 à celles des autres acteurs ?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Projets spécifiquement financés par le partenaire technique et financier (PTF) dans les pays ; ■ projets non financés par le PTF (nature, montant, type de bénéficiaires...).
Quelles interactions et quels effets combinés entre le secteur privé — à travers le mécénat — et le secteur public ont émergé ?	Nombre, qualité et résultats des projets FSP impliquant secteur public et mécénat privé.
Quel a été l'impact des actions de formation auprès des collectivités locales et de la structuration de l'industrie phonographique du programme Viaduc de l'association Culture 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 appropriés les actions ?	Pérennité et développement des structures et d'opérateurs culturels aidés.
Les actions financées par le FSP ont-elles pu ensuite s'autonomiser et se pérenniser ?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Comment les résultats des projets FSP se poursuivent-ils ? ■ Avec quels autres financements les actions peuvent-elles continuer ?

1. CONCLUSIONS

→ 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		
1	Le programme est globalement pertinent en donnant à la culture un rôle de pilier du développement social, humain et économique.	Constat n° 1
2	Cette pertinence serait encore plus forte si le FSP privilégiait les coopérations, plutôt qu'une approche très souvent perçue comme <i>top-down</i> , c'est-à-dire manquant souvent d'une concertation continue sur le terrain avec l'ensemble des acteurs culturels.	Constats n° 2, 3 et 4
Conclusions relatives à la cohérence du FSP		
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
4	La cohérence de l'ensemble est affectée par la dispersion des moyens et des parties prenantes ainsi que par l'insuffisance de la concertation décentralisée.	Constat n° 6
Conclusions relatives à l'efficacité		
5	La mobilité des artistes et la création de réseaux ont été favorisées par le FSP.	Constat n° 7
6	L'environnement professionnel des artistes a été renforcé (réseaux, accès au marché régional et international).	Constat n° 8

7	L'efficacité du FSP a été limitée par la faiblesse des moyens et par leur dispersion à la fois thématique et géographique.	Constat n° 9
8	La coordination entre bailleurs a été favorisée pour quelques projets et constitue une réelle opportunité si elle est véritablement structurée dans le sens d'une réelle coopération, notamment européenne.	Constat n° 10
9	Une plus grande efficacité dans le soutien des actions aurait pu être atteinte par une mise en commun des ressources et par une plus grande confiance dans la gestion locale.	Constats n° 11 et 12
Conclusions relatives à l'efficience		
10	Compte tenu des enjeux, la gestion de l'ensemble devrait gagner en efficience : <ul style="list-style-type: none"> ■ en s'assurant que les budgets votés seront bien engagés ; ■ en dialoguant avec le MAE à partir des résultats obtenus et mis en évidence autour de tableaux de bord centrés sur cette efficience. 	Constat n° 13
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
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
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 son champ à l'ensemble des acteurs et des thématiques.	Constat n° 16
Conclusions relatives à l'impact		
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'action culturelle de la France.	Constat n° 17
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 et 21
16	Certaines actions menées ne sont que trop rarement en synergie avec les parties prenantes locales, elles 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 et 20

Conclusions relatives à la durabilité		
17	L'absence d'une politique conventionnelle tripartite (France, administration locale, bénéficiaires) pénalise la durabilité et renforce la tendance à une dimension néocolonialiste de l'aide dans la façon dont elle est gérée.	Constat n° 23
18	L'absence de collaboration politique avec les pays dont les artistes et/ou les structures bénéficient du FSP ne permet pas de renforcer les partenariats avec les industries culturelles.	Constat n° 24
19	<p>Les partenariats public-privé, avec des sponsors et entre institutions culturelles, pourraient favoriser une politique multibailleurs, et notamment une véritable collaboration entre les États membres de l'Union européenne de plus en plus nécessaire et évidente :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ dans le contexte de crise et de raréfaction des ressources ; ■ en constatant les évidentes complémentarités (ressources humaines, intervention dans la chaîne de valeur, capacités de financement...). 	Constats n° 23 et 24
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 et 26
21	<p>Une redéfinition et un recadrage de la mission de l'Institut français est essentielle afin de sortir de la confusion des genres :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ou bien il est un opérateur culturel comme un autre, et dans ces conditions il 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. <p>L'actuelle confusion des genres est dangereuse aussi bien pour les bénéficiaires potentiels que pour l'État français.</p>	Constats n° 23 et 24

