

#UNIVERSITÉSENGHOR

université internationale de langue française
au service du développement africain

CU

Créativité et partenariats innovants soutenant la culture et le développement local : cas du Centre Culturel Kôrè (Ségou)

Présenté par

Hana Ozeikina BAMA ILBOUDO

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Culture

Spécialité Management des entreprises culturelles

le 22 septembre 2021

Devant le jury composé de :

Dr.Hdr. Jean-François Faü	Président
Directeur du Département Culture à l'Université Senghor	
M. Michel SABA	Examineur
Délégué général du CERAV Afrique	
Mme Laura ZANI	Examineur
Conseillère de direction Mécénat et relations internationales au Musée d'art et d'histoire à Genève	

Remerciements

L'élaboration de ce document a nécessité le concours de plusieurs personnes. Qu'il me soit permis de les remercier de m'avoir accompagnée dans cette expérience à travers leurs conseils suggestions et corrections.

J'exprime ma gratitude particulièrement à :

- ❖ Madame Laura ZANI, notre Directrice de mémoire, qui en dépit de ses occupations professionnelles, a été très disponible tout le long de la réalisation de ce document à travers les conseils, les rappels et les suggestions ;
- ❖ Rectorat de l'Université Senghor et l'ensemble du corps professoral qui a assuré notre formation durant ces deux années ;
- ❖ Monsieur le Directeur du Centre Culturel Kôrè Mamou DAFPE pour ses nombreux apports constructifs ;
- ❖ Monsieur Bouraima DIARRA, Administrateur du Centre Culturel Kôrè pour sa disponibilité et son aide ;
- ❖ Toute l'équipe du Centre culturel Kôrè et ses collaborateurs pour l'accueil, les encouragements et les soutiens multiformes ;
- ❖ Monsieur Narcisse FOMEKONG DJEUGOU, notre parrain pour ses conseils avisés,
- ❖ Nos camarades de classe qui d'une manière ou d'une autre, ont contribué à l'élaboration du présent document ;
- ❖ Que tous nos bienfaiteurs trouvent ici l'expression de notre profonde gratitude.

A ni ce, a ni baraji (Merci) !

Dédicace

A la mémoire de notre fille Nadia qui nous a quitté au cours de cette formation.

Résumé

Les partenariats peuvent être abordés de manière différente, de sorte à ce que donateurs, bénéficiaires et citoyens deviennent des parties prenantes et réalisent les bienfaits de leur contribution. Ces formes de partenariat possèdent une spécificité générée par les contextes, les contenus et les processus. Leur approche implique de la créativité dans la mise en œuvre. La présente étude vise à identifier les caractéristiques des partenariats innovants et à cartographier les facteurs qui contribuent à leur développement et à leur maintien dans la promotion des arts et la culture à travers l'étude du cas du Centre Culturel Kôrè. La définition du cadre théorique de l'étude est d'abord présentée. On explicite notamment les enjeux des partenariats dans la gouvernance culturelle, l'importance de la créativité, et les liens entre les partenariats innovants et la créativité organisationnelle. La démarche suivie pour constituer notre analyse du cas du Centre Culturel Kôrè est la stratégie narrative et les cas comparatifs au moyen d'entrevues réalisées. L'assemblage des informations a permis de tirer plusieurs conclusions et de faire quelques suggestions pour le renforcement des collaborations innovantes.

Mots-clefs

Art Social, Collaboration, Créativité organisationnelle, Maaya, Partenariat naturel, Processus, Réseau.

Abstract

Partnerships can be approached in different ways, so that donors, beneficiaries, citizens) become stakeholders and realize the benefits of their contribution. These forms of partnership have a specificity generated by the contexts, contents and processes. Their approach involves creativity in the implementation. This study therefore aims to identify the characteristics of innovative partnerships and "Map" the factors that contribute to their development and maintenance in the promotion of arts and culture through the case study of the Kôrè Cultural Center. The definition of the theoretical framework of the study is first presented. In particular, the issues of partnerships in cultural governance, the importance of creativity, and the links between innovative partnerships and organizational creativity are explained. The approach followed to constitute our analysis of the case of the Kôrè Cultural Center is the narrative strategy and the comparative cases by means of interviews carried out. The assembly of information made it possible to draw several conclusions and to make some suggestions for strengthening innovative collaborations.

Key-words

Social art, Collaboration, Organizational creativity, Maaya, Natural partnership, Process, Network

Liste des acronymes et abréviations utilisés

Liste des acronymes et abréviations utilisés

- ACF : African Culture Fund
- ACP : Pays d’Afrique Caraïbes et Pacifiques
- AME : Arts Maaya et Education
- AWA : African West Arts
- CCK : Centre Culturel Kôrè
- CGS : Centre de Gestion de Santé Communautaire
- CPEL : Centre de Promotion de l’Economie Locale
- CNUCED : Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement
- IF : Institut Français
- IKAM : Institut Kôrè des Arts et Métiers
- MN : Musée national
- ODD : Objectifs du Développement Durable
- OIF : Organisation internationale de la Francophonie
- ONG : Organisation Non Gouvernementale
- OSC : Organisation de la Société Civile
- PKQ : Programme Kôrè Qualité
- SCOFI : Scolarisation des filles
- UE : Union Européenne
- UNESCO : Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
- US : Université Senghor

Tables des matières

Remerciements	i
Dédicace	ii
Résumé	iii
Mots-clefs.....	iii
Abstract	iv
Key-words.....	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	v
Tables des matières.....	vi
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	4
Chapitre 1 : Cadre théorique.....	4
1.1 Problématique.....	4
1.1.1 Importance de la créativité	4
1.1.2 Enjeux des partenariats pour les organisations culturelles	5
1.1.3 Liens entre créativité et partenariats innovants.....	6
1.2 Problème, objectifs et hypothèses de recherche	9
1.2.1 Problème	9
1.2.2 Objectifs de recherche	10
1.2.3 Hypothèses de recherche.....	10
1.3 Revue de littérature	10
1.3.1 Définition des concepts.....	10
1.3.2 Considérations de certains auteurs.....	12
1.4 Méthodologie de recherche.....	16
1.4.1 Population d'étude.....	16
1.4.2 Echantillon.....	17
1.4.3 Méthode de collecte des données.....	17
1.4.4 Difficultés et limites de l'étude	18
Chapitre 2 : Cadre contextuel	19
2.1 Description du territoire créatif ségovien	19
2.2 Le Centre Culturel Kôrè	21
2.2.2 Infrastructures et équipements	21

2.2.3	Equipe administrative	22
2.3.4	Partenariats	23
DEUXIEME PARTIE : RESULTATS, ANALYSE, RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS		26
Chapitre 3 : Résultats		26
3.1	Organisation du partenariat.....	26
3.1.1	Enquête auprès de l'équipe du CCK.....	26
3.1.2	Enquête auprès des collaborateurs externes	34
3.1.3	Les outils de collaboration et les valeurs qui maintiennent le processus	39
3.2	Les facteurs d'influence et les effets des partenariats	40
3.2.1	les facteurs d'influence	40
3.3.2	Les éléments gagnants	42
3.3.3	Contraintes et difficultés du processus.....	44
Chapitre 4 : Analyse, recommandations et proposition d'une stratégie d'amélioration		45
4.1	Analyse	45
4.1.1	Discussions	45
4.1.2	Limites du processus	48
4.2	Recommandations	49
4.2.1	Pour le renforcement du processus à l'interne	49
4.2.2	Pour le renforcement du processus à l'externe.....	49
4.3	Stratégie d'amélioration	51
CONCLUSION		57
Références bibliographiques.....		lix
Liste des illustrations.....		lxiii
Liste des tableaux.....		lxiii
Glossaire		lxiv
Annexes.....		lxv

Présentation du Mali



Figure 1 : Cartographie du Mali et ses frontières

INTRODUCTION

Les partenariats innovants et les initiatives multi acteurs favorables à la gouvernance culturelle font partie intégrante des directives internationales (UNESCO, 2005). En effet, la convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles préconise des partenariats novateurs. Ces partenariats mettront l'accent, en réponse aux besoins concrets des pays en développement, sur le renforcement des infrastructures, des ressources humaines et des politiques ainsi que sur les échanges de biens et services culturels.

Les partenariats sont des outils efficaces contribuant à l'atteinte des Objectifs du Développement Durable (ODD). Ils sont bénéfiques et permettent de créer des liens avec plusieurs acteurs : collectivités, secteur privé, organismes gouvernementaux et non gouvernementaux, organismes communautaires, et d'associer les forces autour de projets communs. Ils apportent des ressources différentes allant des ressources financières, du bénévolat, des dons en nature, au savoir-faire et /services spécialisés ; et peuvent permettre à une entreprise « d'innover, d'améliorer la société et l'environnement, d'accroître sa légitimité et d'acquérir de nouvelles compétences ¹».

A cet effet, le Programme de développement durable, dénommé « Agenda 2030 » adopté en septembre 2015 par l'Assemblée générale des Nations Unies, pour mettre fin à la pauvreté et lutter contre les inégalités et les changements climatiques à l'horizon 2030, a retenu le partenariat mondial comme un de ses objectifs. L'objectif 17.16 stipule ceci : « renforcer le partenariat mondial pour le développement durable, associé à des partenariats multipartites permettant de mobiliser et de partager des savoirs, des connaissances spécialisées, des technologies et des ressources financières, afin d'aider tous les pays, en particulier les pays en développement, à atteindre les objectifs de développement durable² ». Il s'agit de réunir toutes les forces que sont les « gouvernements, la société civile, les milieux scientifique et universitaire et le secteur privé » pour mener à bien ce programme. Ainsi, les partenariats et coopérations se révèlent importants pour une réussite des approches du développement dans tous les domaines.

Dans le secteur culturel, les données empiriques sur la pratique actuelle des partenariats se manifestant sous diverses formes, montrent qu'ils peuvent servir à plusieurs égards. Ils servent à combler le déficit de financement dont souffrent les entités publiques et à offrir des possibilités d'investissement intéressantes pour le secteur privé. Aussi, ils apparaissent comme un mode privilégié d'actions et de collaborations territoriales rassemblant des acteurs

¹ Réseau entreprise et développement durable, rapport exécutif, 2013

² <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/development-agenda/>

culturels, sociaux et économiques de chaque région visant le développement d'actions en médiation culturelle sur leurs territoires.

Toutefois, les partenariats ne s'improvisent pas. La mobilisation des partenaires régionaux ou internationaux se ferait sur la base d'assises rendant possible l'action partenariale sur lesquelles les initiatives sont fondées. De même, la spécificité du secteur culturel nous amène à nous interroger sur les moyens de mise en œuvre que les acteurs culturels utilisent dans leurs initiatives de partenariats. Comment parviennent-ils à conceptualiser le processus de partenariat ensemble ou avec d'autres organismes pour soutenir la culture et le développement local ? Les études scientifiques et empiriques emploient la créativité organisationnelle comme un élément qui occuperait une place importante en amont des processus innovants³, en entreprise ou à travers les alliances territoriales multi acteurs. De ce fait, nous formulons l'hypothèse principale selon laquelle, l'action partenariale innovante impliquerait la créativité organisationnelle des acteurs. Pour vérifier cette affirmation, la présente recherche examine le cas du Centre Culturel Kôrè (CCK) de Ségou au Mali, à travers ses partenariats dans le développement des arts et de la culture. En effet, au Mali, comme un peu partout en Afrique, les populations forgent des principes d'adaptation et de résilience sur les territoires, notamment dans les centres urbains. Des alliances sont tissées au niveau local pour résoudre des problématiques communes. Le CCK à travers son concept *Maaya* et d'Art social, innove et entretient de nombreux partenariats avec d'autres acteurs intervenant à Ségou. Il y'a parmi eux les Organisations non gouvernementale (ONG), les fondations, les réseaux d'organisations culturelles, les artistes, les entrepreneurs et les communautés locales. L'approche du CCK est un ensemble de solutions innovantes autour d'un concept qui vise à apporter une meilleure structuration à l'économie du Mali, au profit des acteurs culturels, du privé et de l'Etat⁴.

L'étude ambitionne examiner le processus d'organisation, le fonctionnement et les effets des partenariats par les questions suivantes :

- Quels éléments, caractéristiques sont identifiés comme structurels et gagnants dans les partenariats innovants ?
- Quels éléments, sont identifiés comme favorisant le fonctionnement des partenariats du CCK ?
- Comment peut-on renforcer ces partenariats.

