

## Table des matières

<b>Fiche de synthèse.....</b>	<b>4</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Présentation de l'organisme.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Description du mandat.....</b>	<b>8</b>
<b>3. Cadre théorique de l'intervention.....</b>	<b>11</b>
<b>4. Méthodologie.....</b>	<b>13</b>
<b>5. Résultats.....</b>	<b>16</b>
5.1 Mise à jour du répertoire.....	16
5.2 Le mécanisme de montage de projets et de recherche de financement.....	17
5.2.1 Le montage de projets culturels.....	17
5.2.2 La recherche du financement.....	23
<b>6. Conclusion et recommandations.....</b>	<b>26</b>
6.1 De la nécessité de la mise en place d'un organisme supranational : le réseau africain des coalitions pour la diversité culturelle.....	27
6.2 Le renforcement des capacités des opérateurs des industries culturelles.....	28
6.3 De la nécessité de mise en place d'une plate-forme interactive des données.....	29
<b>Bibliographie.....</b>	<b>31</b>
<b>Annexe.....</b>	<b>32</b>

17 JUN 2013

## Fiche de synthèse

**Titre du rapport :** « Culture et économie : financement des projets culturels dans les pays en développement. »

**Nom de l'étudiant :** Ernest Touwa.

**Organisme d'accueil :** Coalition canadienne pour la diversité culturelle / Fédération internationale des coalitions pour la diversité culturelle.

**Date du stage :** du 21 janvier au 10 mai 2013.

### Résumé :

- **Problématique :** Comment aider les coalitions partenaires des pays en développement à donner plus de visibilité à leurs actions? En d'autres termes, comment les aider à identifier les sources potentielles de financement pour soutenir leurs activités dans un environnement de plus en plus concurrentiel? Il est question pour nous de mettre en place un *vade mecum* de recherche de financement en faisant ressortir les expériences vécues.
- **Méthodologie :** Conception d'un guide décrivant la démarche à suivre pour réussir non seulement le montage d'un projet mais aussi la demande de financement auprès des bailleurs de fonds. Nous avons adopté une approche multidimensionnelle, consistant à réunir des informations à partir des différentes sources d'informations disponibles
- **Conclusion :** L'environnement de l'industrie culturelle dans les pays en développement reste encore confronté au manque de professionnalisme de ses acteurs qui n'ont pas pour beaucoup la formation requise pour le montage ou même le développement de projets. La recherche du financement constitue une autre épine dorsale. Mal engagée, elle plombe la démarche de porteurs de projets.

**Mots clés :** financement, projet culturel, industries culturelles, Coalition pour la diversité culturelle, professionnalisation.

## INTRODUCTION

Le stage s'est déroulé à la Coalition pour la diversité culturelle (CDC) pendant seize (16) semaines du 21 janvier au 10 mai 2013. Reconnue aujourd'hui comme un centre d'expertise en ce qui concerne la contribution de la société civile à la promotion et la protection des expressions culturelles, la Coalition est également le secrétariat de la Fédération internationale des coalitions pour la diversité culturelle (FICDC) pour les 43 coalitions partenaires qui ont jusqu'ici été mises sur pied dans autant de pays depuis l'adoption de la Convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles en 2005. Il s'investit à soutenir ses partenaires, notamment ceux des pays en voie de développement, dans la recherche des sources potentielles de financement pour soutenir leurs activités.

C'est dans ce cadre que s'inscrit le mandat qui nous a été assigné durant les 16 semaines de collaboration à la Coalition. Ce rapport découle de l'analyse des différentes sources de financement des projets culturels dans les pays en développement ainsi que des difficultés auxquelles les porteurs de projets font face pour donner plus de lisibilité à leurs actions sur le plan international. Il représente les principaux segments déjà décrits dans l'offre de service présentée en début de stage. Ce travail préliminaire (offre de stage) constituait en soi un tableau de bord, une boussole qui devait nous situer et nous orienter tout au long de notre mandat.

Charles Vallerand, directeur général de la Coalition, est le responsable qui agit à titre de mandant au cours du stage. Son rôle est non seulement d'accueillir, d'encadrer, de conseiller, d'orienter, de mettre à disposition les outils nécessaires à l'accomplissement du travail, de participer à l'évaluation de mi-stage, mais aussi d'évaluer la performance du stagiaire ainsi que le présent rapport final de stage.

Le professeur-conseiller est M. Paul-André Comeau, professeur invité à l'ÉNAP, directeur du laboratoire d'étude sur les politiques publiques et la mondialisation (LEPPM) et du groupe d'étude, de recherche et de formation internationale (GERFI). Son expertise à l'international, dans le domaine culturel notamment et dans l'enseignement a été d'un grand apport pour nous. Son regard critique nous a permis de cerner certains aspects complexes du mandat. Aussi, il n'a ménagé aucun effort dans l'évaluation de mi-mandat, de la performance de l'étudiant ainsi que du présent rapport final.

Tout au long de notre mandat à la Coalition, plusieurs dossiers nous ont été confiés. Dans un premier temps, il a été question de procéder à la mise à jour du répertoire des sources de financement des projets culturels dans les pays en développement. Ensuite, nous nous sommes attelés au montage de projets et des dossiers de demande de financement non seulement pour les projets de la Coalition, de la fédération mais aussi pour ses partenaires des pays en développement. Enfin, nous avons développé une expertise pour apporter des conseils aux coalitions partenaires et autres organismes de la société civile en quête de financement. Un *vade mecum* été produit à cet effet.

Ce rapport est structuré en six sections principales. Tout d'abord la description de l'organisme d'accueil nous donne une idée du type de milieu professionnel dans lequel le stage a été effectué. Ensuite viennent la description du mandat et du cadre théorique de sa réalisation. Ce dernier nous donne une idée des concepts analysés dans le cadre de notre formation à l'ÉNAP. J'ai notamment fait appel aux notions de gestions pars résultats, au changement organisationnel et à la gestion de projets. Ces éléments permettent non seulement de susciter une réflexion critique sur la démarche, mais aussi de comprendre les difficultés auxquelles font face les porteurs de projets dans les pays en développement. Dans une quatrième section, le choix de la méthodologie empruntée pour réaliser le présent mandat est présenté afin de justifier les résultats auxquels nous sommes parvenus en

corrélation avec les objectifs visés (cinquième section). Les deux dernières parties qui forment le sixième point sont constituées de la conclusion et des recommandations.

## **1. Présentation de l'organisme**

La Coalition est une organisation de la société civile fondée en 1998 par différents acteurs du monde culturel afin d'assurer la sauvegarde et la promotion de la diversité des expressions culturelles suite aux différents débats qui ont suivi l'adoption du projet d'Accord multilatéral sur les investissements (AMI) en 2011. Elle regroupe actuellement 34 associations professionnelles du secteur de la culture qui agissent au nom des artistes et créateurs tant dans le domaine de la littérature, de l'audio-visuel, de la musique, des arts d'interprétation que des arts visuels. La Coalition pour la diversité culturelle a pour principale mission de porter la voix du milieu culturel dans les débats sur l'apport de la culture au développement économique. Dans ce cadre, elle s'engage à soutenir la volonté des gouvernements des parties prenantes de faire valoir leur droit d'appliquer des politiques favorisant la promotion de la diversité des expressions culturelles. Elle s'engage aussi à promouvoir les politiques culturelles des parties ou même des États n'ayant pas encore signé ou ratifié la Convention de l'UNESCO de 2005 sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles. Dans ce sens,

*La Coalition pour la diversité culturelle se veut la voix principale du milieu culturel dans les débats sur la culture et le commerce, notamment sur le plan national. Elle s'engage à soutenir la volonté du gouvernement de faire valoir son droit d'appliquer des politiques favorisant la promotion de la diversité des expressions culturelles.<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Voir le site Web de la Coalition : « Notre mission », <http://www.cdc-ccd.org/A-propos-de-nous>. Consulté le 04.05.2013.