2. TABLEAU SWOT

➔ L'intérêt de ce tableau SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*²) issu du travail d'analyse du FSP mobilisateur n° 2006-88 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 avantage 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 afin de déterminer l'approche stratégique la plus adaptée à la situation sectorielle et à ses ambitions.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ■ Une analyse pertinente de la situation de la création en ZSP vers l'identification d'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 structures de dialogue 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 multibailleurs sur le terrain ; ■ la possibilité de démultiplication des aides et des partenariats interrégionaux ; ■ une politique de bourses. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 MAE et l'opérateur ; ■ une rotation trop rapide des responsables au MAE 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 à répondre aux besoins de structuration (management d'entreprises culturelles) ainsi que de mise en réseau locale des acteurs culturels ; ■ une tendance à un cercle fermé de bénéficiaires et une certaine faiblesse de l'ouverture aux nouveaux talents ;

2 - Forces, faiblesses, opportunités, menaces.

Forces	Faiblesses (suite)
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 des élites locales (sauf quelques projets) ; ■ peu d'opportunités de formation professionnelle et de promotion des œuvres ; ■ faiblesse du soutien au développement de la chaîne de valeur.

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ■ Une remise en perspective en cours de la diplomatie et de la politique culturelle vers : <ul style="list-style-type: none"> • une coopération culturelle multibailleurs, • une réponse à une demande multiforme d'appui à la structuration ; ■ un environnement tourné vers le changement : <ul style="list-style-type: none"> • crise et ouverture multipolaire au Nord, • mutation des stratégies de coopération au Sud (développement local et non offre) ; ■ la diplomatie culturelle doit renforcer et accompagner l'élaboration ainsi que la mise en œuvre de documents de politique culturelle des pays ; ■ une politique de la création en ZSP à coconstruire 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 de type « boîte noire » ; ■ un renforcement de la dépendance de certains bénéficiaires, de filières, voire de 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 d'industries culturelles 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.

3. RECOM- MANDATIONS

➔ Ces propositions, 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 une évolution souhaitable.

3.1 Recommandations pour le MAE

➔ Les recommandations aux responsables du ministère concernent prioritairement le rôle, les initiatives, l'organisation, les outils de contrôle et le suivi à mettre en place par le ministère.

3.1.1 Recommandation stratégique au MAE : évolution de la diplomatie culturelle

➔ Conclusions n° 1, 2, 9, 11, 12 et 18

Principe

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

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, des tables rondes et des réflexions exprimés depuis longtemps ;

- en précisant les points suivants :
 - comment la politique culturelle peut répondre concrètement aux attentes de la demande culturelle des pays à travers le financement de projets ?
 - quels types d'actions concrètes sont à entreprendre par les opérateurs ?
 - quelles catégories d'interlocuteurs seront privilégiées, permettant de valoriser à terme la politique nationale ?
 - vers quels pays concentrer la coopération culturelle pour une meilleure efficacité ?
 - comment mieux contribuer à la promotion de la convention internationale de l'UNESCO de 2005 concernant la diversité des expressions culturelles dans les pays ?

Justification et résultats attendus

La plupart des acteurs culturels rencontrés sur le terrain apprécie la mission culturelle de la France et la permanence de cette présence à travers les Instituts français et les 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.

À l'évidence, les résultats d'une telle évolution politique seraient encore plus positifs 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 MAE 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 soumis et justifié par l'Institut français.

3.1.2 Recommandation opérationnelle pour le MAE : la bonne gouvernance dans la mise en œuvre du FSP

➔ Conclusions n° 3, 4, 6 et 16

Principe

Dans ce domaine de la diplomatie et de la coopération culturelle en particulier, le rôle du MAE 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 MAE 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).

Détail

Dans les opérations comme le FSP, la préparation et l'accompagnement du MAE 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 des 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 (exemple : 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 de sponsors, cofinancements multibailleurs, 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 d'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 prérequis,
 - mettre en place des réunions de suivi très régulières (au moins tous les six mois), incluant des comptes rendus rapides et des recommandations exécutoires.

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.

3.2 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 des ressources sur :
 - 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.

3.2.1 Première recommandation : amélioration du positionnement des opérateurs

➔ Conclusions n° 5 et 6

Principe

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

- le ministère des Affaires étrangères et l'Institut français ;
- le siège de l'Institut français à Paris et les Instituts français des pays ;
- le MAE et un autre opérateur complémentaire (par exemple Culture et développement).

Le MAE 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 ».