Au-delà de ce fait, les regroupements et concentrations spatiales constituent un terrain intéressant pour appréhender les effets de la créativité et des partenariats innovants dans le secteur culturel. Il convient dès lors de s'intéresser aux facteurs qui les influencent. En cela,

³ Donald W. Taylor, Paul C. Berry et Clifford H. Block, « Does Group Participation When Using Brainstorming Facilitate or Inhibit Creative Thinking? », *Administrative Science Quarterly*, vol. 3, no 1, juin 1958, p. 23

⁴ Préface du livre « L'Entrepreneuriat Maaya », un outil de gestion et de l'évènement culturel et du développement local. Mamou DAFFE, juillet 2013

nous utilisons la créativité organisationnelle comme cadre théorique d'analyse. Les résultats obtenus aident à identifier les caractéristiques des partenariats innovants et à cartographier les facteurs et les effets qui contribuent à leur développement et à leur maintien.

Le présent mémoire est organisé en deux parties distinctes. La première propose quelques jalons théoriques autour de la notion de créativité organisationnelle, des liens entre créativité et partenariats, et développe la méthodologie ainsi que le contexte de l'étude. La seconde présente les résultats du cas CCK en mettant l'accent sur les facteurs de succès, les difficultés et limites du processus pour proposer une stratégie d'amélioration. Ces deux parties précèdent une conclusion dans laquelle les hypothèses de départ sont vérifiées.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Pour appréhender la notion de créativité et son rôle dans un partenariat innovant, nous abordons dans cette première partie, subdivisée en deux chapitres, les aspects théoriques et contextuels en lien avec notre thématique de recherche.

Chapitre 1 : Cadre théorique

Le chapitre suivant passe en revue les questions qui ont orienté notre recherche, les objectifs poursuivis et les hypothèses formulées. Il traite également du contexte de l'étude et présente le cadre méthodologique

1.1 Problématique

De nos jours, la culture agit de manière transversale dans les sociétés en irriguant des aptitudes à la créativité dans tous les secteurs. Par les nouvelles valeurs et références qu'elle produit, elle contribue à des innovations sociales autant qu'économique et ce, quel que soit le secteur concerné⁵. Son rôle dans l'atteinte des ODD d'ici à l'horizon 2030, est associé spécifiquement aux axes de « l'éducation de qualité, les villes durables, l'environnement, la croissance économique, les modes de consommation et de production durables, ainsi que les sociétés pacifiques et inclusives, l'égalité des genres et la sécurité alimentaire ⁶ ». Mais on ne peut compter sur les seules forces des acteurs du secteur. De nombreux travaux empiriques et théoriques ont démontré des avantages des alliances et des partenariats, qui ne s'imposent pas. Ils nécessitent une connaissance de soi en tant qu'individu, organisation, une connaissance des partenaires, de son écosystème et de l'environnement dans lequel ils se mettent en place, afin de trouver les stratégies et mécanismes incitatifs aux niveaux local, régional et international pour l'atteinte des objectifs. Dans cette perspective, la créativité serait l'approche clé pour parvenir à des partenariats efficaces et innovants.

1.1.1 Importance de la créativité

La créativité est une composante essentielle, de la vie spirituelle, matérielle et économique des individus et des peuples⁷. Elle peut servir au développement d'un pays sous plusieurs angles : selon des perspectives nationales en tant que *soft power* dans les relations internationales, au niveaux individuel, industriel, économique et culturel (les arts et les

⁵ Raymond Weber, Quelle gouvernance pour la culture et le secteur culturel ? Document pour le Campus Euro-américain de Las Palmas de Gran Canaria 2010

⁶ <https://fr.unesco.org/themes/culture-d%C3%A9veloppement-durable>

⁷ <http://www.unesco.org/new/fr/culture/themes/normative-action/creativity/>

industries culturelles). Elle contribue à produire de l'économie créative dont, le taux au PIB mondial avoisinait 3% en 2015⁸.

Dans les organisations comme dans les entreprises, la créativité se retrouve au cœur des stratégies pour produire de solutions nouvelles et utiles. L'étude menée par *International Business Machine Corporation* (IBM) auprès de 700 chefs d'entreprises, tous secteurs confondus dans 61⁹ pays, a montré que le management de la créativité est devenu un impératif incontournable pour les dirigeants d'entreprises, car il aide à favoriser le développement de nouveaux projets à travers des partenariats innovants.

Dans le secteur des arts et de la culture, où les organisations se distinguent par la grande variété de leurs pratiques, leurs tailles, leurs poids économiques, leurs structures légales et leurs modes de fonctionnement interne, la créativité apparaît non seulement comme leur capacité essentielle pour se différencier sur le marché, mais aussi comme une capacité nécessaire à leur survie et à leur renouvellement dans un secteur à la fois très porteur et instable. La fragilisation des secteurs de l'économie créative particulièrement touchés par la crise du COVID-19, a souligné l'importance de la créativité et de la culture pour soutenir la résilience des communautés et du secteur lui-même. Ces organisations peuvent se regrouper en secteurs industriels (les industries culturelles et créatives) et en secteurs non industriels (artisanat d'art), en grandes et petites entreprises ou en associations.

1.1.2 Enjeux des partenariats pour les organisations culturelles

Plusieurs études de cas mettent en exergue différents types de partenariats réussis en culture qui ont générés des opportunités de transferts de technologie, de renforcement de capacités, d'emplois, d'impact socio-économique, de philanthropie culturelle, de responsabilité sociale des entreprises, etc. L'expérience au Caire, à Delhi, à Kaboul et au Mali, avec les gouvernements nationaux et locaux et l'Agence Aga Khan Trust for Culture (AKTC) pour la mise en œuvre de projets de conservation, conçus sur la base de Partenariat Public-Privé (PPP) a été une formule bénéfique pour tous les acteurs dans la réalisation de leurs objectifs déclarés. Au Caire, il s'agissait d'inverser le processus de déclin en restaurant des monuments et en introduisant des programmes sociaux, construire un nouveau parc en tant que trampoline économique pour aider à soutenir le développement afin de revitaliser l'une des zones les plus pauvres et les plus touchées de la ville. Le projet a été un catalyseur de changement positif au-delà du parc pour inclure la restauration de monuments et espaces publics et initiatives socio-économiques, y compris un programme de santé et d'éducation, la réhabilitation de logements, des microcrédits et une formation professionnelle. A Kaboul, il y avait une stratégie plus large pour améliorer la vie des habitants et protéger le tissu dans plusieurs

⁸ <https://unctad.org/fr/news/lannee-2021-est-riche-de-promesses-pour-leconomie-creative>

⁹ Capitalizing on complexity, 2010, IBM Global CEO Study

quartiers de la vieille ville endommagée par la guerre. Une série d'efforts de conservation, d'amélioration des conditions de vie, de programmes de développement communautaire, de formation professionnelle, d'amélioration des rues et d'assainissement et d'initiatives de planification ont été mises en œuvre dans la vieille ville de Kaboul. Au Mali, la signature d'un PPP avec le ministère de la Culture du Mali pour une durée de cinq ans pour un programme d'architecture en terre, a permis d'inverser le processus de détérioration et réaliser la restauration des Grandes Mosquées de Djenné, Mopti et Tombouctou. Les activités ont été complétées à Mopti par l'eau et l'assainissement et un programme d'amélioration des espaces ouverts et la création d'un centre d'architecture de terre.

En outre, les partenariats apparaissent comme un mode privilégié d'action et de collaboration territoriale qui favoriserait la survie des entreprises. A partir des données d'une étude économétrique de la survie des entreprises culturelles¹⁰, il ressort que le taux de survie des entreprises culturelles est très sensible à leur regroupement géographique, et une forte concentration d'activités culturelles variées est très fortement bénéfique à leur survie. L'effet de synergie, donne un fondement à la productivité de leurs regroupements.

D'autre part, les organisations culturelles ont tendance à se comporter très différemment sur les marchés, et la production de richesses se trouve dominée par une petite poignée des grandes entreprises. Les secteurs non industrialisés ont tendance à fonctionner à travers la mutualisation aussi bien des fonds et des ressources pour se préserver d'éventuelles pénuries des moyens, mais aussi pour explorer de nouvelles collaborations qui pourraient conduire à des projets artistiques et culturels intéressants. Les plus petites organisations ont tendance à se rassembler pour bénéficier d'une large structure collective et pour ne pas souffrir de la proximité d'autres entreprises culturelles par un effet de concurrence (Grefte et Simonet (2008)).

Dans les directives opérationnelles de la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (articles 14 et 15), l'importance que revêtent les partenariats et la coopération multisectorielle pour le développement du secteur de la culture est évidente. Dans ce cadre, l'équité, la transparence, la responsabilité les avantages mutuels et la complémentarité sont les valeurs à promouvoir.

1.1.3 Liens entre créativité et partenariats innovants

Des exemples de partenariats innovants existent sur le continent africain à l'image du *African Culture Found (ACF)* au Mali, mis en place et géré par les acteurs culturels africains. En effet, à travers ce fonds, la philanthropie est abordée de manière innovante de telle sorte qu'à travers les œuvres octroyés sous forme de dons pour soutenir des projets innovants, les

¹⁰ Données de l'enquête SINE 98 de l'INSEE citées dans Recherches économiques de Louvain 2008/3 (Vol. 74)

artistes deviennent des parties prenantes au projet et réalisent les bienfaits de leur contribution.

Des organisations comme Culture et Développement, Africalia, Culture 21, BOZAR, Ecdpm, Interarts et More Europe, qui s'attachent à promouvoir le rôle de la culture dans le développement durable, ont présenté des projets de partenariats innovants, parmi lesquels les partenariats multi-acteurs et la gouvernance multi-niveaux, et sur les synergies entre la culture et les objectifs de l'Agenda de développement durable à l'horizon 2030, en insistant sur la manière dont le développement culturel est lié à plusieurs autres politiques comme la participation citoyenne, l'éducation, l'inclusion, le développement urbain et économique durable dans différentes zones géographiques.

Par ailleurs, la créativité peut contribuer à la mise en place de partenariats nouveaux et les partenariats peuvent également être créés pour stimuler la créativité. C'est l'exemple du programme *Créative Partnerships* mis en place depuis 2002 en Angleterre pour aider les écoles à développer plus de créativité dans leur programme. Le programme s'est largement enrichi grâce à des partenariats créatifs de l'école avec des praticiens créatifs qui contribuent positivement au développement social des élèves à travers des stratégies d'apprentissage plus innovantes.

Les partenariats créatifs entre les artistes et les marques ou le marketing de marque (H&M et Madonna, Pharrell Williams et G-Star Raw pour la gamme de vêtements conçus à partir de déchets plastiques marins recyclés qui a décroché le grand prix de *Product Design* du Festival international de la créativité à Cannes) peuvent aussi être cités. Ces partenariats permettent à certaines marques d'être omniprésentes lors des festivals et événements culturels à travers des parrainages et une large palette d'interventions. Ils peuvent passer du sponsoring à la création d'un label comme c'est le cas de la marque de parfum *Black XS* de Paco Rabanne qui a lancé son label musical *Black XS Records* avec MTV et *My Major Company*¹¹.

Ces nouvelles alliances développeraient de précieux partenariats à l'échelle locale, nationale et internationale. Ils peuvent contribuer à répondre aux défis des acteurs et à changer positivement les territoires sur lesquels ils agissent et vivent ensemble. C'est l'exemple des villes créatives dont l'inventeur du concept, David Yencken, avait soutenu à la base en 1988 dans son article *The Creative City*, que : « si les villes doivent être efficaces et justes, une ville créative doit également s'engager à favoriser la créativité parmi ses citoyens et à leur fournir des lieux et des expériences émotionnellement satisfaisants ». L'exemple à succès est celui de la *Silicon Valley* aux Etats Unis.

 L'histoire de la *Silicon Valley*

¹¹ fr.fashionnetwork.com

L'exemple du succès de la *Silicon Valley* sert d'illustration pour comprendre pourquoi certaines régions et territoires ont réussi à développer des influences positives plus que d'autres.

La *Silicon Valley* est le centre américain des entreprises techniques innovantes situé au sud de San Francisco en Californie. Elle comprend les villes et les villages au sud de San Francisco et abrite 2000 entreprises technologiques, dont la plupart sont des leaders dans leurs industries (logiciels, médias sociaux et autres utilisations d'internet). La *Silicon Valley* a été créée pour que les entreprises innovantes deviennent très rentables. Cela crée des emplois, plus de recettes fiscales et des cours boursiers plus élevés qui donne aux Etats-Unis un avantage comparatif par rapport aux autres pays.