Ses objectifs se déclinent en trois principaux points :

- **Représentativité du milieu culturel** : il est question de faire la promotion de la diversité par la diversité. Pour ce faire, la Coalition regroupe en son sein des organismes de partout au pays et de tous les milieux afin d'accroître la légitimité du mouvement.
- **Légitimité de la Convention** : cet objectif vise essentiellement la reconnaissance juridique et politique de la Convention par une meilleure coopération entre les divers acteurs ainsi que par sa ratification et sa mise en œuvre universelles.
- **Pouvoir d'influence** : il vise à donner à d'autres membres et États parties les moyens de se mobiliser autour de la vision de la Coalition afin d'accroître l'influence de la société civile en faveur de la diversité des expressions culturelles.<sup>2</sup>

Les thématiques abordées à la Coalition portent entre autres sur la condition de l'artiste, la coopération internationale, culture et développement, culture-commerce, les enjeux du numérique, la mobilité des artistes, les pratiques innovantes, les politiques et les financements.

## **2. Description du mandat**

Depuis quelques décennies, la culture prend une place prépondérante dans tous les aspects de la vie des sociétés. Elle s'est ancrée dans les politiques gouvernementales depuis l'adoption par l'UNESCO en 2005 de la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles. La culture fait désormais partie prenante importante du processus de développement. Sa contribution à l'amélioration du bien-être social n'est plus à démontrer. L'économie de la culture est devenue un facteur de développement. Les deux concepts sont aujourd'hui intimement liés car, la contribution de la culture au développement se mesure à travers les industries culturelles qui regroupent entre autres la

---

<sup>2</sup> Ibid.

musique, la production cinématographique, l'édition. Cette forme d'économie, connue aujourd'hui sous le vocable d' « économie mauve », permet d'évaluer l'impact économique ou sociétal des biens et services culturels. Il est habituellement mesuré en termes d'emplois et de contribution au produit intérieur brut.

Dans les économies en voie de développement, les industries culturelles sont des sources importantes de revenus. Cependant, ces pays éprouvent de la difficulté à faire décoller ce secteur pourtant prometteur à cause de multiples facteurs. Non seulement les acteurs manquent de professionnalisme dans un secteur de plus en plus exigeant mais aussi la recherche du financement constitue presque un chemin de croix pour certains de ces acteurs qui se lancent dans le domaine simplement par soucis de gain. Aussi, la crise économique de ces dernières années n'a pas arrangé les choses. Elle a provoqué un infléchissement considérable du financement des projets et des politiques culturelles. Alors même que les politiques culturelles se traduisaient par l'octroi des fonds importants, non seulement ils se raréfient de plus en plus, mais aussi les bailleurs de fonds sont plus regardants aujourd'hui et cherchent à cerner davantage les attentes des populations. Ils essaient aussi d'établir des liens avec l'ensemble des acteurs de la sphère économique et sociale. Ceci n'est pas sans compliquer davantage de nombreux préjugés qui sont développés sur le secteur culturel notamment qu'il est faiblement productif, est non solvable, manque de fonds propres car les promoteurs des industries culturelles ne proposent que rarement des garanties financières personnelles. Aussi, il constitue un secteur très volatile et les circuits financiers traditionnels n'ont aucune raison de s'intéresser à ce secteur. C'est pour pallier ces difficultés que les coalitions pour la diversité des expressions culturelles et le mouvement de la société civile ont entrepris un vaste programme depuis plus d'une décennie pour faire reconnaître que la culture n'est pas un bien ou service comme les autres. Face à la mondialisation, les États ne doivent pas céder leur droit d'adopter des politiques culturelles leur permettant de donner voix à leurs propres besoins.

Le présent mandat s'inscrit dans le cadre des objectifs de la Convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles. Il cadre avec les objectifs de la Convention qui visent non seulement à créer les conditions permettant aux cultures de s'épanouir et interagir librement de manière à s'enrichir mutuellement mais aussi de réaffirmer l'importance du lien entre culture et développement pour tous les pays, en particulier les pays en voie de développement. Ceci vise tout simplement à encourager les actions menées au plan national tel que le stipule la Convention afin de permettre à la société civile de ces pays d'avoir plus de visibilité de leurs actions à l'international. Il s'articule en quatre volets :

- mettre à jour le répertoire des sources de financement des projets culturels dans les pays en développement;
- montage des dossiers de financement (avec application pour les projets de la coalition, de la fédération et de ses membres);
- développer une expertise au point de pouvoir conseiller les Coalitions partenaires et autres organismes de la société civile en recherche de financement;
- développer éventuellement une base de données interactive en ligne.



### **3. Cadre théorique de l'intervention : gestion par résultats, changement organisationnel et gestion de projets**

Cette section a pour objet de situer le cadre théorique et conceptuel de notre mandat dont l'objet est la recherche de financement pour les projets culturels dans les pays en développement. Comme nous l'avons signalé, il est difficile de parler de financement de projets sans au préalable comprendre les fondements qui sous-tendent son montage.

Avant même de se lancer dans la recherche de financement, le porteur de projets doit non seulement bien connaître l'organisation qui lance l'appel à propositions, mais aussi sa propre structure. Cela veut dire qu'il doit maîtriser le domaine dans lequel il veut circonscrire ses activités. Il doit, au sens où l'entendent Mazouz et Leclerc (2008), adopter une démarche systémique qui requiert :

*Une prise en compte de l'ensemble des acteurs, des enjeux, des facteurs, des problématiques, des processus et des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles mises à contribution, directe et indirecte, tant au moment de la conception qu'à celui de l'exécution de projets-résultats.*<sup>3</sup>

L'amélioration de la performance doit demeurer le principal objectif de chaque porteur de projets. Pour y arriver, il doit exercer un contrôle de ses activités en amont et en aval. Cependant, la compréhension du choix des critères d'éligibilité au projet et la vision de son organisation restent tout aussi primordiales. Elles tiennent compte des indicateurs suivants : la pertinence du projet, la précision dans le montage, la faisabilité et la convivialité.

Pour ce qui est du changement organisationnel dont l'objectif est d'introduire une nouvelle pratique telle que l'évaluation des retombées du projet, le changement doit être graduel.

---

<sup>3</sup> Bachir Mazouz et Jean Leclerc (2008), *La gestion intégrée par résultats*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, p. 259.

Puisque le projet vise à transformer une situation problématique, l'optimisation des performances ne doit pas se faire de façon radicale puisqu'on ne change ni la structure, ni la culture organisationnelle mais la manière de faire. L'évaluation des résultats à la fin du projet doit tenir compte de six critères au sens de Lescarbeau et al. (1996) : la pertinence, l'atteinte des objectifs, l'absence d'effets secondaires, l'enracinement, transfert des responsabilités et la rentabilité.<sup>4</sup>

L'atteinte des résultats demeure la clé de voûte de chaque intervention. C'est dire que le porteur de projets doit garder à l'esprit que son action vise surtout l'amélioration d'une situation problématique et dans le sens où l'entend Francine Roy (2008), le porteur de projets doit, dans la mesure de ses capacités et de ses responsabilités, favoriser l'atteinte des résultats sur la base de quatre éléments :

- le rapport coûts-bénéfices acceptable tant pour le porteur de projets que pour les bénéficiaires;
- la satisfaction des bénéficiaires;
- l'amélioration de sa performance;
- l'augmentation de sa capacité à résoudre des problèmes similaires.<sup>5</sup>

Les critères liés aux résultats résultent essentiellement de l'approbation du projet par l'organisme bailleur de fonds, de la satisfaction des bénéficiaires et surtout de la pérennité de l'organisation après le projet. Elle doit entrevoir ses activités sur une longue durée et être capable de s'adapter aux changements. Ceci lui permettra de créer de la notoriété dans le domaine et de devenir un partenaire sûr pour les organismes de financement.