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

a. Le ministère des Affaires étrangères et l'Institut français

L'une des conclusions importantes de cette évaluation est que la coordination entre le MAE et l'Institut français doit 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 mettre en place le programme, notamment par la décentralisation et la concentration des projets et des 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.

b. Le MAE et d'autres opérateurs complémentaires

La collaboration du MAE avec un autre partenaire (par exemple 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 MAE 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.

c. 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 visant 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 préciser cette collaboration.

Justification et résultats attendus

a. Le ministère des Affaires étrangères et l'Institut français

De par son histoire et selon les réorganisations effectuées, l'Institut français est bien l'opérateur culturel privilégié du MAE. 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 efficacité accrue de la diplomatie culturelle incluant une plus grande prise en compte de la demande directement sur le terrain.

b. Le MAE 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 aux 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.

c. 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.

3.2.2 Deuxième recommandation : décentralisation (responsabilités, projets, budgets)

→ Conclusions n° 9, 11, 16 et 17

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 MAE.

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 les 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 françaises, renforcés par l'expertise et la supervision interne de l'opérateur culturel et par des 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 à potentiel réel, 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 de 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).

Justification et résultats attendus

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

Les échanges culturels se développent effectivement dans les sous-régions où les opérateurs et les artistes participent à des échanges et à des actions culturelles directement organisées par le réseau (Instituts, service de coopération et d'action culturelle (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 États membres de l'Union européenne (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).

3.2.3 Troisième recommandation : concentration des projets et des ressources

→ Conclusions n° 7, 14 et 19

Le programme évalué est caractérisé par le nombre très important 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.

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 corresponde 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 ainsi que les actions de renforcement des capacités professionnelles sont la suite logique de la valorisation de ces filières par :

- les projets culturels structurants individuels et régionaux ;
- la sélection d'acteurs et d'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 de repérer des jeunes talents dans plusieurs filières du développement culturel.

Le MAE, 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 aux programmes de développement culturel national.

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) devrait être validée, même s'ils ont une forte notoriété et une visibilité ;
- d'autres sont beaucoup trop petits pour obtenir un effet structurant pour le développement culturel du pays, objectif prioritaire recherché.

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 aux 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 ainsi de l'ordre de 0,1 centime 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 et 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 MAE reçoive un détail de ces actions engagées. Un pays n'est pas égal à un autre, tout simplement parce que certains ont déployé 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.).

Le partenariat technique et financier multibailleurs

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 aux ressources insuffisants.

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.

3.2.4 Quatrième recommandation : sélection/valorisation des ressources humaines

→ Conclusions n° 2, 3, 5 et 16

Principe

Les ressources humaines de la coopération culturelle française sont uniques, et souvent insuffisamment

valorisées par rapport aux attentes des opérateurs culturels de terrain.

Détail

Avant la réforme en cours autour de l'Institut français, les équipes des 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 conseillers de coopération et d'action culturelle (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.

Justification et résultats attendus

Dans les pays de la ZSP, très peu de partenaires de la coopération 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).**

3.2.5 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 valeur et de ses différents maillons, 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

- Identifier par territoire ou au niveau régional les entreprises clés à ces différents stades ;
- analyser les 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 créées par les artistes sur des bases individuelles ;
- penser à l'environnement institutionnel (lois, lutte contre la piraterie), organisationnels (clusters créatifs, organisations professionnelles représentatives).

Schéma de la chaîne de valeur de la filière culturelle



Source : MCG

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.

3.3 Recommandations opérationnelles pour le programme

➔ Ces recommandations doivent pouvoir être mises en œuvre rapidement avec l'accord du MAE, 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 bases d'information 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 sont des conditions *sine qua non* 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 forts pour le secteur de la culture et pour les acteurs locaux (à vérifier au cas par cas). Il faut donc revoir les orientations et les 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 de la ZSP.

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 des 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 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 MAE 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 et 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'information intégré.

3.3.1 Première recommandation : validation des festivals et des biennales

➔ Conclusions n° 6, 8, 11, 14, 15

Principe

Les biennales financées par la coopération française 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 de ces festivals et des 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 États membres présents dans le pays concerné) et externes.

Détail

Ce bilan permettrait de conforter ou d'infirmier 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 entre pays de l'aide au développement culturel, 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 :

- **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 ainsi que les filières artistiques et culturelles qui se développent et sont soutenues localement ;

- **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 ;
- **la déconcentration en amont des événements et des 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, de mieux situer les responsabilités et de mobiliser les partenaires locaux vers une appropriation.