L'idée de la Silicon Valley a commencé avec la Grande dépression en 1929. Frederick Terman, alors Professeur d'ingénieur de Stanford, décide de créer des emplois pour ses étudiants, et encouragea deux d'entre eux, William Hewlett et David Packard, en obtenant des subventions pour eux afin qu'ils puissent créer l'entreprise de haute technologie qui porte leur nom « Hewlett-Packard ». Après la Seconde Guerre Mondiale, Terman encouragea par la suite les professeurs de Stanford à siéger aux conseils d'administration des nouvelles entreprises créées. Il utilise des contacts à Washington pour obtenir des subventions fédérales pour la recherche scolaire. Il fonde par la suite le Parc industriel de Stanford pour fertiliser la recherche entre Stanford et les entreprises locales. L'université a même loué des terres. Le parc est élargi par la suite pour inclure des entreprises de biotechnologie. En 1957, Fairchild Semiconductor a été lancée, donnant naissance à 38 sociétés dont Intel et le nom « *Silicon Valley USA* » a été utilisé pour la première fois en 1971.

La raison principale du succès de la *Silicon Valley* est son esprit de coopération. Par exemple, de nombreux fondateurs, d'entreprises locales ont été des camarades de classe. Cela les rendait plus susceptibles de se promouvoir mutuellement quel que soit leur affiliation à l'entreprise. Les loyautés personnelles l'emportaient sur celles d'entreprise. Aussi, les réseaux professionnels ont facilité l'échange d'informations. Les entreprises ont constaté que la collaboration entre elles les rendait plus fructueuses. L'Etat de Californie qui a également interdit les clauses de non concurrence, a permis à des artistes de pouvoir quitter une entreprise pour créer leur propre entreprise afin de tester de nouvelles idées. En conséquence les employés se concentraient sur l'entraide pour résoudre les problèmes. Une autre raison souvent négligée est la diversité culturelle de la *Silicon Valley*. Entre 1995 et 2005, plus de la moitié des start-ups ont été fondées par des immigrants. Parce que la vallée attire les meilleurs ingénieurs du monde entier. De nombreuses universités de premier ordre entourent la vallée et fournissent du personnel de soutien technique formé. Et ce qui fait réellement la

¹² Thebalance.com

Silicon Valley, c'est cet écosystème d'idées qui fait d'elle une ville créative, un marché ouvert d'idées qui y sont tolérées.

Somme toute, le succès de la ville s'explique par des « leaders forts, une technologie spécifique dans un marché en expansion, un accompagnement au bon moment par les autorités, le développement d'un écosystème particulièrement efficace encourageant non seulement l'apprentissage et la recherche inter-entreprises, mais aussi le maintien au fil du temps d'un environnement entrepreneurial innovant, où les efforts de financement et la prise de risque ont été facilités¹³ »

1.2 Problème, objectifs et hypothèses de recherche

1.2.1 Problème

Au regard de ce qui précède, les données empiriques sur les partenariats innovants du secteur culturel, renseignent sur des regroupements qui mettent en relations des acteurs culturels, avec des acteurs des secteurs sociaux, économiques, ou entre eux -même praticiens. Ces partenariats portent sur des projets de co-crédation, co-financement, co-réalisation d'activités. Cependant, comment parviennent-ils à conceptualiser le processus de partenariat ensemble ? Pour mieux comprendre cette problématique, nous nous référerons à l'expérience du Centre Culturel Kôrè (CCK) situé dans la région de Ségou au Mali. Fondé en 2011 par Mamou DAFPE, le CCK a réussi à se positionner en tant qu'acteur majeur du développement au Mali et dans la sous-région ouest africaine. Le Centre anime la vie culturelle à Ségou à travers une programmation annuelle et travaille avec plusieurs organismes sur des projets différents au profit du développement local. Les projets Scofi, *Beseya Blon*, *African West Arts* (AWA), et le programme Arts et Maaya pour Eduquer (AME), en partenariat avec les Organisations non gouvernementale (ONG) *OneDrop* et *WaterAid*, l'Institut français de Paris et la Fondation Doen et bien d'autres structures locales, sont en cours de réalisation au CCK. En cela, le cas mérite d'être étudié pour comprendre la conceptualisation du processus organisationnel et les facteurs qui favorisent la réussite de leurs partenariats.

Pour ce faire, nous nous attèlerons à l'étude des initiatives de partenariats du centre pour déterminer :

- les éléments structurels et gagnants des partenariats innovants ;
- ce qui fait que ces partenariats fonctionnent au CCK ;
- comment renforcer les partenariats innovants.

¹³ André Cipriani. Créativité et connaissance : relation conflictuelle ou concordante ? La génération des connaissances dans l'activité au sein des organisations., cerefige, Jun 2013, Nancy, France. hal-01164404

1.2.2 Objectifs de recherche

L'objectif général de cette recherche est de contribuer à la promotion des partenariats innovants pour soutenir la gouvernance culturelle et le développement local. Il s'agit spécifiquement de :

- définir les éléments structurels et gagnants d'un partenariat innovant ;
- déterminer à travers l'organisation des activités partenariales du CCK, les facteurs en lien avec la créativité qui participent à la réussite de leurs projets ;
- recueillir les avis et suggestions pour consolider les partenariats existants.

1.2.3 Hypothèses de recherche

Le choix d'étude du cas du CCK est justifié par le fait que cette organisation s'est donnée pour mission de contribuer à la promotion et au développement de l'art et des métiers de la culture à Ségou, au Mali et ailleurs en Afrique. Le CCK en ce moment devient un acteur important et un partenaire pour les artistes, et l'ensemble des acteurs du monde des arts et de la culture présents sur les territoires d'intervention. Ce choix d'étude va donc nous aider à vérifier les hypothèses selon lesquelles :

- hypothèse 1 : l'organisation des partenariats innovants implique de la créativité de la part des organisations culturelles et s'appuie sur un ensemble de valeurs et d'enjeux qui répondent aux attentes des partenaires ;
- hypothèse 2 : La réussite des partenariats innovants du CCK repose sur son management organisationnel, et son ancrage local ;
- hypothèse 3 : La création et le développement de partenariats innovants nécessitent la mise en place de mécanismes de soutien, au sein des organisations, au plan local, régional, et national.

1.3 Revue de littérature

1.3.1 Définition des concepts

a) La créativité

La créativité est définie en socio-psychologie comme la capacité de découvrir une solution nouvelle, originale, à un problème donné. Elle est mise en œuvre par un individu « créativité » de la conscience (Ruyer, Cybern.,1954, p. 233) ; ou de manière collective par un ensemble d'individus « Créativité de groupe ».

La célèbre auteure dans le domaine, Theresa M. Amabile (1988) propose une approche analytique du concept de « créativité » selon deux dimensions : l'approche individuelle et l'approche organisationnelle. La créativité individuelle se caractérise par les capacités créatrices, la motivation intrinsèque et les compétences dans son domaine. La créativité

organisationnelle vise à créer un consensus opératoire suffisant entre les acteurs. Elle est la capacité de l'individu qui peut être mise en œuvre collectivement.

Woodman, Sawyer et Griffin (1993), définissent la créativité organisationnelle comme étant « la création d'un nouveau produit, service, idée, procédure ou processus par des personnes travaillant ensemble dans un système social complexe ». Nous, nous servons de cette définition comme cadre d'analyse pour l'étude des partenariats innovants du CCK.

b) Créativité et innovation

Créativité et innovation sont deux concepts qui se complètent : la créativité donne les idées que l'innovation peut mettre en œuvre de manière concrète et l'innovation est l'exploitation réussie des nouvelles idées¹⁴.

Le processus d'innovation implique le développement de la connaissance qui donne lieu à de nouvelles marchandises, de nouveaux modes de vie, de nouveaux modèles d'organisation mais aussi, à de nouveaux comportements.

c) La notion de partenariat

Le terme « partenariat » recouvre des concepts et des pratiques très différents, utilisés pour décrire une variété de types de relations selon des points de vue politique, économique, culturel, etc. La principale dimension selon laquelle, les partenariats peuvent être classés est leur finalité. « Le but de conclure un partenariat peut consister à obtenir des ressources supplémentaires pour un territoire, un projet, ou libérer la synergie par la collaboration et l'association de divers types de ressources, ou pour transformer un ou plusieurs des organisations partenaires. Cela peut inclure de les laisser agir de manière entrepreneuriale en relâchant certaines contraintes et en introduisant de nouvelles façons de faire qui sont efficaces et efficientes.¹⁵ »

Selon la définition résultant d'une mise en commun d'apports de différentes ONG et concernant les partenariats entre OSC, « le partenariat est une relation de collaboration et de coordination d'égal à égal entre plusieurs organisations qui visent à atteindre des buts communs en jouant de la complémentarité de leurs compétences et de leurs approches. Cette relation se base sur l'écoute, la réciprocité, le consensus, la confiance et le respect mutuel. Elle se consolide autour de valeurs communes et partagées grâce à des échanges réguliers, à la transparence et à la mise en place de règles claires concernant les droits, les devoirs et les responsabilités de chacune des parties¹⁶ ».

Les mots clés identifiés dans la définition du partenariat sont : « projet commun, collaboration, coordination, responsabilités, droits et devoirs, transparence, but communs, cohérence

¹⁴ Politiques pour la créativité. Guide pour le développement des industries culturelles et créatives

¹⁵ La théorie du partenariat : pourquoi avoir des partenariats, Ronald W. McQuaid, Université de Stirling.

¹⁶ Mrsms.ac-creteil.fr

politique, vision/ valeurs communes, réciprocité, égalité, échange, échange, confiance, respect mutuel, complémentarité, règles claires.

La notion de « partenariat innovant » utilisée dans ce document renvoie aux formes de collaboration que les acteurs de notre étude de cas jugent innovantes. Et, nous tenterons au cours de cette étude, d'en dégager les éléments structurels.

1.3.2 Considérations de certains auteurs

Richard W. Woodman (1995)¹⁷ est un érudit contemplatif qui a contribué à populariser le concept de créativité dans le domaine de gestion et du comportement organisationnelle. Ses résultats montrent les obstacles à la créativité dans les entreprises, qui sont de nature individuelle, de groupe et organisationnelle. Ces obstacles sont d'ordre essentiellement émotionnel chez l'individu à savoir les blocages émotionnels (la peur, la réticence, le manque de motivation, l'ignorance, la paresse, etc.) ou d'ordre socio-culturel (l'éducation, la culture, les traditions, la conformité, etc.). Le manque de cohésion et de convivialité entre les membres ainsi que le faible niveau de collaboration et de coopération dans le partage de l'information sont les principaux obstacles à la performance créative de groupe. Il a par ricochet montré qu'il était possible de développer des propositions pour gérer la créativité, non pas directement, mais par le biais de la gestion des contextes internes et externes à l'organisation.

S'inspirant de travaux antérieurs, et à travers une étude exploratoire de la créativité dans les organisations, Kamel Mnisri et Haithem Nagati (2012) partagent les raisons qui poussent les organisations à favoriser les démarches créatives. Il s'agit des progrès technologiques qui affectent la vie de l'entreprise, l'imprévisibilité des clients, et la concurrence.

Julie Bérubé (2015) quant à elle, s'est appesantie sur les facteurs stimulant la créativité dans les organisations créatives ou organisations du secteur des arts et de culture, et propose un modèle de management qui repose sur des facteurs à la fois internes et externes à l'organisation. Les facteurs internes regroupent la présence de défis, la collaboration entre les managers et les travailleurs créatifs, la flexibilité organisationnelle et l'intégration de travail individuel et de groupe. Les facteurs externes sont le territoire créatif à l'instar des villes créatives, le réseautage avec d'autres travailleurs créatifs, hors de l'entreprise, la capacité de l'organisation créative à se démarquer des autres par la mise en valeur de sa créativité dans un contexte de forte concurrence ; enfin, l'organisation créative doit être informée des innovations qui ont lieu dans son industrie et doit participer activement à la découverte de ces innovations.