En ce qui concerne la gestion de projets, chaque porteur de projets doit garder à l'esprit qu'il doit faire face à des contraintes. C'est dans ce sens que Genest et Nguyen (2010) nous

---

<sup>4</sup> Robert Lescarbeau, Maurice Payette et Yves St-Arnaud (2003), *Profession : consultant*, 4<sup>e</sup> édition, Québec, G. Morin, p.39.

<sup>5</sup> Francine Roy (2008), *La consultation en entreprise. Théories, stratégies, pratiques*, Les Presses de l'Université de Montréal, p.28.

font savoir que tous les projets sont soumis à des contraintes qu'on peut classer en trois catégories :

- contraintes d'échéance, car l'extrait doit être livré avant une certaine date, généralement connue au départ et souvent fixé par des considérations indépendantes du travail à faire pour produire et livrer cet extrait;
- contraintes budgétaires se présentant sous forme de limites aux ressources humaines, techniques et matérielles mises à la disposition du projet;
- contraintes de qualité correspondant aux cibles de qualité ou de performance de l'extrait à produire; le plus souvent, un seuil de qualité ou de performance doit absolument être atteint pour que l'extrait livré soit accepté et le projet considéré comme terminé.<sup>6</sup>

Ces différents concepts analysés dans la cadre de notre formation à l'ENAP nous ont permis de mener à bien ce mandat.

#### **4. Méthodologie**

La méthodologie dont il est question dans ce paragraphe relève du cadre théorique analysé dans le paragraphe précédent. Elle porte essentiellement sur l'élaboration d'une démarche devant nous permettre d'aboutir à des résultats positifs et à des recommandations probantes en ce qui concerne le montage de projets et la recherche de financement dans le domaine de la culture. Cette analyse critique vise essentiellement à choisir une méthode de travail ayant pour but d'optimiser les retombées positives du projet en assurant sa pérennité.

Il faut d'emblée souligner que la problématique de notre mandat n'a pas fait l'objet de beaucoup de publications. Des informations éparses ont été collectées çà et là concernant le financement des projets en général. Mais pour ce qui est des projets culturels, nous avons

---

<sup>6</sup> Bernard-André Genest et Tho-Hau Nguyen (2010), *Principes et techniques de la gestion de projets*, 4<sup>e</sup> édition, Laval, Les éditions Sigma Delta, p. 9.

adopté une approche multidimensionnelle, consistant à réunir des informations à partir des différentes sources d'informations disponibles, notamment les organismes de financement. Nous avons procédé en outre à la collecte d'informations par des entrevues semi-dirigées non seulement avec nos partenaires des pays en développement mais aussi avec quelques dirigeants d'organismes culturels en Europe et au Canada. Il a été essentiellement question d'entretiens directs ou indirects - échanges téléphoniques et de correspondances - qui nous ont permis de recueillir des informations pertinentes sur le montage des projets et la recherche de financement. Ces informations nous ont aidés à compléter les données jusqu'à là disponibles mais insuffisantes. Le portail de quelques organisations internationales à l'instar de la Banque mondiale offre aussi quelques informations pertinentes.

Nous avons relevé pendant nos échanges avec nos partenaires des pays du Sud que les porteurs de projets se regardent en chien de faïence, considérant le collègue comme une potentielle menace. L'individualisme prime sur le collectivisme, « chacun pour soi dieu pour tous ». L'information est malheureusement la chose la mieux gardée dans le milieu. Aussi, les fonctionnaires chargés de faciliter la tâche aux porteurs de projets sont parfois de véritables « tombes » où la plupart de projets sont enterrés sans avoir connu une quelconque évaluation parce que l'enveloppe brune a fait défaut.

Face à ces manquements et/ou faiblesses, le stagiaire doit pouvoir trouver une stratégie pour aider les porteurs de projets à améliorer la situation. Il s'avère important de traiter les résistances au changement en proposant des solutions viables. Il n'est pas question pour nous de leur proposer des solutions magiques, mais de les associer dans la recherche de ces solutions. La première solution serait alors de les encourager à travailler dans un esprit collaboratif en adoptant une attitude accueillante à l'égard de ceux qui manifestent de la résistance comme le suggèrent Lescarbeau, Payette et St-Arnaud.<sup>7</sup> Puisque nous avons travaillé avec plusieurs coalitions partenaires dans différents pays, les résistances sont de

---

<sup>7</sup> Voir à ce sujet, Lescarbeau, Payette et St-Arnaud (2003), Op. Cit.

nature différente même si à la base quelques unes sont récurrentes. Il a été donc question pour nous dans un premier temps de procéder à une écoute active des différents obstacles qui minent la démarche des porteurs de projets vers un esprit de collaboration et de partage afin de trouver de meilleurs arguments pour introduire le changement comme le suggèrent les auteurs ci-dessus.

Déjà, comme nous l'avons rappelé par ailleurs, il a été question au cours du congrès de la Fédération à Bratislava en 2012 de mettre en place un réseau africain des coalitions pour la diversité culturelle pour favoriser les échanges entre les différents porteurs de projets sur le continent. Tout le monde semble unanime à l'idée de ce projet mais jusqu'alors, les responsables à qui la tâche était assignée n'ont fait aucun effort dans ce sens. L'organisation et le leadership semblent être des éléments importants pour surmonter la résistance au changement dans ce dossier. Il s'avère donc indispensable que les leaders des coalitions africaines s'impliquent davantage dans la démarche d'un travail collaboratif. Les moyens de communication se sont nettement améliorés sur le continent et ils devraient en faire bon usage. La même énergie qu'ils dépensent lorsqu'il s'agit de se faire payer un billet d'avion pour assister à une conférence ou congrès international devrait être également utilisée pour mettre en place une plate-forme de collaboration.

## **5. Résultats**

Cette section fait ressortir les résultats auxquels nous sommes aboutis à la suite de notre mandat.

### **5.1 Mis à jour du répertoire**

Nous avons consacré une bonne partie de notre mandat à passer au peigne fin les sources de financement des projets culturels que la Coalition a mises en place à l'attention des porteurs de projets. Notre objectif était d'effectuer une mise à jour de ces sources. Ce travail nous a permis d'actualiser les informations sur une dizaine de sources les plus pertinentes afin de mettre à la disposition du lecteur des informations actualisées.

De l'actualisation des adresses aux changements des critères de sélection en passant par la révision des montants de certaines subventions, des activités admissibles ou même du bassin des pays admissibles, etc., ce travail nous a permis de constater que certaines sources de financement ont apporté des modifications aux critères généraux d'admissibilité à leurs fonds. Dans certains cas, c'est le domaine d'intervention qui a changé alors que dans d'autres, certaines activités ont été admises.

Aussi, cette mise à jour nous a permis de compléter la liste des organismes bailleurs de fonds en ajoutant quelques sources de financement auxquelles les pays d'Europe de l'Est et du Sud peuvent avoir recours. Nous nous sommes appesantis spécifiquement sur les fonds allemands qui soutiennent plusieurs initiatives culturelles sur le continent européen. L'Allemagne demeure un pays phare en Europe et le ministère allemand de la coopération économique (BMZ) constitue une source importante de financement auxquels les coalitions européennes d'Europe de l'Est et du Sud peuvent s'adresser pour obtenir du financement. Il en est de même de plusieurs fondations comme la Fondation Robert Bosch, la Fondation allemande pour la culture, etc. qui soutiennent les porteurs de projets culturels en Europe.