Justification et résultats attendus

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

Le résultat attendu de tels audits 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 événements se poursuive depuis des années sans que n'existe à ce jour dans l'ensemble de la zone géographique concernée un centre de formation national ou sous-régional spécialisé sur ces festivals 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 des grands événements culturels d'un pays ou d'une sous-région. Une constante, exprimée par les artistes et les opérateurs culturels au cours des missions, est en effet clairement le manque de moyens pour organiser des événements culturels, et de constater que beaucoup d'événements 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 apparaît toujours important et bénéfique pour le pays concerné.

3.3.2 Deuxième recommandation : évolution des Visas pour la création

➔ Conclusions n° 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.

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.

Détail

Concernant les Visas pour la création, les éléments d'évolution proposés sont :

- évaluation 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 MAE et les partenaires.

Par ailleurs, des « visas pour la formation » pourraient être organisés ainsi :

- élaboration d'un projet par concertation entre l'Institut local, les acteurs culturels et les partenaires techniques et financiers ;
- sélection, financement et mise en œuvre du projet retenu ;
- bilan, incluant les retombées directes et indirectes pour les bénéficiaires.

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 les 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.

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

➔ Conclusions n° 9, 13, 15 et 16

Principe

Toute action du MAE, 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.

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.), soutiens déjà obtenus auprès des opérateurs ;
- **financier** : les budgets des manifestations soutenues (selon un formulaire de budget type) qui permet ensuite de croiser et d'analyser les informations ; le plan de financement si possible certifié ; les montants attribués au regard des

montants demandés par rapport au budget global de l'œuvre ou de la manifestation ; le pourcentage apporté 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.).

Mise en œuvre d'une batterie d'indicateurs

- Par pays, par composante et par an ;
- par compagnie et par artiste ;
- 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).

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.

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

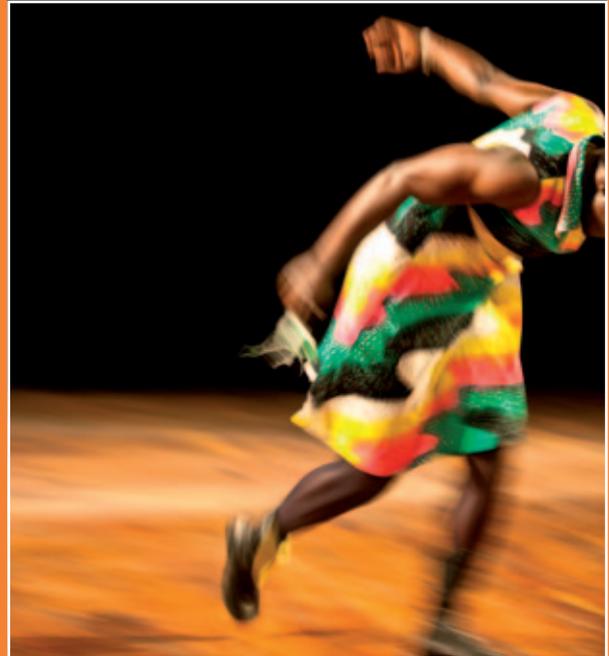
COCAC	Conseiller de coopération et d'action culturelle
FSP	Fonds de solidarité prioritaire
MAE	Ministère des Affaires étrangères
PTF	Partenaire technique et financier
SCAC	Service de coopération et d'action culturelle
UE	Union européenne
ZSP	Zone de solidarité prioritaire

Le présent document est la synthèse de l'évaluation de l'appui aux actions artistiques, au développement de carrière des créateurs et aux industries culturelles de la zone de solidarité prioritaire.

Cette évaluation avait pour objectif de mesurer l'impact des actions de coopération mises en œuvre par le projet de Fonds de solidarité prioritaire sur le secteur culturel des pays partenaires, en comparant les résultats obtenus aux objectifs initiaux.

Ce projet a été délégué aux opérateurs Culturesfrance (devenu Institut français en 2011), notamment pour le programme Afrique et Caraïbes en créations, et Culture et développement pour le programme Viaduc. L'Institut français, nouvel opérateur qui a repris dans ses missions la mise en œuvre de la politique de coopération culturelle avec les pays du Sud, doit pouvoir s'appuyer sur les conclusions d'une étude impartiale.

Un bilan des actions mises en place dans ce cadre a ainsi été effectué afin, si nécessaire, de réorienter les actions menées au sein du programme Afrique et Caraïbes en créations.



Ministère des Affaires étrangères
Direction générale de la mondialisation,
du développement et des partenariats
Service des programmes et du réseau / Pôle évaluation

27, rue de la Convention
CS 91533 75732
Paris Cedex 15

www.diplomatie.gouv.fr