¹⁷ https://www.researchgate.net/publication/234022043_Toward_a_Theory_of_Organizational_Creativity

La figure ci-dessous résume le modèle du management de la créativité dans les organisations créatives qu'elle propose :

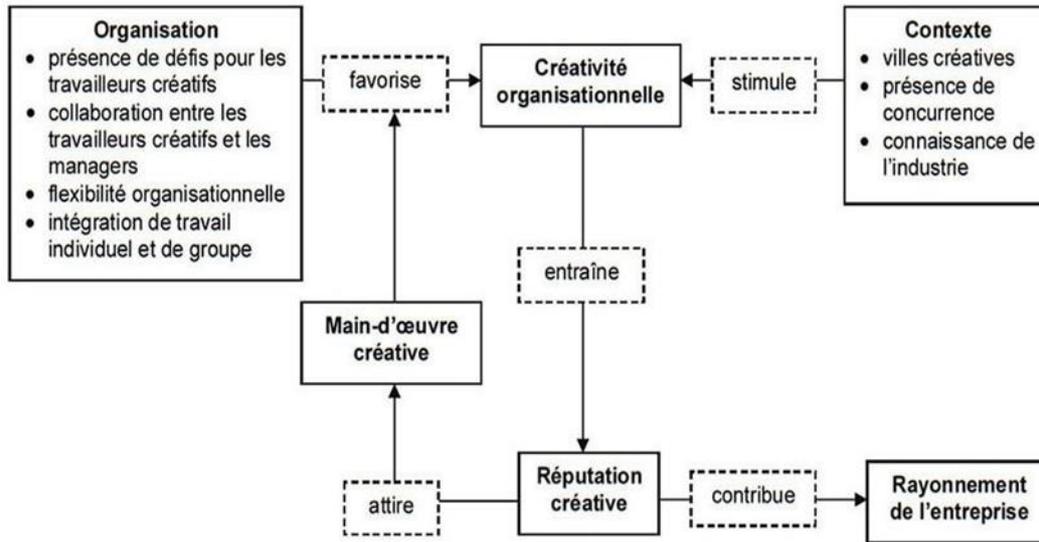


Figure 2 : La créativité dans les organisations créatives

Florida (2002) parle plutôt de « territoire créatif » qui exercerait une influence sur les acteurs qui le constituent. En tant qu'« espace où sont créées diverses connaissances (scientifiques, industrielles mais aussi symboliques), où des idées émergent par et pour les acteurs concernés, c'est-à-dire les organisations, les communautés et les individus, profitant au développement des activités territoriales », les organisations présentes sur ce territoire ont donc l'opportunité de bénéficier de ces connaissances pour développer leur créativité.

Gaëlle Dechamp, Bérangère L. Szostak(2016) établie le lien entre créativité organisationnelle et territoire créatif pour démontrer la nature de l'influence et les enjeux stratégiques pour les organisations selon l'image ci-dessous.

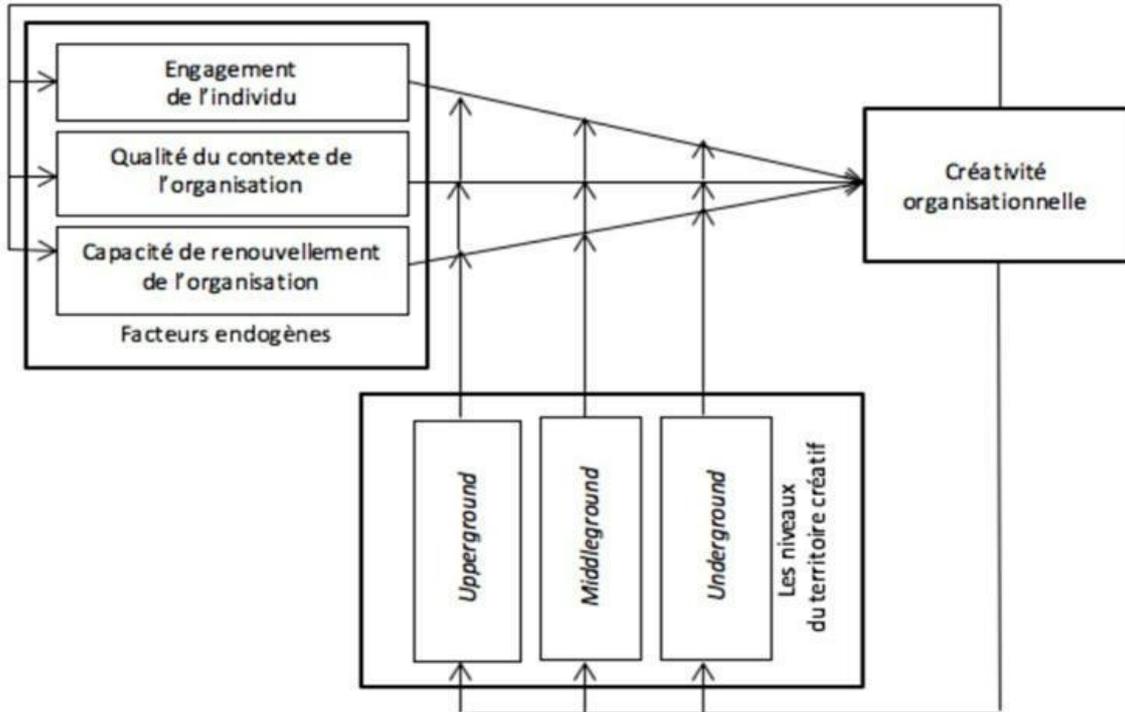


Figure 3 : L'influence du territoire créatif sur la créativité organisationnelle des organisations

Trois facteurs endogènes influencent la créativité organisationnelle qui devient alors plus importante : (1) l'engagement et l'étendu du réseau personnel des individus dans le processus créatif, (2) la qualité du contexte de l'organisation favorable à l'émergence des idées (degré de confiance entre les acteurs, temps laissé au développement des idées, autonomie des salariés, incitation et allocation de ressources pour soutenir les engagements, etc.) ; et (3) la capacité de l'organisation à se renouveler (exploitation des nouvelles idées et capacité d'apprentissage de l'organisation).

Les facteurs exogènes à la créativité organisationnelle relatif au territoire créatif s'articulent autour de trois niveaux. Le processus d'échange permanents entre les trois niveaux amène le territoire à devenir de plus en plus créatif et offre des opportunités aux organisations. Il s'agit de :

- La partie visible appelée *Upperground* constituée des orientations politiques, des organisations institutionnelles, des entreprises innovantes dans lesquelles le territoire créatif puise sa force créative ;
- L'*Underground* composé les individus investis de manière formelle et /confidentielle dans les activités créatives participant directement à la notion du « génie du lieu » ; et qui permet d'expliquer comment les habitants engagés dans les processus créatifs sont influencés par l'atmosphère qui s'en dégage ;
- Le *Middleground* qui regroupe les collectifs les groupements, et les associations appartenant aux habitants personnes engagés dans les processus créatifs à travers

des projets, évènements et compétitions. Ces regroupements amènent l'organisation à côtoyer d'autres acteurs et par la suite à questionner son mode de fonctionnement et à apprendre des autres.

Mais pour Parmentier (2014) seules les organisations qui ont la volonté d'enclencher ou de participer à la création de connaissances sur le territoire créatif sont sous son influence. Les organisations entrent et sortent de cette influence en fonction de leur stratégie et pour des durées variables.

Aubouin, Nicolas, Emmanuel Coblenche, et Frédéric Kletz (2012) concernant « Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création », rappellent que « le secteur culturel a adopté différentes positions face aux outils de gestion à la suite d'une longue période de rejet. Le contexte changeant (new public management, pression des tutelles, nécessité d'intégrer les publics...) a généré une mise en place progressive d'outils dans les organisations culturelles, portée par des acteurs nouveaux, qui acquerraient légitimation d'intervention et expertise gestionnaire. Face aux effets pervers nés de ces implémentations, a émergé une nouvelle forme de rencontre entre l'outil et l'organisation culturelle. Par une étude de cas multiple, l'article montre que, derrière la mise en place d'outils de gestion tels que les partenariats dans les organismes culturels, se cachent des enjeux spécifiques et un mode inédit d'utilisation : loin de constituer un frein à la créativité et à l'innovation artistique, les outils apparaissent comme de puissants moteurs pour stimuler le processus de création pour explorer de nouvelles propositions artistiques et intégrer des dimensions plus immatérielles, souvent méconnues des outils développés dans les univers plus industriels.

Dans le document « *Evaluation de la performance du Partenariat. Compréhension des moteurs du succès* » du Building partnerships for development (BPD 2007), il ressort que chaque partenariat a une spécificité, bien qu'il change constamment, le contexte qui détermine son champ d'application et son orientation. Ce contexte peut être forgé autour de trois couches entrelacées :

- l'environnement externe (tel que dans les considérations financières, juridiques et institutionnelles) qui forment le champ d'application et l'ambition du partenariat.
- l'environnement organisationnel (tel que reflété dans le champ d'application, la mission, la stratégie et la capacité de chaque partenaire) qui dicte les ressources que les partenaires mettent sur la table, leur analyse de l'opportunité qui se présente, et le niveau du risque qu'ils sont disposés à prendre.
- les incitations et les découragements des représentants de partenaire individuel à s'engager (sous l'influence de leurs propres connaissances, croyances, intérêts, positions, responsabilités, etc...) qui dictent l'attention et la valeur qu'ils accordent au partenariat. Le contexte détermine alors ce qui pousse les partenaires à s'impliquer en premier lieu.

François- Xavier Dupret (2013) dans « Repères et outils pour des partenariats équitables et solidaires », partage l'information que devrait contenir un document de référence (stratégie) du partenariat, à savoir :

Les principes directeurs du partenariat au sein de l'organisation regroupant

- la vision du partenariat ;
- les valeurs que l'organisation veut mettre en pratique dans les partenariats ;
- les types de partenariat que l'organisation veut privilégier ;
- la politique de renforcement des capacités des partenaires ;
- ce que l'organisation entend par l'autonomisation des partenariats et comment elle compte mettre cela en pratique.

La gestion des partenariats portant sur

- le mode opératoire pour la sélection de partenaires ;
- la mise en œuvre des partenariats ;
- le processus de communication ;
- les processus de suivi et d'évaluation des partenariats ;
- la détermination des rôles et responsabilités pour la gestion des partenariats ;
- les procédures de contractualisation.

1.4 Méthodologie de recherche

Selon Omar AKTOUF (1987), la méthodologie peut se définir comme étant l'étude du bon usage des méthodes et techniques.

Ainsi, la présente partie est consacrée à la conception de l'ensemble des outils et moyens dont le chercheur réunit avant l'étape proprement dite de terrain. Ce sont entre autres, la population d'étude, l'échantillon, la méthode de collecte des données, le déroulement de l'enquête, les stratégies d'analyse et les difficultés rencontrées et les limites de l'étude.

1.4.1 Population d'étude

Elle concerne l'ensemble des acteurs qui interviennent dans le processus de mise en œuvre des partenariats du CCK. Leurs points de vue ont permis d'obtenir des réponses pertinentes pour la vérification de nos différentes hypothèses. Notre population d'étude est subdivisée en deux sous-populations que sont :

- L'équipe du CCK qui comprend le Directeur, l'administrateur, les responsables des composantes et projets Beseya Blon, Scofi, AWA, les agents ;

- Les collaborateurs externes constitué d’une majorité de son réseau d’acteurs que sont la Fondation Festival sur le Niger, l’IKAM, le réseau Maaya, le Centre N’Domo, les associations féminines d’artisanes, les artistes individuels, les populations locales.

1.4.2 Echantillon

Pour ce travail basé sur une étude de cas unique, nous avons utilisé la technique de la boule de neige. La boule de neige est une technique qui permet de passer d’un enquêté à un autre sur recommandations des premiers enquêtés.