Globalement, pour avoir accès à ces fonds, la démarche reste la même que celle décrite plus haut. Le porteur de projets doit répondre aux critères de sélection de l'organisme et soumettre un dossier rigoureux dont l'impact du projet est quantitativement et qualitativement mesurable dans la société.

## **5.2 Le mécanisme de montage de projets et de recherche de financement**

### **5.2.1 Le montage de projets culturels**

Il est difficile de parler de financement sans commencer par le montage de projet proprement dit. Dans cette perspective, une analyse préliminaire sur le montage de projets a été faite afin d'éviter le rejet massif des candidatures que l'on constate auprès des différentes sources de financement de projets.

En effet, il nous a été donné de constater que les porteurs de projets traînent avec eux plusieurs lacunes, notamment le manque d'une formation adéquate leur permettant de saisir les termes d'un document, le nom respect des dates de tombée, etc. Le but recherché était d'outiller les porteurs de projets culturels à mieux présenter leur dossier de candidature afin d'accroître leurs chances de succès auprès des bailleurs de fonds. Comment faire pour s'approprier le document et éviter le piège du rejet de sa candidature dès la phase de présélection? Telle est la question qui sous-tend cette analyse. Pour y répondre, nous avons proposé une démarche en plusieurs points.

#### **❖ Les préalables : l'analyse et la compréhension de l'appel à candidature**

Cette première étape est fondamentale lorsqu'un porteur de projets culturels se décide de répondre à un appel à propositions d'une organisation. Il doit au préalable prendre le temps de lire attentivement et de comprendre le document d'appel qui est parfois volumineux et peut pousser à une lecture bâclée. En effet, la plupart des porteurs de projets dans les pays en voie de développement ont tendance à ne pas accorder trop de sérieux à cette phase

préliminaire, se contentant d'une lecture transversale de l'appel sans toutefois comprendre ses exigences. Pourtant, il s'agit d'une étape fondamentale qui donne des directives claires et précises sur la description générale de l'appel à candidature et les conditions d'éligibilité. Pour l'appel à propositions du Fonds international pour la diversité culturelle (FIDC) de l'UNESCO par exemple, la note explicative fait ressortir dix conseils importants qu'il faut suivre pour réussir sa demande :<sup>8</sup>

1. se renseigner, c'est-à-dire prendre connaissance des objectifs du FIDC et de la Convention de 2005;
2. résolution du problème : il est question de bien circonscrire le problème auquel on veut apporter une solution;
3. agir : le projet doit être centré sur une action concrète;
4. résultats : faire ressortir les résultats escomptés;
5. référence : il s'agit de mettre au point des critères d'évaluation;
6. travail d'équipe : se constituer une équipe de travail solide, complémentaire et pluridisciplinaire;
7. partenaires : définir rapidement d'éventuels partenaires au besoin et les intégrer dans son plan;
8. l'argent : établir un budget réaliste en y faisant ressortir sa contribution;
9. bien détailler tous les points inclus dans l'appel à propositions;
10. respecter la date limite de transmission des documents.

Il convient donc que chaque candidat consulte tous les documents avant de décider s'il doit se lancer ou pas.

---

<sup>8</sup> Pour plus de détails, voir UNESCO (2012), « Fonds international pour la diversité culturelle (FIDC). Guide annoté pour le formulaire de demande de financement relative aux programmes/projets ». <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002166/216689f.pdf>. Consulté le 14.03.2013.



### ❖ Les objectifs du programme et ses priorités

De manière générale, les objectifs globaux des organismes de financement des projets culturels s'inscrivent en droite ligne non seulement des objectifs du millénaire pour le développement (OMD) définis par les Nations unies mais aussi ceux poursuivis par la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles adoptée par l'UNESCO en 2005. Il s'agit entre autres de la réduction de l'extrême pauvreté et de la faim, de la mise en place d'un partenariat pour le développement, de la reconnaissance de la nature spécifique des biens et services culturels en tant que porteurs d'identité, de valeurs et de sens ; de la réaffirmation du droit souverain des États d'élaborer des politiques culturelles, tout en assurant la libre circulation des idées et des œuvres ; d'accorder un rôle majeur à la société civile dans la mise en œuvre de la Convention, etc.

De manière spécifique, chaque appel à propositions s'inscrit dans un contexte particulier et veut répondre à un besoin qui aura des impacts sur la population. Il ressort de nos lectures que les objectifs spécifiques de la plupart des projets visent :

- le renforcement de la création et de la production de biens et services culturels dans les États dans une perspective d'intégration nationale, régionale ou internationale;
- le soutien à plus de visibilité avec l'accès aux marchés locaux, régionaux, sous-régionaux, européens et internationaux des biens et services culturels des pays en voie de développement;
- le renforcement des capacités des acteurs, opérateurs et entrepreneurs des industries culturelles des pays en voie de développement, etc.

Toutefois, les objectifs peuvent varier d'une année à l'autre, allant de l'économique au politique, de la culture au cinéma, du soutien à la société civile à l'aide juridique, de l'enseignement à la santé, etc. L'accent est aussi de plus en plus mis sur le soutien aux

projets qui s'inscrivent dans une perspective de coopération Sud-Sud ou Nord-Sud et dont les objectifs visent à développer des synergies au niveau des États du Sud. Il est donc important que chaque porteur de projets inscrive son projet dans le canevas demandé par l'organisme bailleur de fonds.

**❖ Les critères d'éligibilité : qui peut présenter une demande de subvention?**

L'autre question importante que le porteur de projets doit se poser est celle de savoir si ses activités, son projet, sa situation géographique, etc. répondent aux critères d'éligibilité énumérés dans l'appel à propositions. Il s'agit d'une étape décisive qui conduit la plupart du temps au rejet de nombreuses candidatures. Chaque année, les critères peuvent varier et il est de la responsabilité du porteur de projet de s'y conformer afin d'éviter le rejet de son dossier.

Une fois que le porteur de projets a compris tous les éléments liés à l'appel à propositions et répond aux différents critères d'éligibilité, c'est le moment de constituer les différents éléments devant lui permettre de répondre aux questions qui constituent le corpus de l'appel. Chaque maillon de la chaîne est important dans l'évaluation finale.

**❖ Se constituer une équipe solide**

La constitution d'une équipe solide, compétente et responsable est l'une des conditions fondamentales pour la réussite d'un projet. Il s'agit d'une étape capitale que la plupart de porteurs de projets négligent, s'appuyant sur des ressources peu compétentes en matière de montage de projets ou de recherche de financement.

Selon l'UNESCO,

*Très souvent, les compétences, l'expérience et les atouts de l'équipe de projet ont des effets directs sur l'exécution d'un projet. Les évaluateurs accordent une grande importance à la capacité des équipes de projet de mettre en œuvre leur proposition. C'est la raison pour laquelle il est essentiel que les membres de l'équipe aient des compétences et qualités complémentaires qui, combinés, permettent d'assurer l'exécution globale du projet.*<sup>9</sup>

Il s'avère donc indispensable de constituer une véritable équipe qui doit assurer la pérennité du projet. L'équipe doit pouvoir recenser toutes les sources d'informations possibles afin d'en tirer les renseignements stratégiques quant à l'existence de projets similaires réalisés sous d'autres horizons à une certaine époque. Elle doit adopter une démarche entrepreneuriale, c'est-à-dire prendre le temps nécessaire pour ficeler son projet. En d'autres termes, elle doit s'y prendre des mois à l'avance afin d'éviter les précipitations de dernière minute; procéder à l'analyse de l'appel à propositions par étapes selon un processus de prise de décisions, cohérent et sur la durée, qui couvre l'ensemble du projet, de sa conception à sa mise en œuvre et son évaluation. Le porteur doit se mettre en tête que la finalité n'est pas de décrocher la cagnotte. Cette démarche mercantiliste trahit déjà les intentions et entraîne dans la plupart des cas la soumission d'un dossier bâclé et manquant de consistance.

#### ❖ **Constituer un dossier solide**

C'est ici que le porteur de projets doit faire preuve de beaucoup de clarté afin de ne pas susciter de doute sur sa candidature lors de l'examen préliminaire ou final. Le dossier doit être soumis conformément aux instructions de l'organisme bailleur de fonds. Un dossier solide doit aussi se démarquer des autres par son originalité. C'est ça qui fera la différence

---

<sup>9</sup> UNESCO (2012), « Fonds international pour la diversité culturelle (FIDC). Guide annoté pour le formulaire de demande de financement relative aux programmes/projets », Op. Cit. Consulté le 30.03.2013.

et attirera l'attention des évaluateurs. Un projet innovant, entendu comme une opération complexe, présente des caractéristiques intrinsèques qui le différencient des autres. Ce n'est pas une opération courante ni même une production en série. Il doit être une réalisation unique et non une activité répétitive. Il doit avoir un début et une fin et quelle que soit son ampleur, il doit demeurer une activité importante pour la personne ou l'équipe impliquées dans sa réalisation. De manière globale, un dossier solide doit être :

- ✓ **succinct** : l'examineur doit rapidement en saisir les grandes lignes sans se perdre dans des détails qui alourdissent plutôt le résumé;
- ✓ **clair et précis** : un dossier qui manque de clarté ou de précision donne l'image d'un candidat qui n'a pas pris le temps nécessaire non seulement de s'accaparer le vocabulaire de l'appel d'offre ou même de se conformer aux critères exigés;
- ✓ **descriptif** : il est important de procéder de façon diachronique en expliquant le but, les résultats escomptés, la portée et les impacts socio-culturels, économiques ou même politiques du projet, sans omettre les étapes clés de sa réalisation ainsi que ce qui fait son originalité.

#### ❖ Définir un budget réaliste

Un budget réaliste est une estimation qui tient compte de rubriques essentielles de la phase de mise en œuvre du projet. Le budget doit être équilibré et selon l'UNESCO, il doit faire ressortir les informations suivantes :<sup>10</sup>

- le coût probable de chaque poste associé à chaque activité;
- la méthode de calcul des coûts;
- le montant de la contribution attendue de l'organisme donateur;

---

<sup>10</sup> UNESCO (2012), « Fonds international pour la diversité culturelle (FIDC). Guide annoté pour le formulaire de demande de financement relative aux programmes/projets », Op. Cit. Consulté le 14.03.2013.

- le montant des contributions apportées par votre organisme (autofinancement) et d'autres institutions ou organismes (cofinancement).

### **5.2.2. La recherche de financement**

La recherche du financement constitue un autre maillon faible du processus de développement des activités culturelles dans les pays en développement. L'objectif de notre travail était de rechercher du financement non seulement pour les porteurs de projets dans les pays en développement mais aussi pour les projets de la Coalition. Dans cette dernière perspective, nous nous sommes attelés à soutenir un projet en cours à la Coalition. En effet, une des collaboratrices de la Coalition a initié un projet d'une série de conférences à l'occasion des 10 ans de la Convention de l'UNESCO de 2005. Dans ce cadre, il est prévu d'organiser dès cette année une série de conférences qui fera le bilan du chemin parcouru depuis l'adoption de la Convention. Il faut dire que le Québec et le Canada ont été à l'avant-garde de l'adoption de cette Convention. Les organisations de la société civile du Québec ont créé la Coalition qui est en même temps le secrétariat international pour les 43 coalitions qui ont jusqu'ici été mises sur pied dans autant de pays. La Coalition voudrait ainsi saisir cette occasion, bien que symbolique, pour développer une compréhension pluridisciplinaire des enjeux de la mise en œuvre de la Convention, favoriser le partage de connaissances entre différents départements des universités québécoises et éventuellement canadiennes et valoriser les connaissances et l'expérience de la société civile dans le milieu de la recherche universitaire.

Il faut dire qu'à l'origine de ce projet ambitieux on retrouve la contribution de plusieurs acteurs, notamment les chercheurs, les universitaires provenant de champs disciplinaires variés, les acteurs de la société civile et bien d'autres qui avaient porté la cause des enjeux culturels à bras-le-corps. Au moment de jeter un regard rétrospectif sur ce qui a été fait au cours de la première décennie de l'existence de la Convention, il est donc opportun de

réunir ces acteurs de première heure autour de la table, cette fois pour les états généraux de la mise en œuvre de la Convention et discuter des perspectives d'avenir face aux nouveaux enjeux de développement des politiques culturelles.

J'ai répertorié un certain nombre de sources nationales susceptibles d'apporter une contribution financière pour le bon déroulement des différentes phases de cet évènement. Il s'agit notamment du Secrétariat aux affaires intergouvernementales canadiennes (SAIC) à travers le Programme de coopération intergouvernementale (PCI), le Conseil de recherche en sciences humaines (CRSH) avec le Programme Connexion, de la Commission canadienne pour l'UNESCO qui a donné son accord de principe pour soutenir cet évènement, *The Walrus Foundation* a qui aussi accepté d'apporter un support communicationnel à l'évènement. Il a été recommandé de prendre aussi un stand à l'Association francophone pour le savoir (ACFAS) en vue de la vulgarisation académique de cette série de conférences à travers des présentations au cours de cette foire scientifique.

Dans le même ordre d'idée, j'ai initié sous le regard critique de Jean-Luc Sonhaye, directeur du cabinet d'ingénierie culturelle et numérique, la rédaction d'un projet en vue de développer une expertise en matière de renforcement des capacités de recherche de financement des porteurs de projets dans les pays en développement. Il s'agit d'un cas concret de notre mandat.

En effet, ce projet est la suite logique des résolutions du séminaire de Ouagadougou qui recommandait la mise en place d'un comité de lecture des projets présentés aux sources de financement multilatérales et bilatérales afin de créer un esprit collaboratif et une mise en commun des expertises. Aussi, il relève de multiples faiblesses que nous avons notées lors de nos entretiens avec les coalitions partenaires en Afrique ou en Europe dans le cadre de notre stage portant sur la recherche de financement des projets culturels pour les pays en voie de développement.

En effet, l'environnement des industries culturelles dans les pays en développement reste encore confronté au manque de professionnalisme de ses acteurs qui n'ont pas pour beaucoup la formation requise pour le montage ou même le développement de projets. La recherche du financement constitue une autre épine. Mal engagée, elle plombe la démarche de porteurs de projets. Il nous a été aussi donné de constater l'incapacité des porteurs de projets à respecter les critères de sélection d'un appel d'offre, ceci relevant de la difficulté à lire convenablement les termes de l'appel. Le manque d'expertise dans la rédaction des projets a été également relevé tout comme une potentialité de conflit d'intérêt lorsque les mêmes personnes sont à la fois consultées en amont (étape de rédaction) et en aval (étape de présélection pour le Fonds international de diversité culturelle par la Commission nationale de l'UNESCO par exemple). Aussi, la difficulté à mettre leur expertise en commun étant donné l'attitude individualiste et l'esprit de concurrence qui animent les porteurs de projets et un travail de présélection ardu pour le comité de sélection des bailleurs de fonds.