Avant le départ sur le terrain, le nombre de personnes à enquêter n’a pas été fixé. En fonction du principe de la saturation de l’information, une population de 35 personnes a été interrogée au cours de l’étude. Le tableau ci-dessous indique les répartitions suivantes :

Tableau 1 : Répartition des personnes interrogées

Populations	Nombre	Profil
	15	Directeur, administrateur, responsables des 3 composantes, 3 agents de changement de comportement des projets SCOFI et Beseya Blon, 2 techniciens, responsable projet SCOFI, responsable projet AWA, 3 autres agents de l’administration
Collaborateur externes	20	Fondation Festival sur le Niger, IKAM, Centre N’Domo, AFFAT, Sinignessigui, Mission Culturelle, Direction régionale de la culture, Direction régionale de l’hôtellerie et du tourisme, CPEL, Président de la coordination régionale des artisans, Artistes, Universitaires, Association des jeunes de Sébougou, Mairie de Ségou, habitants de la ville, Réseau entrepreneurs Maaya
Total	35	

1.4.3 Méthode de collecte des données

La méthode qualitative a été utilisée pour cerner les éléments structurels et gagnants des partenariats innovants et les facteurs d’influence du processus. La collecte de données a été organisée autour de deux outils : le guide d’entretien et l’enquête par *google form*. Le guide d’entretien a été administré à l’ensemble de notre échantillon présent à Ségou en vue d’obtenir des avis divers ou complémentaires sur les différents thèmes que sont :

- la pratique du partenariat ;
- les effets/ impacts des partenariats avec le CCK ;
- les facteurs de réussite ;
- les difficultés/ les contraintes et attentes

- les suggestions

L'enquête par google form a été utilisé auprès de notre échantillon qui n'était pas présent à Ségou et cela a porté sur les mêmes thèmes. De manière générale nous avons utilisé l'entretien semi-directif et l'observation directe au cours de nos entretiens. Et par la suite nous avons fait une retranscription des interviews pour regrouper les informations selon les objectifs de notre recherche.

1.4.4 Difficultés et limites de l'étude

La principale difficulté rencontrée au cours de cette enquête est liée au choix des cibles à enquêter au niveau des collaborateurs externes. Nous avons découvert lors des enquêtes que le CCK ne pouvait communiquer sur les projets en cours (SCOFI) que sous autorisation. Pour cela, nous avons opté de collecter les données uniquement auprès des partenaires autres que les ONG.

Concernant les limites, elles se réfèrent à notre problématique de recherche. En réalité, nous avons eu au départ beaucoup de mal à définir le cadre théorique de l'étude. Tout en reconnaissant cette limite, nous espérons avoir pris en compte les facteurs importants de l'analyse.

Chapitre 2 : Cadre contextuel

2.1 Description du territoire créatif ségovien

Ségou ville est située dans la région éponyme. La région de Ségou est la quatrième région administrative du Mali, dans le centre du pays. Elle couvre une superficie de 62504km², et compte une population estimée à 3 397 920 en 2021¹⁸. La région est limitée au Nord par la République Islamique de Mauritanie, au Sud-Est par le Burkina Faso, à l'Est par la région de Mopti, au Nord-Est par la région de Tombouctou, au Sud par la région de Sikasso et à l'Ouest par la région de Koulikoro. Elle compte 126 collectivités territoriales dont 1 région, 7 cercles et 118 Communes.

Le cercle de Ségou qui comprend la Ville de Ségou, trouve son fondement historique dans le royaume Bambara de Ségou créé par Biton Coulibaly à la fin du 16^{ème} siècle avec le déclin de l'empire du Mali. Il est limité à l'Est par le cercle de Macina, à l'Ouest par les cercles de Koulikoro et Banamba, au Nord par le cercle de Niono, au Nord Est par le cercle de Nara et au Sud par les cercles de Bla et San. Les principales ethnies de Ségou sont les Bambaras, les peuhls, les miniankas, les bozos, les somonos, les Dogons et les Sarakolés. L'histoire de la Région est intimement liée à l'histoire de la ville qui a séduit et inspiré de grands noms comme l'explorateur Mungo Park et la célèbre écrivaine Maryse Condé avec son best-seller « Ségou les murailles de terre ! ».

La ville de Ségou s'élève progressivement aujourd'hui au rang de grande cité économique et culturellement viable. En effet, à travers le programme « Ségou Ville Créative », Ségou est désormais inscrite sur la liste des villes distinguées par leur contribution à la culture comme pilier du développement durable avec le « Prix international CGLU – VILLE DE MEXICO – Culture21¹⁹. La ville concentre l'ensemble des services publics régionaux et de cercle : administration générale, santé, éducation, appui au monde rural, réglementation et contrôle, conservation de la nature et assainissement, plan et statistique, gendarmerie, justice, hydraulique, travaux publics, etc., pour ne citer que les structures qui ont des relations évidentes avec son hinterland. Elle a un contexte économique marqué par des secteurs principaux autour desquels les acteurs pensaient que leur ville doit concentrer ses efforts de développement : l'agro-alimentaire et le secteur informel qui fait vivre à lui seul les deux tiers de la population²⁰. Mais en 2015, forts de l'expérience²⁰ des acteurs culturels de Ségou, les acteurs politiques ont aussi fait le choix de s'appuyer sur les potentialités culturelles et touristiques pour asseoir la prospérité de la ville avec l'appui de la Fondation Festival sur le

¹⁸ Données obtenues auprès de la Direction régionale de la statistique et de la planification de Ségou.

¹⁹<https://www.notrenation.com/PRIX-INTERNATIONAL-CGLU-La-ville-de-Segou-laureate-et-Medellin-ex-aequo?fbclid=IwAR3EuVcPyGrMq9GqW1orF-69w7KvUJnkKH9TPMgri5hOHfyif5I>

²⁰ Rapport ECOLOC 2004

Niger ; d’où le concept de Ségou créative. Le Festival international annuel des sommités de l’art sur le Niger, est également une émanation concrète de ces choix depuis 2005.

Le territoire créatif ségovien se compose comme suit : l’upperground est constitué de la municipalité et services publics régionaux, d’ ONG qui mènent des actions relatives à la formation et l’insertion professionnelle, à l’éducation, à la santé, à la protection de l’environnement, d’ une université et les instituts de formation tels que l’Université de Ségou, l’Institut Universitaire de Formation Professionnelle de Ségou (IUFP), l’ Institut de Formation des Maîtres (IFM), l’ Institut Kôre des Arts et Métiers (IKAM), et de quelques grandes entreprises industrielles comme l’Office du Niger, le Moulin moderne du Mali (M3-S.A), la Compagnie Malienne des Textiles (COMATEX).

L’underground regroupe les créatifs de tous types : les artistes, aux acteurs (étudiants, techniciens, praticiens) de l’hôtellerie, du tourisme, des arts dont certains officialisent leur statut de créatif à travers des expositions, les activités artistiques et culturelles de la ville et des Fablabs. D’autres restent une population discrète comme tous ceux qui contribuent au bénéfice social, culturel et économique de Ségou.

Dans le middleground, nous retrouvons le Conseil pour la Promotion de l’Economie Locale (CPEL), les coopératives, les associations et groupements (de solidarité, de femmes, etc.), la Fondation Festival sur le Niger, la Coordination régionale des artisans de Ségou, le Centre Culturel Kôre, le Centre N’Domo, les galeries et boutiques d’art installés aux abords du fleuve non loin de l’ancien site du Festival sur le Niger.

C’est dans cet environnement que la Centre Culturel Kôre a vu le jour pour offrir un espace de convergence en matière d’art, de culture et de patrimoine.

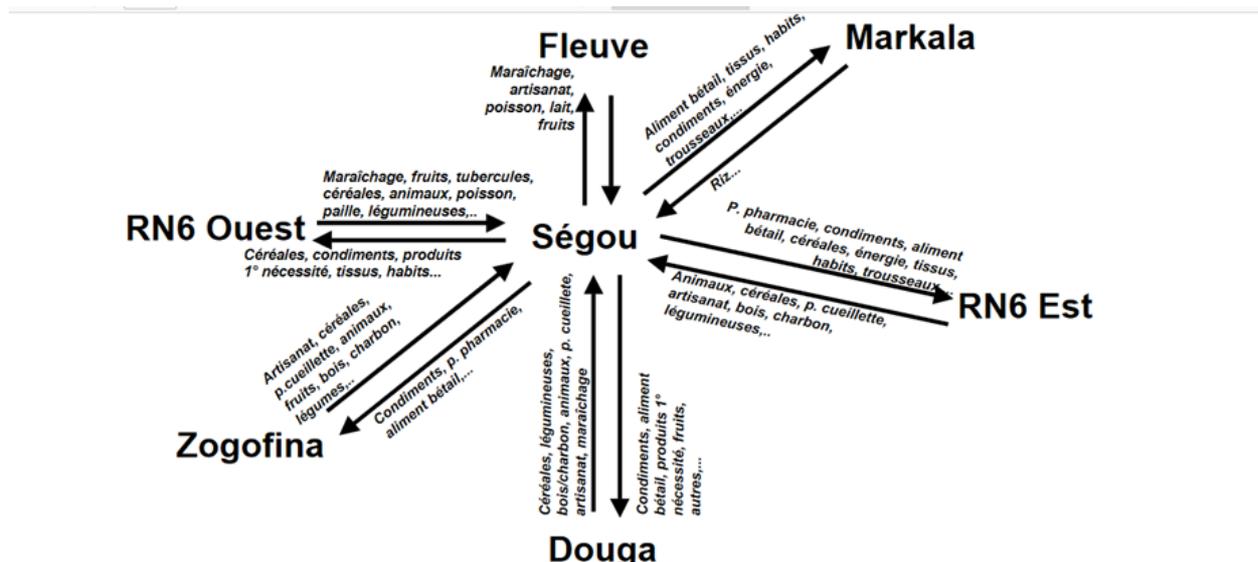


Figure 4 : Polarisation de Ségou et de son hinterland un jour de foire (source Rapport général, l’économie locale de Ségou, association des communes néerlandaises)

2.2 Le Centre Culturel Kôrè

Le Centre Culturel Kôrè (CCK), couramment appelé « Kôrè » à Ségou ville où il est situé, est une association créée en 2011 pour promouvoir et développer l'art et les métiers de la culture. C'est un centre de référence en matière de spécialisation et de professionnalisation dans les métiers de la culture, d'organisation et de gestion culturelle, qui s'impose à travers ses équipements, et surtout son leadership dans le domaine. Il est soutenu par une équipe de travail pluridisciplinaire et des partenaires importants.



Figure 5 : Domaines d'actions du CCK (source CCK)

2.2.2 Infrastructures et équipements

L'architecture du CCK est faite entièrement en terre rouge, de type soudano-sahélienne. Ses infrastructures et équipements comprennent : les bureaux de l'administration, une salle multifonctionnelle d'une capacité de 200 places, deux scènes extérieures (la scène Mangala et la scène Tara Bouare, situées dans la cour du centre), un musée, un studio d'enregistrement, une bibliothèque culturelle et des espaces de lecture et de récréation (restaurant). La salle multifonctionnelle accueille permanentement des spectacles, des ateliers et des conférences initiés par le centre, ses partenaires et tout autre public. Le musée fait l'objet d'expositions thématiques annuelles. Le thème de cette année 2021 est « la musique traditionnelle malienne, facteur de préservation d'identité et de cohésion sociale ».

2.2.3 Equipe administrative

L'équipe du CCK compte plus d'une vingtaine d'agents et collaborateurs, dirigée par Monsieur Mamou DAFFE, le Directeur Fondateur du Centre. Le Directeur est un entrepreneur créatif, expert en gestion d'art et culture, qui s'intéresse aux liens existants entre les sphères culturelles et économiques. Il a créé et dirigé le Festival sur le Niger de 2005 à 2018 dans un premier temps, puis le Centre et son institut de formation dénommé Institut Kôre des Arts et Métiers (IKAM) fondée en marge du CCK en 2013. Il a fondé en 2018 avec les grands artistes et acteurs culturels du continent, le premiers fonds africain pour la culture (ACF), dont il est le premier président²¹. En plus de ces structures, Mamou DAFFE est très connu de la scène culturelle africaine grâce à son passage à la tête du réseau Arterial, et de ses nombreuses participations aux débats intellectuels, et à la création du Fonds Maaya pour soutenir les acteurs culturels maliens.

Les différents membres permanents de l'équipe administrative du CCK en effectif sont :

- un administrateur ;
- un comptable et un aide comptable ;
- une responsable du « centre des ressources » ;
- un responsable « arts et éducation » ;
- un responsable « patrimoine » ;
- une réceptionniste ;
- un responsable « Projet SCOFI » et « Ségou créative » ;
- un responsable « Projet AWA » ;
- quatre agents de changement de comportement recrutés dans le cadre du projet SCOFI ;
- un responsable technique ;
- trois techniciens image, sons et lumières ;
- trois agents de soutien ;
- cinq cuisiniers.