Ce constat nous a amené à envisager la création d'un pôle d'expertise qui se chargera d'aider les porteurs de projets dans les pays en développement à développer de façon efficiente des aptitudes et de bonnes pratiques dans le montage et le développement des projets culturels ainsi que la recherche du financement. L'un des objectifs majeurs est de devenir un interlocuteur privilégié des organismes bailleurs de fonds. Il s'agira dans un premier temps de regrouper quelques experts (3 personnes-ressources) de façon virtuelle, leur assigner des tâches de formation et d'information, de vulgarisation de la vision du groupe d'experts dans l'aide qu'ils entendent apporter aux porteurs de projets pour faciliter leurs démarches, de la phase préparatoire jusqu'à la soumission de leurs projets au comité de sélection. Ce projet sera soumis aux experts de l'Organisation internationale de la

Francophonie (OIF) et si elle nous donne son quitus, cela permettra d'obtenir un financement de 15 000 euro pour le mener à bien.<sup>11</sup>

Ce projet entre en droite ligne dans le troisième point de notre programme de stage qui portait sur le développement d'une expertise en vue de conseiller les coalitions partenaires et autres organismes de la société civile en recherche de financement. Il vient compléter l'étude qui a été faite sur la démarche à suivre pour réussir non seulement la rédaction de son projet mais aussi la quête du financement.

## **6. Conclusion et recommandations**

Ce paragraphe fait ressortir les apprentissages de l'étudiant ainsi que les recommandations faites non seulement à l'intention des porteurs de projets mais aussi à la Coalition et aux bailleurs de fonds.

Le mandat à la Coalition a été l'occasion pour nous de mettre en pratique les concepts théoriques appris tout au long de notre parcours académique pluridisciplinaire. Les chemins s'entrecroisent entre l'histoire, l'administration publique internationale et les politiques culturelles. À la base, il faut avoir des connaissances générales assez solides et un sens d'analyse et de synthèse poussé. Ce fut une expérience enrichissante pour moi parce que j'ai touché du doigt les mécanismes de financement des projets. Je suis sorti du cadre théorique pour mettre en pratique mes connaissances. J'ai également beaucoup appris auprès de l'équipe très professionnelle de la Coalition. Le bilan est très positif.

À la suite de notre analyse, il est opportun de souligner quelques mesures qu'il faille prendre en vue d'améliorer la situation non seulement de montage de projets ou de recherche de financement mais aussi pour donner plus de visibilité aux actions de la Coalition et d'autres coalitions partenaires. C'est l'objet de cette section.

---

<sup>11</sup> Voir le projet en annexe.



## **6.1 De la nécessité de la mise en place d'un organisme supranational: le réseau africain des coalitions pour la diversité culturelle**

L'idée de la mise en place d'un réseau africain des coalitions pour la diversité culturelle a été émise au congrès de la Fédération internationale des coalitions pour la diversité culturelle de Bratislava en Slovaquie en 2012. L'objectif était de créer un pôle de coordination ayant la capacité d'obtenir des financements de l'Organisation internationale de la Francophonie et autres grands donateurs pour une action régionale<sup>12</sup>. Depuis lors les choses n'ont pas bougé. Il est donc nécessaire de formaliser cette idée afin de créer un cadre de travail collaboratif entre les différentes coalitions sur le continent. Certes, les obstacles qui ont empêché la mise en place de cet organisme sont surtout d'ordre structurel et inhérent à la lenteur dans l'exécution des tâches mais ne sont pas insurmontables. Il s'avère donc impératif pour le responsable de ce projet de mettre en place un calendrier de démarrage de cette structure qui donnera l'occasion aux porteurs de projets sur le continent de travailler en synergie, en cercle concentrique afin d'optimiser leur réussite.

Le projet de la mise en place d'un groupe d'experts que nous avons évoqué ci-dessus n'entrave en rien la mise en place et la bonne marche de ce pôle de coordination. Les deux structures, si elles venaient à voir le jour, travailleraient en synergie pour sortir les coalitions africaines du modèle de concurrence dans lequel elles sont présentement enfermées. Ces coalitions survivront et optimiseront davantage leurs actions grâce au partage des expériences, de l'information, des expertises. La concurrence est plutôt dévastatrice puisque la plupart des projets sont rejetés à la phase même de présélection. Les coalitions africaines gagneraient en mettant un place un esprit de collaboration.

---

<sup>12</sup> Voir Coalition pour la diversité culturelle, <http://www.cdc-ccd.org/A-propos-de-nous>, « Le Plan d'action 2012-2014, FICDC, 3<sup>e</sup> congrès, Bratislava, 21-23 septembre 2012. » Consulté le 24.04.2013.

## 6.2 Le renforcement des capacités des opérateurs des industries culturelles

De manière générale, le renforcement des capacités est compris comme un processus endogène au travers duquel une société apporte des ajustements à son fonctionnement et améliore ses facultés de réaction et d'adaptation. Selon le PNUD, il s'agit du *processus par lequel les particuliers, les groupes, les organisations, les institutions et les sociétés accroissent leurs aptitudes à exercer des fonctions essentielles, résoudre des problèmes, définir et remplir des objectifs, à comprendre et à gérer leurs besoins en développement dans un contexte global et de manière durable*.<sup>13</sup> Ce concept est apparu au courant des années 1990 et fait désormais partie intégrante du vocabulaire des projets de développement. Les gouvernements, les bailleurs de fonds et les organisations non gouvernementales en ont fait aussi une approche de gestion.

Les promoteurs des industries culturelles dans les pays en développement souffrent du manque de professionnalisme tant dans le montage de projets que de recherche de financement. Ce déficit plombe durablement leur capacité à réagir face aux changements ou même de conduire de manière pérenne un projet de développement.

La Coalition mais aussi des bailleurs de fonds et des gouvernements devraient inscrire la formation de ces acteurs à leur agenda en vue de l'amélioration durable de leur performance. Leur capacité à atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés, à s'adapter à leur environnement changeant et très concurrentiel, à devenir des acteurs productifs dans leur domaine d'activité dépendent en grande partie de la compétence des individus à développer des idées novatrices et à soutenir la pérennité des projets qu'ils mettent en place. En effet, il nous a été donné de constater que le manque de formation et d'information entrave

---

<sup>13</sup> PNUD (1997), « Renforcement des capacités. Document de référence technique no. 2. Division du renforcement de la gestion et de la gouvernance, New York, PNUD. Disponible sur : <http://magnet.undp.org/docs/cap/Capdevfr.pdf>. Consulté le 30.04.2012.

durablement les activités des porteurs de projets dans les pays en développement. La formation de ces derniers constitue un levier sur lequel il faut travailler afin de leur permettre de jouer pleinement leur rôle dans le processus de développement. Il incombe surtout aux gouvernements des pays en développement de manière générale, de doter les coalitions nationales et d'autres acteurs de la société civile d'une formation adéquate afin qu'ils jouent pleinement leur rôle de quatrième composante du développement durable.

L'exemple de l'Agence de promotion des entreprises et industries culturelles (APEIC) au Niger est une initiative positive. Elle accompagne et appuie sous diverses formes les entreprises et industries culturelles du pays. Elle se charge aussi du recensement, de la formation des entrepreneurs culturels en gestion des entreprises culturelles, du renforcement des capacités sur les politiques d'encadrement, de financement et de développement des filières culturelles.