L'organigramme actuel du CCK se présente de la manière suivante :

²¹ Centre Culturel Kôre, Programme Saison 2021-2022, p39

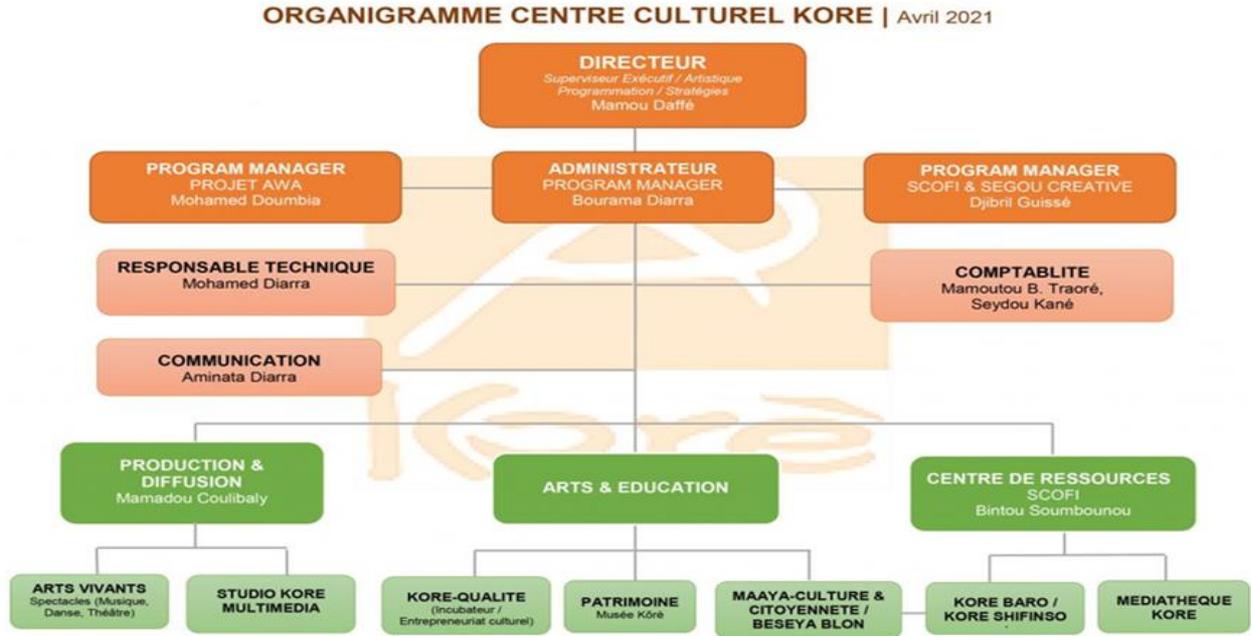


Figure 7 : Organigramme CCK 2021 (Source : CCK)

Toutefois, l'équipe du CCK dispose de l'accompagnement d'autres collaborateurs qui sont des professionnels et spécialistes travaillant pour la plupart au niveau de la Fondation Festival sur le Niger, à l'Institut Kôré des Arts et Métiers, à l'hôtel Savane et au sein des structures privées de Mamou DAFFE et ailleurs.

2.3.4 Partenariats

Les projets de partenariat officiels du CCK sont inscrits dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Les projets de partenariats innovants du CCK en cours de réalisation :

Nom de l'activité et période	Objectifs	Méthodologie de mise en œuvre	Cibles	Partenaires
1 Le projet BESEYA Blon	utiliser l'art social pour sensibiliser, mobiliser et influencer les comportements socio-culturels des communautés par la production et la diffusion de spectacles (thématiques et multidisciplinaires) en lien avec l'eau, l'hygiène et l'assainissement ; le renforcement de capacité des artistes, troupes et acteurs locaux.	combiner la collaboration, la sensibilisation, la participation et le renforcement de capacités avec les partenaires et les acteurs locaux des différentes localités du projet. En détails, la méthodologie consiste à : 1- Identifier les principales ressources artistiques des deux zones ; 2- Identifier les acteurs locaux et les partenaires des activités d'art social ; 3- Décrire les documents spécifiques des activités avec les partenaires ; 4- Produire les scénarios des spectacles et des autres activités avec les acteurs concernés ; 5- Sélectionner et former les meneurs de jeu et/ou animateurs pour la tenue des spectacles et autres scènes ; 6- Mettre en œuvre les activités sous un système de suivi et de rapportage ; 7- Evaluer la tenue des activités et faire d'éventuelles recommandations	75000 personnes vulnérables par Rapport à l'accès à l'eau potable, l'hygiène et l'assainissement (EHA) dans 9 communes des Cercles de Bla et Kati.	One Drop, WaterAid, Centre Culturel Kôrè.
2 Le projet Maaya Culture & Citoyenneté	Sensibiliser, mobiliser et encourager les communautés pour le changement de comportement afin qu'elles adoptent les	- organiser des séances de contes avec les scolaires dans leurs écoles respectives sur les thématiques de citoyenneté mais aussi au niveau de la médiathèque Kôrè du CCK.	Acteurs du théâtre, amoureux de l'écriture, Jeunes publics, Communautés locales	Fondation Doen CCK Ecoles Clubs de lecteurs

	habitudes durables à travers l'utilisation de toute forme d'art pour aborder des Enjeux de citoyenneté, les enjeux socioculturel et économique dans le cadre d'un processus Systématique et participatif avec un caractère éducatif, divertissant, créatif et esthétique	-produire des contes illustrés édités et en mini court métrage avec des leçons de citoyenneté et d'éducation civique pour permettre aux jeunes un espace de construction de la citoyenneté. -organiser des débats et conférences.		
3 Le Projet SCOFI	Améliorer l'accès, la rétention et les résultats scolaires de 16 000 adolescentes, âgées de 13 à 15 ans, du deuxième cycle de l'enseignement fondamental, particulièrement dans la région de Ségou, au Centre du Mali. Le CCK intervient sur la mobilisation et la sensibilisation en s'attaquant aux obstacles sexospécifiques, à la scolarisation des filles, grâce à la mise en œuvre d'activités d'art social pour le changement de comportement	Mise en place de 40 clubs d'adolescentes		Cowater, WaterAid CCK
4 Le Projet AWA Pour la région de l'Afrique de l'Ouest (2019-2024)	Soutenir la structuration des industries culturelles et créatives (ICC) en Afrique de l'Ouest. -favoriser la dynamisation de la compétitivité des industries culturelles et créatives d'Afrique de l'Ouest tout au long de la chaîne de valeur (création, production et diffusion), -appuyer le développement de l'économie numérique de la région en accompagnant les acteurs des industries culturelles et créatives dans leur transition numérique.	le soutien financier à la structuration et à la valorisation des projets portés par les opérateurs culturels de la région, la mise en œuvre d'un programme de renforcement des compétences pour les professionnels des industries culturelles et créatives, en visant notamment la facilitation de l'accès au marché et aux financements innovants, la mise en réseaux d'acteurs culturels ouest-africains à travers des modèles innovants de collaborations créatives	16 pays ouest-africains (Bénin, Burkina Faso, Cap-Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Mali, Niger, Nigéria, Sénégal, Sierra Leone, Togo et Mauritanie)	Institut français, Centre Culturel Kôrè de Ségou (Mali)
	Approfondir de façon qualitative les capacités et les compétences des artistes et des acteurs	La méthodologie pour le PKQ se fera sous forme de coaching et de stage de	artistes dans les domaines des arts visuels, du théâtre et de la musique,	IKAM CCK

<p>Le Programme Kôre Qualité (PKQ)</p>	<p>culturels, tout en développant chez eux une culture des modèles et repères à travers un système de tutorat et en les aidant à la recherche de financement pour leurs besoins de création</p>	<p>perfectionnement dans les différentes disciplines du programme (Musique, arts visuels, entrepreneuriat culturel, théâtre, conte et littérature</p>	<p>et les organisations pour l'entrepreneuriat culturel</p>	
--	---	---	---	--

Sur les supports visuels du CCK, figurent les logos de la fondation Doen, la Fondation Festival sur le Niger, l'IKAM, l'Institut Français, l'Union Européenne entre autres.

La Fondation DOEN



DOEN est un organisme de bienfaisance néerlandais qui investit sous la forme de subventions, de fonds propres et de prêts dans des entreprises proposant un impact social et dans les marchés de l'énergie durable dans les pays en développement. La Fondation aide les précurseurs qui utilisent l'entrepreneuriat pour travailler activement à des solutions innovantes pour créer une société plus verte, plus sociale et plus créative, dans laquelle :

- La capacité de la planète est le point de départ (« vert ») ;
- Tout le monde peut participer, ou les gens travaillent ensemble et s'entraident dans le respect des besoins et des possibilités individuels (« social »)
- L'art et la culture occupent une place centrale fondée sur la conviction qu'une société ne peut s'en passer (« créative »)

La DOEN soutient les initiatives qui se concentrent sur l'un de ces trois thèmes : vert, social, créative. Pour Doen, les problèmes communs et « les biens communs » exigent une collaboration entre les personnes sur la base de la réciprocité. La Fondation DOEN a contribué à la création du Centre Culturel Kôrè en 2011 et soutient des projets et des organisations qui tendent à consolider le secteur de la culture et des médias d'une manière durable. La Fondation est engagée au Mali, en Ouganda, au Kenya, au Sénégal et en Afrique du Nord.

La Fondation OneDrop



Elle a pour missions d'assurer aux communautés les plus vulnérables, un accès durable à une eau potable et à des services d'assainissement et d'hygiène adéquats, grâce à des partenariats novateurs, à la créativité et à la force de l'art.

Elle prône comme valeurs le respect, l'intégrité, la collaboration, l'innovation et le plaisir. One Drop travaille avec d'autres partenaires comme Affaires mondiales Canada, Cowater, WaterAid Mali et le Centre Culturel Korè, sans qui le projet SCOFI, d'impact n'aurait pas été possible, ainsi que Conrad N. Hilton Fondation pour sa contribution à des initiatives spécifiques liées à la pandémie.

L'Institut Français de Paris



L'institut français de Paris est un établissement public chargé des relations culturelles internationales. Il soutien à travers le monde la promotion de la langue française, la circulation des œuvres, des artistes et des idées et favorise ainsi une meilleure compréhension des enjeux culturels. L'Institut français en collaboration avec le Centre Culturel Kôrè a conçu le « Programme ACP-UE Culture : soutien aux secteurs de la culture et de la création – AWA » qui vise à soutenir la structuration des industries culturelles et créatives (ICC) en Afrique de l'Ouest. Le programme est mis en œuvre grâce à la

contribution financière de l'Union européenne et le support du Secrétariat de l'Organisation des États ACP.

 L'Union Européenne



L'UE encourage la coopération dans le domaine de la culture entre les autorités nationales et les organisations internationales. Elle fournit des financements aux secteurs de la culture et de la création au moyen du programme « Europe créative ». Grâce à l'appui du programme ACP-UE Culture, plusieurs fonds permettent de fournir un soutien concret aux industries culturelles et créatives des pays ACP. Les fonds couvrent tous les secteurs culturels et visent à renforcer les capacités des artistes et des opérateurs culturels, à améliorer la qualité et la promotion de leurs productions et à leur faciliter l'accès à des mécanismes de financement innovants.

 La Fondation Festival sur le Niger



La Fondation Festival sur le Niger est une fondation culturelle créée en Août 2009, qui a pour mission de capitaliser les acquis du Festival sur le Niger, à travers trois programmes principaux : programme annuel Festival sur le Niger, programme de développement de l'économie locale (DEL) qui organise la foire artisanale et agricole, et le programme social et durabilité (protection de l'environnement).

 L'Institut Kôre des Arts et Métiers (IKAM)



L'IKAM a pour mission de former l'élite africaine au management culturel et aux métiers innovants du spectacle et de l'audiovisuel. L'IKAM est une suite logique du CCK qui émane du Festival sur le Niger, de l'hôtel savane de la fondation, créés par le promoteur Mamou DAFFE. L'IKAM est basée sur l'expérience réussie de la fondation et est la synthèse de l'ensemble de ces structures. L'entreprise est uniquement dédiée à la formation et aux prestations de service en communication. Elle propose des filières innovantes uniques en Afrique de l'ouest. L'IKAM travaille particulièrement en partenariat avec le CCK sur le programme PKQ, le projet SCOFI pour la formation des meneurs de jeu et le Projet AWA pour tout ce qui est renforcement des capacités.

DEUXIEME PARTIE : RESULTATS, ANALYSE, RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS

Chapitre 3 : Résultats

Les résultats que nous présentons résultent de notre enquête de terrain sur l'étude du processus des partenariats innovants du CCK. Quatre thèmes majeurs ont été retenus lors de cette phase :

- 1) la pratique du partenariat ; les réponses nous ont permis de dégager la particularité du CCK ;
- 2) les effets/ impacts des partenariats avec le CCK ;
- 3) les facteurs de réussite ;
- 4) les difficultés, contraintes et attentes.