### **6.3 De la nécessité de mise en place d'une plate-forme interactive des données**

Ce paragraphe vise l'amélioration de la politique communicationnelle de l'organisation et plus particulièrement l'accès aux informations de première main pour tout porteur de projets dans sa démarche lorsqu'il consulte le site de la Coalition. Par exemple, comment faire pour donner plus de visibilité à ce *vade mecum* que je mets en place? Comment l'améliorer par d'autres contributions pertinentes? Tels sont les exemples de questions auxquelles il faut apporter une réponse dans l'atteinte de nos objectifs. Il s'avère donc important de mettre en place une plate-forme interactive afin de vulgariser davantage nos activités.

Traditionnellement, *Google* et *Wikipédia* sont les deux grands moteurs de recherche en ligne. Cependant, ces deux sites présentent des contraintes. Le contenu des articles à y publier doit être neutre et ne pas refléter la publicité d'un quelconque groupe. Nous avons relevé qu'il n'y a quasiment pas d'articles de la Coalition sur *Wikipédia* qui pourrait

alimenter les échanges soutenus entre plusieurs experts ou des porteurs de projets qui voudraient partager leurs expériences de succès ou d'échec. Ce manquement est certainement lié aux exigences des administrateurs de cette plate-forme qui sont très exigeants sur le contenu des articles à publier.

Bien que cette plate-forme soit une possibilité intéressante pour la visibilité des actions de la Coalition, elle n'est pas l'unique alternative. Il existe déjà des exemples de bases de données qui peuvent nous inspirer dans cette perspective. Entres autres, on peut citer *Grant Space*<sup>14</sup>, *Lab for culture*<sup>15</sup>, le Répertoire de bases de données sur la culture<sup>16</sup>, *ConnectCP*<sup>17</sup>, etc. *ConnectCP* est le répertoire international des experts en matière de politique culturelle, de planification et de recherche. Ce modèle semble le mieux indiqué pour créer une plate-forme interactive d'échanges. Non seulement il stimule les échanges de savoir en matière de politiques culturelles, mobilise des ressources humaines mais aussi il favorise la diffusion d'information sur les politiques culturelles. Présentement, *ConnectCP* contient plus d'un millier de profils publiés, qui représentent des spécialistes de 127 pays de partout à travers le monde. La Coalition peut s'inspirer de ce modèle pour bâtir son répertoire à travers les 43 pays ayant déjà signé la Convention de l'UNESCO.

---

<sup>14</sup> <http://grantspace.org/Tools/Knowledge-Base/Funding-Research/Proposal-Writing>. Consulté à plusieurs reprises pendant le stage.

<sup>15</sup> <http://www.labforculture.org/fr>. Consulté à plusieurs reprises pendant le stage.

<sup>16</sup> <http://www.labforculture.org/en/resources-for-research/contents/cultural-artistic-databases>. Consulté à plusieurs reprises pendant le stage.

<sup>17</sup> <http://www.connectcp.org/profiles/partners.php?lang=fr>. Consulté à plusieurs reprises pendant le stage.

## Bibliographie

1. GENEST, Bernard-André et NGUYEN, Tho-Hau (2010), *Principes et techniques de la gestion de projets*, 4<sup>e</sup> édition, Laval, Les éditions Sigma Delta.
2. LESCARBEAU, Robert, PAYETTE, Maurice et ST-ARNAUD, Yves (2003), *Profession : consultant*, 4<sup>e</sup> édition, Québec, Gaëtan Morin.
3. MAZOUZ, Bachir et LECLERC, Jean (2008), *La gestion intégrée par résultats*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec.
4. ROY, Francine (2008), *La consultation en entreprise. Théories, stratégies, pratiques*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.

### Sites Web :

- Coalition pour la diversité culturelle, « Notre mission », <http://www.cdc-ccd.org/A-propos-de-nous>.  
« Le Plan d'action 2012-2014, FICDC, 3<sup>e</sup> congrès, Bratislava, 21-23 septembre 2012. »
- ConnctCP, <http://www.connectcp.org/profiles/partners.php?lang=fr>.
- Grant Space, <http://grantspace.org/Tools/Knowledge-Base/Funding-Research/Proposal-Writing>.
- Lab for culture, <http://www.labforculture.org/en/resources-for-research/contents/cultural-artistic-databases>.
- PNUD (1997), « Renforcement des capacités. Document de référence technique no. 2. Division du renforcement de la gestion et de la gouvernance, New York, PNUD. <http://magnet.undp.org/docs/cap/Capdevfr.pdf>.
- UNESCO (2012), « Fonds international pour la diversité culturelle (FIDC). Guide annoté pour le formulaire de demande de financement relative aux programmes/projets ». <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002166/216689f.pdf>

## **Annexe : Projet de mise en place d'une équipe d'experts**

### **Titre : DÉVELOPPEMENT D'UNE EXPERTISE EN VUE DE RENFORCER LES CAPACITÉS DE RECHERCHE DE FINANCEMENT DES PORTEURS DE PROJETS DANS LES PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT (PVD)**

.....

#### **1. Diagnostic de l'environnement des projets culturels dans les PVD**

L'environnement culturel en Afrique et dans les pays en développement de manière générale bien qu'en bute à des difficultés, a connu depuis l'adoption de la Convention de l'UNESCO en 2005 grâce aux acteurs de l'industrie culturelle, un certain assainissement. Le secteur culturel est aujourd'hui reconnu comme un facteur important de développement économique. Cependant, il reste encore confronté au manque de professionnalisme de ses acteurs qui n'ont pas pour beaucoup la formation requise pour le montage ou même le développement de projets. La recherche du financement constitue une autre épine dorsale. On observe une faiblesse qui plombe la démarche de porteurs de projets.

C'est fort de ce constat que l'idée de mettre en place un bureau d'experts de développement de projets culturels a jailli et s'inscrit en droite ligne de certaines recommandations faites dans des forums antérieurs et des manquements observés pendant les multiples entretiens que nous avons eus avec des acteurs de terrain.

#### **2. Mise en contexte et justification**

##### **2.1 Contexte général**

- Faire suite au séminaire de Ouagadougou (décembre 2011) qui recommandait la mise sur pied d'un comité de lecture des projets présentés aux sources de financement multilatérales et bilatérales afin de créer un esprit collaboratif et une mise en commun des expertises.

- Faire suite au congrès de la Fédération à Bratislava qui recommandait la création d'un réseau africain des coalitions pour la diversité culturelle pour favoriser les échanges entre les différents porteurs de projets sur le continent.

## **2.2 Justification**

- Pallier les faiblesses relevées lors de nos entretiens avec les coalitions africaines dans le cadre d'un stage académique qui avait pour but de mettre en commun l'expertise au niveau de la recherche de financement :
  - Incapacité des porteurs de projets à respecter les critères de sélection d'un appel d'offres
  - Difficultés liées à la lecture des termes d'un appel d'offres
  - Manque d'expertise dans la rédaction des projets
  - Manque de personnel qualifié au sein des coalitions africaines non seulement pour soutenir la rédaction d'un projet, mais aussi accompagner les demandes de financement des membres
  - Travail de présélection ardu pour les bailleurs des fonds
  - Potentialité de conflit d'intérêts lorsque les mêmes personnes sont consultées en amont (à l'étape de rédaction) et en aval (présélection par la Commission de l'UNESCO pour le compte du Fonds international pour la diversité culturelle, par exemple).
  - Difficulté à mettre l'expertise en commun étant donné l'attitude individualiste et l'esprit de concurrence

## **3. Objectifs**

Ce projet vise à mettre en place au départ une équipe de trois (3) experts qui se chargeront d'aider les porteurs de projets dans les pays en développement à développer de façon efficiente des aptitudes et de bonnes pratiques dans le montage et le développement des

projets culturels ainsi que la recherche du financement. Cette phase expérimentale s'étendra au-delà des deux premières années de la phase pilote si les résultats attendus sont satisfaisants.