Nous avons entrepris tout d'abord l'enquête au sein du Centre avec les membres de l'administration, et avons découvert des relations de collaborations autres que les partenariats présentés sur les supports visuels. Les résultats nous situent d'avantage sur la nature des relations, leurs avantages et les facteurs qui les maintiennent.

1.1 Organisation du partenariat

Les enquêtes ont permis de découvrir une stratégie « innovante » qui découle de la créativité des membres. Les résultats sont présentés ci-dessous.

3.1.1 Enquête auprès de l'équipe du CCK

Dans l'historique du CCK, il ressort que le centre est une association à but non lucratif. Il fait partie d'un « conglomérat », d'une « suite logique », d'un « ensemble longuement muri qui au fil du temps essaie de se déployer pour le développement du secteur culturel et créatif ». Cet ensemble créé par le même promoteur Mamou DAFPE est composé du Festival sur le Niger (2005) qui a donné naissance à la Fondation Festival sur le Niger (2009), puis au CCK (2011) et à l'IKAM (2013) grâce à la démarche Maaya. L'ensemble de ces structures a mis en place une sorte de partenariat que les parties qualifient de « partenariat naturel ». Pour le Secrétaire général de la fondation Festival sur le Niger, « Ce sont des relations de collaboration sans pour autant que les missions soient confondues. Chaque entité garde son autonomie et son rôle. Mais au final, il y'a cette tâche de partage, d'entraide, de respect mutuel entre les différents collaborateurs²². »

²² Entretien réalisé avec Attaher MAIGA, Secrétaire général de la Fondation Festival sur le Niger le 03 juillet 2021

A. La démarche Maaya

Selon le Directeur du centre Mamou DAFPE, nous ne pouvons pas aborder la question des partenariats du CCK sans parler du concept *Maaya* ni de ses relations avec la Fondation Festival sur le Niger. « La démarche Maaya » est la méthode qui guide les initiatives du CCK. Elle résume la méthode que l'équipe a empruntée pour créer le Festival sur le Niger ainsi que des autres structures de son écosystème. Elle comprend quatre phases décrites dans la figure ci-après :

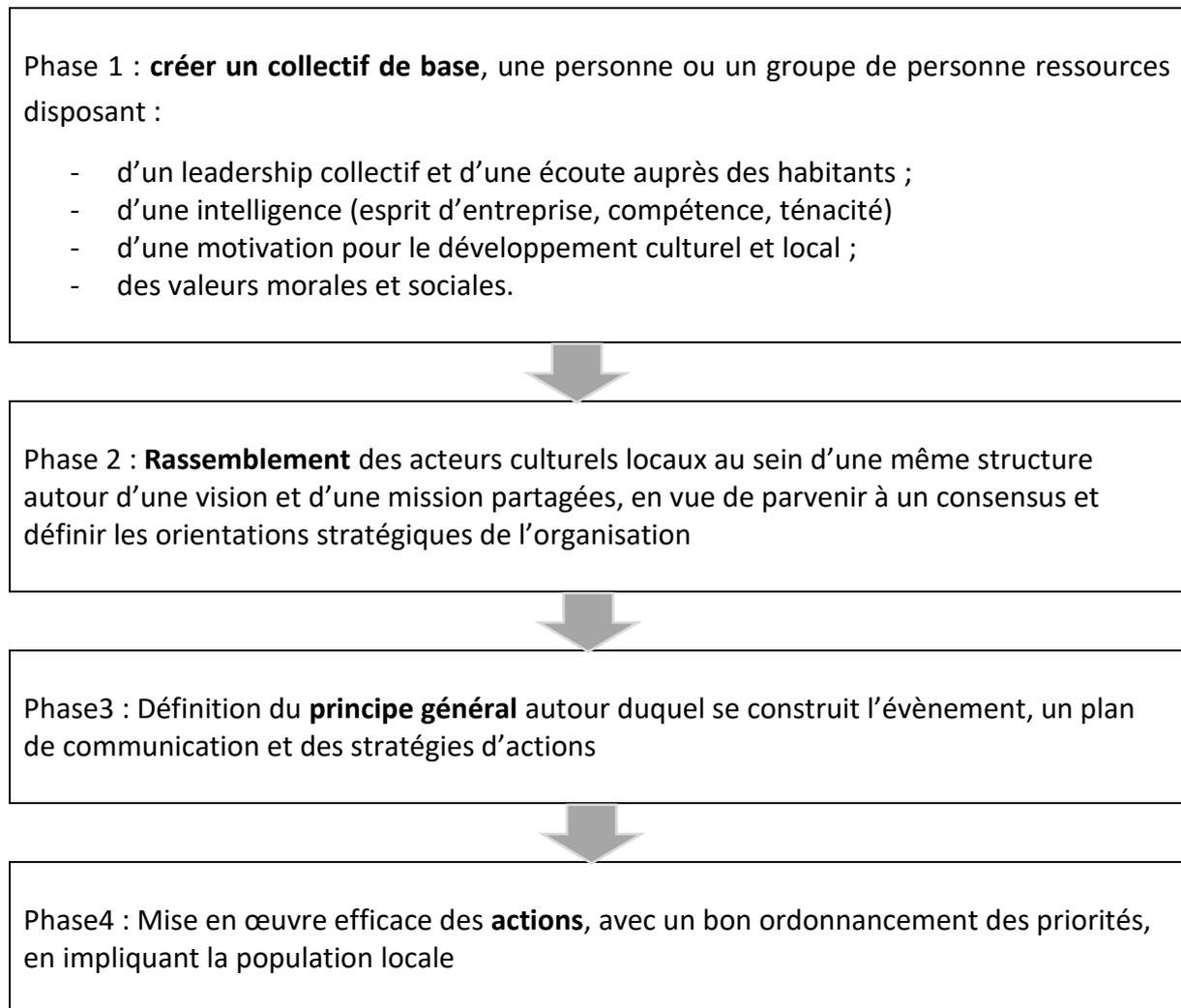


Figure 8 La démarche Maaya en 4 étapes (Source Mamou DAFPE)

B. Le réseautage

L'écosystème du CCK constitué de la Fondation Festival sur le Niger et l'IKAM, a contribué au renforcement des compétences de plusieurs artistes locaux et entrepreneurs culturels en Afrique. La majorité d'entre eux constitue aujourd'hui des réseaux qui participent à leurs différentes activités. C'est le cas « du réseau Maaya » ou le réseau des Maaya entrepreneurs. Ces personnes ont adopté la démarche du Centre en tant que « modèle ». Ils sont restés en contact et bénéficient toujours de quelques opportunités au niveau de Ségou : par exemple les artistes sont pris en compte dans la programmation des plateaux artistiques du centre ou

du Festival. « L'appartenance à des réseaux d'acteurs culturels, permet de mobiliser une majorité de membres pour faire du travail de volontariat au sein de l'équipe quand il le faut. Même dans les programmations, nous essayons de voir les centres avec lesquels nous travaillons, les affinités avec tel ou tel artiste au sein du réseau pour nous faciliter la tâche²³ ». Avec les entrepreneurs culturels, est intervenue l'extension de l'IKAM dans les pays voisins comme le Burkina, la Côte d'Ivoire. « Tous ceux qui sont restés en contact avec nous, le centre travaille avec eux. Il en va de même pour les stagiaires. C'est l'exemple de Peace AHOUSSOU, ancienne stagiaire qui aujourd'hui est sollicitée par le CCK pour ces différentes activités (Festival, Ségo 'Art, ACF) et Gaoussou Yah TOURE qui vient d'être recruté pour la gestion du Fonds Maaya ». Les réseaux sont également constitués des réseaux personnels des membres de l'équipe et ceux des collaborateurs externes. Ils sont indirectement impliqués dans les projets à travers la recherche et le partage d'information sur les sites internet et contacts personnels.

C. Les partenariats naturels ou traditionnels :

Ce sont les partenariats avec les collectivités (Mairie, Gouvernorat), les services déconcentrés de l'Etat, les associations de femmes, les populations, les écoles, les centres de santé etc. Comme le témoignent les propos de l'Administrateur du CCK : « il y'a des partenariats naturels pour lesquels le centre n'a pas besoin de signer de convention pour sceller la relation, surtout à travers le programme AME. Parmi eux, il y'a les partenaires traditionnels comme la Mairie de Ségo, souvent le gouvernorat (les autorités en quelques sorte). Par rapport à leur statut sont impliquées dans les activités du centre ». Dans cette catégorie, on compte aussi les structures déconcentrées du Ministère de la culture, des arts et du tourisme présents à Ségo. « Elles n'ont pas signé de convention avec le centre, mais sont tout le temps, à ses côtés lorsqu'elles sont invitées. De même, quand ces structures ont besoin du centre, elle le sollicite également. Plusieurs programmes ont été mis en œuvre dans le cadre de ces collaborations (formations, expositions). Que ce soit autour des événements, de la Fondation, ou du centre, il y'a des partenariats naturels qui se créent. Il n'y a pas de convention qui nous lie. Nous convenons verbalement et moralement de faire faire des choses ensemble²⁴ ».

Aussi, nous avons noté que lors des activités de terrain des projets SCOFI et BESEYA Blon ou du programme AME, l'équipe du CCK fait intervenir les écoles, les comités de gestion des centres de santé communautaire (CGS), les chefs de village, les populations, les leaders communautaires, pour l'appropriation et la durabilité du projet. Les populations sont associées depuis la phase de conception des projets pour prendre en compte leurs besoins.

D. Les partenariats techniques et financiers

²³ Suite entretien réalisé avec le Secrétaire Général de la Fondation Festival sur le Niger

²⁴ Suite entretien réalisé avec l'Administrateur du CCK

Les Partenaires Techniques et Financiers sont les bailleurs de fonds qui accompagnent les projets du CCK, ou qui le sollicitent pour des partenariats stratégiques. La Fondation Doen par exemple soutient toutes les initiatives de l'écosystème, et il existe de très bonnes relations de travail, en parfaite harmonie avec ses membres. « C'est une fondation qui a une démarche assez particulière différente de celle des autres bailleurs, qui essaient d'imposer leurs points de vue et souvent empêchent les porteurs de projets de travailler et d'aller dans le sens de ce qu'ils veulent réellement. Contrairement à ces derniers, la fondation Doen vous donne toute la liberté de vous exprimer comme vous souhaitez le faire. Il y'a juste cette relation de partenariat, elle ne s'immisce jamais dans ce que les structures font. Elle apporte son appui financier et vous laisse le temps de faire les choses. Nous avons de très bonnes réunions avec les dirigeants de la Fondation, au cours desquelles les parties arrivent à échanger des idées, à avoir une collaboration créative. Et ceci est extrêmement important » avoue A. MAIGA qui travaille avec cette fondation depuis plus d'une vingtaine d'années depuis la naissance du Festival sur le Niger.

One Drop et *Cowater*, sont des ONG qui apportent des appuis techniques et financiers à la réalisation des projets SCOFI et *Beseya Blon*. Dans le cadre desdits projets, c'est le CCK qui a développé la stratégie « Composante Changement de Comportement » desdits projets. Pour exemple selon les dires des responsables du centre « le projet SCOFI a été élaboré de toute pièce par le CCK. Pour la lever des fonds, le centre a élaboré toute la stratégie du volet Changement de Comportement qu'il a ensuite transmis et qui a été joint au volet eau hygiène et assainissement pour la levée des fonds du projet à *Affairs mondial Canada*. »

L'Union européenne, via le programme ACP-UE Culture, contribue financièrement à la mise en œuvre du projet AWA sur la période 2019-2024.