### **À court terme**

- Mettre en place lors de la phase pilote des relais dans trois pays des différentes sous-régions à travers les structures existantes (coalition ou autres) afin d'assurer de l'assistance technique aux différents acteurs du secteur culturel (les bailleurs de fonds d'une part et les porteurs de projets de l'autre)
- Élaborer une technique de travail collaboratif entre les membres de l'équipe
- Définir le plan d'intervention en concertation avec les experts choisis
- Établir des critères de certification / accréditation afin de donner plus de crédibilité aux trois experts, en prenant avis des bailleurs de fonds notamment
- Évaluer la pertinence d'une présélection en amont des dossiers à soumettre aux bailleurs de fonds

### **À long terme**

- Augmenter qualitativement et quantitativement le taux de succès des demandes de financement
- Développer progressivement l'autonomisation financière des porteurs de projets
- Développer progressivement une approche managériale des projets culturels
- Développer un pôle d'expertise dans les pays du sud pour les différentes sources de financement de projets après la phase expérimentale de deux ans
- Offrir une alternative aux porteurs de projets en dehors des cabinets-conseil
- Développer un système de partage d'information qui serait profitable à tous et qui permettra à chaque candidat choisi de devenir une personne-ressource non



seulement pour la coalition nationale, mais aussi qui offrira son expertise à d'autres coalitions des pays voisins et assurer ainsi la pérennité du projet

- Devenir un interlocuteur privilégié des organismes bailleurs de fonds et solliciter leur financement dans le cadre d'une possible visite annuelle à leur siège pour s'imprégner des mécanismes d'appel à proposition, de présélection et de sélection des candidatures
- Au terme de la phase pilote, tenir une session de travail de 2 à 3 jours afin de faire non seulement le bilan du chemin parcouru, mais aussi d'apporter des ajustements et définir de nouvelles perspectives

#### **4. Vision**

- Une structure décentralisée
  - Des experts dans chacune des régions
  - Collaboration virtuelle
- Sous l'œil bienveillant de mentors (un pour chaque expert) qui seront associés non seulement au démarrage du projet, mais aussi à la gouvernance et à l'évaluation après la phase pilote afin de lui donner un label de qualité et une caution morale
  - Les mentors doivent avoir une certaine notoriété auprès des bailleurs de fonds
  - Le mentor et l'expert choisis doivent former un duo d'expérience qui alliera sagesse et jeunesse
- Organiser une séance de travail par an avec les personnes retenues, en présence des représentants des bailleurs de fonds et des mentors
- Au terme de la phase pilote, on vise la professionnalisation et la certification du métier d'expert en développement/évaluation de projets ouvert à d'autres personnes désireuses d'acquérir une formation dans le domaine
  - Évaluation au bout de la phase pilote de l'expertise afin d'assurer la pérennité du projet

- Soumis aux bailleurs de fonds pour leur accord / appui – sceau de qualité
- Évaluation à fréquence fixe de la programmation de certification afin qu'elle demeure pertinente et collée à l'actualité

## **5. Domaines d'intervention**

Toutes les filières de l'industrie culturelle seront admises. Cependant, la priorité sera accordée aux secteurs priorisés par les bailleurs de fonds puisque nous entendons apporter notre expertise aux appels à propositions émis par les différentes sources de financement.

## **6. Bénéficiaires**

- Les coalitions partenaires des PVD
- Les opérateurs/industriels du monde culturel

## **7. Mise en œuvre du projet**

### **7.1 Activités**

- Appel à candidatures
- Développer le contenu de la formation sous forme notamment d'un manuel destiné aux futurs experts et aux porteurs de projets
- Rencontre entre les futurs experts, leurs mentors et les représentants des fonds d'aide aux projets culturels dans les pays en voie de développement pour :
  - discuter des objectifs qui sous-tendent les appels à candidature des fonds
  - développer un plan d'intervention qui pourrait comprendre :
    - séances d'information à travers les pays parties
    - base de données experte sur les sources de financement
    - annonce des appels d'offres
    - outils de formation et d'information
    - jumelage entre les porteurs de projets expérimentés et les jeunes

- promotion du service (annonce des appels d'offres gagnés, témoignages, etc.)
  - tarification du service (francophonie / hors; sans but lucratif / à but lucratif)
  - établir un mécanisme pour que les bénéficiaires de financement alimentent le système expert
- Lieu possible de la rencontre, afin que les futurs experts puissent également se familiariser avec les programmes des institutions bancaires : Dakar (siège de la BCEAO), Tunis (siège de la BAD) ou Alexandrie (Université Senghor).

## **7.2 Ressources humaines et matérielles**

- Prioriser les personnes ayant suivi une formation en gestion de projets culturels à l'Université Senghor et renforcer leurs compétences (1 par sous-région)
- Chaque candidat devra avoir un ordinateur et l'accès à Internet afin de faciliter les discussions sur une plate-forme virtuelle
- Développer les idées en vue de la mise en place d'un siège social et étendre l'équipe des intervenants à long terme (coût de location, achat de matériel de bureau, etc.)
- Proposition de formateurs : Ouafa Belgacem (Tunisie), Ammar Kessab (Algérie), Jordi Balta (Espagne) ou Adama Traoré (Mali)

## **7.3 Calendrier des activités**

### **7.3.1 Phase pilote**

- Août-Octobre 2013 :
  - Appel à candidature

- Réunion de travail
  - Définition du plan d'activité
  - Constitution et mise en route de l'équipe de trois (3) experts
  - Large diffusion des activités de l'équipe d'experts
- Novembre-Décembre 2013 :
- Recensement des différents appels d'offres
  - Large diffusion au niveau des coalitions parties selon les dates de tombée

### **7.3.2 Années suivantes (sous réserve de l'approbation de l'OIF)**

- Semestre 1-2014 :
- Janvier-Mars 2014 : Réception et traitement des demandes dont la date de tombée est prévue après mai 2014
  - Présélection et rétroaction
  - Avril-mai 2014 : Soumission des projets présélectionnés aux bailleurs de fonds, rétroaction et certification des bailleurs de fonds
- Semestre 2-2014 : deuxième phase de présélection des projets
- Janvier 2015 : Première réunion bilan des experts dans le pays d'un des participants
- Février-juin 2015 : troisième phase de lancement des présélections.

## **8. Résultats escomptés**

### **8.1 À court terme**

- Rédiger un manuel de formation à l'attention des porteurs de projets d'une vingtaine de pages

- Développer un système expert sur le Web en vue de partager les informations
- Mettre à jour de façon semestrielle la liste des appels à proposition

## 8.2 À long terme

- Devenir un pôle d'expertise dans le montage des projets, la réception et la présélection des candidatures
- Rencontre annuelle des experts pour mise à jour et ajustements éventuels

## 9. Visibilité

Nous prévoyons plusieurs actions afin de favoriser la plus grande visibilité de ce projet. Une large diffusion sera faite non seulement sur notre site Web, mais aussi sur les sites des autres partenaires en Afrique, en Europe, en Asie, et Amérique latine. Aussi, nous enverrons à tous les membres et contacts nationaux et internationaux de la Coalition pour la diversité culturelle un communiqué portant sur la création de ce groupe d'experts en leur demandant d'en faire une large diffusion. Il sera aussi question de prendre contact avec toutes les sources de financement des projets culturels que nous avons répertoriées afin de leur faire part de la mise en place de ce groupe d'experts pour les aider à procéder à la sélection en amont des projets viables. Nous allons aussi répertorier les organismes qui ont déjà une expertise dans ce domaine afin non seulement de mieux les connaître, mais aussi faire connaître notre existence et si possible leur proposer un travail en synergie ou toute autre forme de collaboration.