E. L'organisation au niveau des composantes et projets du CCK

L'enquête a également révélé le fonctionnement et une organisation pratique au niveau des différentes composantes du centre. « Au début de sa création, il évoluait dans quatre composantes. La première en son temps était le centre de documentation géré en collaboration avec la Fondation festival sur le Niger, la deuxième était le volet renforcement de capacités des artistes, la troisième concernait la production-diffusion et la quatrième l'exposition muséale. Avec sa nouvelle structuration ou de plus en plus l'art peut être un outil d'éducation et de changement de comportement, le centre a restructuré un peu ses composantes pour en adopter finalement les trois grandes composantes actuelles : « arts et éducation », « production-diffusion », « recherche et centre de ressources ». Le volet patrimoine finalement a été alloué à la fondation et le musée Kôre reçoit les expositions muséales liées au patrimoine ». Les entretiens réalisés auprès des différents responsables des composantes et des chefs de projets donne les résultats ci-après :

La composante Arts et éducation

Dans la composante arts et éducation, le CCK a un certain nombre de programmes tels que : l'Art et Maaya pour Eduquer (AME), avec ses activités *Korè Shifinso*, *Kôrè baro*, les espaces avec les enfants (ateliers d'initiation aux contes, en bogolan), et tout ce qui est activité artistique permettant d'apporter un changement de comportement et d'éducation. Il y'a aussi le Programme Kôrè Qualité (PKQ) qui est aujourd'hui géré en partenariat avec l'IKAM qui assure le volet formation des artistes depuis 2013. Ce dernier travaille avec d'autres partenaires et des points focaux (Maaya entrepreneurs) mis en place par le CCK au Burkina Faso, au Togo, en Guinée, Côte d'Ivoire, Congo, Mauritanie, etc. où se trouvent d'anciens bénéficiaires du programme PKQ. Cette collaboration a pour but d'étendre l'IKAM en Afrique et pouvoir former conformément aux missions du CCK de développer l'art et la culture au Mali et partout ailleurs. Dans ce partenariat, il y'a également le volet *coaching* assuré par des experts des différents domaines de formation qui y interviennent. « Le programme PKQ a un certain nombre d'engagements et d'obligations à respecter par les bénéficiaires. Le centre assure leur formation et ils ont l'obligation de promouvoir les activités du centre, de porter les valeurs qu'il incarne et d'être aussi à leur tour un modèle. Cet engagement à lieu durant le temps de la formation. Après cela, il n'y a plus d'autre engagement. Mais il y'en a qui sont fidèles, qui restent toujours en contact avec le centre.²⁵ » Le partenariat avec ces derniers est contractualisé pour la création des IKAM, et naturel en ce qui concerne le réseautage.

La composante Arts et éducation, coiffe également le volet patrimoine/musée Kôrè qui évolue dans les expositions thématiques sur la musique, la danse et les marionnettes. Le musée collabore aussi avec plusieurs partenaires selon son responsable. « Il y'a le partenaire traditionnel stratégique qui est la Fondation Doen, le Musée National du Mali, le Musée du Fouta en Guinée, le Musée de la Musique d'hier à aujourd'hui au Burkina Faso, Africain au Maroc et bien d'autres ». La Fondation Doen les accompagne depuis le début du projet de la création du CCK. Le volet patrimoine travaille également avec les communautés de masques et marionnettes de Ségou, les grands groupes traditionnels de musique de la région de Ségou et du Mali, les anciennes survivances de musique pour les revaloriser et pour sauvegarder le patrimoine musical en voie de disparition et avec toute structure œuvrant dans le sens de leur objectif pour pouvoir répertorier, cataloguer, numériser, sauvegarder et promouvoir le patrimoine musical. Généralement, il s'agit d'échanges de connaissances à travers des forums, de travaux de recherche et des échanges de compétences. « Ce sont des partenariats qui font bouger les choses, des partenariats qui vont d'un point A à un point B. Ils ne sont pas forcément pécunier. Même quand le CCK travaille avec des structures informelles, il œuvre à formaliser les relations, comme c'est le cas avec les structures à Ségou, les aidant à se labeliser pour devenir un modèle ». Et « Tous les partenariats sont faits sur des accords pour être dans le formel. Ce sont des partenariats tangibles et parafés »²⁶. Le responsable travaille seul sur la

²⁵ Suite entretien réalisé avec l'Administrateur du CCK

²⁶ Entretien réalisé avec Sékou TRAORE, Anthropologue, infographiste et responsable du Volet patrimoine, le 5 mai 2021

composante tandis que le Directeur du CCK a un regard sur son activité. En plus de la composante patrimoine, le responsable est aussi infographiste et appui toutes les structures de l'écosystème du centre et des partenaires en matière d'infographie. Par exemple, la confection des supports visuels du Marché des Arts du Spectacle d'Abidjan (MASA) en Côte d'Ivoire, le projet de contes avec les conteurs du Mali (captation, illustration, graphisme), se font à travers son expertise.

Cependant, nous avons constaté qu'il n'y a pas assez de promotion autour du musée. En réponse à cela, l'administrateur confirme qu'il n'existe pas encore d'outils spécifiques mis en place à cet effet. Selon lui, « on suppose que le musée est incorporé au centre culturel » qui reçoit de la visite permanemment (environ 25 visiteurs par mois sauf en période du Festival sur le Niger ou le nombre est multiplié). Comparé à la bibliothèque, le musée n'a pas encore de stratégie de promotion, pas d'activités spécifiques d'attraction ».

La composante production-diffusion

Cette composante s'occupe du volet arts vivants et du studio Kôrè. Elle a en charge les activités événementielles et la gestion du Studio. Le responsable affirme travailler seul pour le moment mais, a l'appui du comptable et de l'Administrateur du centre. Les partenariats à son niveau sont directement gérés par l'administration. Le responsable s'occupe uniquement de leur exécution technique.

La production -diffusion a aussi un volet arts visuels et multimédia affilié à la Fondation festival sur le Niger. Ce volet s'occupe de la valorisation des expositions, les résidences d'artistes, de création, des master class. Les partenariats à ce niveau sont assez nombreux mais au plan local, ils ne sont pas formels. Ce sont des partenariats naturels.

La composante centre de ressources

Le centre de ressources comprend la médiathèque Kôrè et le programme d'éducation interne AME, cité par l'administrateur plus haut. La médiathèque est gérée par une responsable, sous la supervision de l'Administrateur et du Directeur du Centre. Pour les partenariats, la responsable avoue se tourner vers les publics scolaires pour des collaborations et c'est sur sa propre initiative. La mobilisation se fait souvent par le biais de ses collègues de travail, à travers son quartier, et les jeunes qui fréquentent la bibliothèque. Elle affirme que c'est elle-même qui force les choses à travers ses relations et les gens qui viennent s'inscrire à la bibliothèque. « A travers eux, je prends des contacts, et je passe dans les lycées pour discuter avec l'administration. Très généralement, ils sont favorables à ma demande qui leur ouvre des portes à la bibliothèque ²⁷ ». A travers ces initiatives, des collaborations sont nouées et chaque fois qu'il y'a des activités au centre, elle fait appel à ces directions qui envoient leurs élèves pour participation. En dehors de l'Université de Ségou, il n'y a pas de partenariat signé entre sa structure et les écoles avec lesquelles elle collabore. Elle prévoit le faire, car elle a pour

²⁷ Entretien réalisé avec Bintou Soumbounou le 3 juin 2021

projet de mettre en place des clubs de lecture de manière formelle pour faciliter les activités. Elle travaille déjà en collaboration avec trois écoles, surtout le Lycée Cheick Modibo Diarra qui participe à toutes ses activités.

La responsable estime que toutes ses propositions sont prises en compte, et c'est à elle de se lancer pour la promotion, le marketing du centre afin d'attirer du public, sans attendre qu'on le lui demande. Ses motivations viennent du système du Directeur du Centre, qui a selon elle, sait engager pleinement ses agents, non en se basant sur leur diplôme, mais plutôt sur leur savoir-faire. Par exemple, juriste de formation, elle est venue au CCK en tant que stagiaire à la bibliothèque et après six mois d'essai elle a été recrutée. « Au centre, ils te mettent sur quelque chose pour voir comment tu peux t'en sortir, et innover la chose. Pour cela, je me vois dans l'obligation de me lever, de booster pour que les choses puissent marcher. Et également, la stratégie du Directeur motive. Il ne dort pas, il est tout le temps avec nous et il nous met dans de bonnes conditions pour que la chose puisse marcher. Personnellement, toutes les demandes (besoins en livres, formations, etc.) et les propositions sont reçues favorablement et prises en compte. L'influence du directeur dans un premier temps donne envie de travailler, de se donner par rapport à ce que tu fais. » avoue-t-elle. Il y a des retours favorables estime-t-elle parce que les populations sont en manque de festivités. Et, le CCK réalise des activités permanemment, qui les enchantent et ils sont beaucoup félicités. Aussi, à travers les activités de la bibliothèque, des jeunes talents sont découverts, des innovations telles que le système de fiction a été développé avec les enfants et auquel ils sont très attachés. Par ailleurs, en plus de la bibliothèque, la responsable s'occupe des activités du programme AME, et joue un rôle dans le projet SCOFI en tant que Responsable Genre. Par moment, elle est agent de Changement de comportement au besoin dans le même projet pour combler le vide en tant qu'animatrice lors de la phase terrain.

La coordination des projets SCOFI et Beseya Blon (2020-2024)

Le projet Beseya Blon (2020-2024) vise à favoriser l'accès à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène (EAH) dans les établissements de soins de santé et les communautés dans les régions de Ségou et Koulikoro, au Mali. Le projet SCOFI (2020-2024) quant à lui vise à améliorer les résultats scolaires des adolescentes au Mali par un accès à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène (EAH). Ces projets travaillent en partenariat avec le CCK pour améliorer les comportements liés à l'EAH dans les communautés et les établissements cibles. Ces comportements seront promus et soutenus par l'approche Art social pour le changement de comportement (SABC) et le renforcement de la capacité des leaders de changement (jeunes ayant reçu une formation, groupes culturels, artistes sociaux, etc.). Dans ce cadre, le CCK est un partenaire technique d'exécution et en même temps consultant sur le terrain en art social. Leur mise en œuvre se font à travers la mise en place de clubs d'adolescentes, des actions de mobilisation des communautés et acteurs de scolarisation des filles et même des adolescentes à travers le théâtre, les sketch, contes, murales et spectacles thématiques. Elle s'exécute également avec des groupes d'artistes identifiés comme des relais de diffusion des messages,

des partenaires locaux, mairie, chef de village, ministère de l'éducation nationale du Mali. Le CCK aborde la scolarisation des filles sous l'angle du changement de comportement notamment au sein de la communauté, des parents d'élèves, des adolescents, enseignants, autorités administratives et locales par le biais de l'art social (base du partenariat avec Cowater). Pour la durabilité du projet, le CCK a recruté des agents de comportements qui travaillent sur le terrain avec des leaders communautaires. Les communautés ont également été impliquées dans la conception de l'étude, pour permettre un meilleur ancrage et l'appropriation du projet. Les agents de changement de comportement du CCK, collaborent sur le terrain avec les ONG partenaires, les acteurs locaux, les artistes locaux, les leaders locaux qui constituent aussi des partenaires stratégiques pour la mise en œuvre des activités des projets et aussi pour la durabilité des acquis. Ils participent aux créations artistiques, aux diffusions des spectacles de théâtre, de contes, de spots, de courts métrages, aux réalisations de murales. Ils représentent le CCK au besoin et dans certaines zones d'intervention, supervisent, facilitent, et produisent des rapports et autres documents techniques (TDR, Scénarii, etc.). L'équipe des projets est supervisée par le Directeur du Centre.

 La coordination du programme African West Arts (AWA) au compte du CCK

AWA est un projet conçu et porté par un consortium constitué du CCK et de l'Institut français de Paris comme chef de file. Le CCK est co-demandeur et s'occupe particulièrement de la rétribution des subventions aux opérateurs culturels dans les 16 pays de l'Afrique de l'Ouest, et du renforcement des capacités via l'IKAM. A cette mission s'ajoute, le programme de labélisation des IKAM déjà en construction en Afrique de l'Ouest. Le programme propose deux types de fonds ; un fonds de structuration (financement et formation) et un fonds de valorisation des contenus culturels. Sa spécificité réside dans sa capacité à pouvoir rapprocher le fonds auprès des acteurs via des structures locales. Cela vise à créer une situation de confiance en mettant les acteurs face à leurs responsabilités, grâce au processus de mise en œuvre qu'ils choisissent eux-mêmes.

Pour ce programme, Arterial Network, l'ACF et l'IKAM sont les principaux partenaires. Arterial doit s'occuper de la cartographie des acteurs de l'Afrique de l'Ouest, sur la base l'expérience du CCK au Mali, l'ACF pour son expérience (le projet AWA a été construit sur l'idéal de l'expérience que le CCK et la Fondation festival sur le Niger ont contribué à mettre en place au Mali) et l'IKAM pour volet renforcement de capacités. Selon son coordonnateur, toute l'équipe du CCK et même de la Fondation accompagne la mise en œuvre du programme : supervision générale et orientations stratégiques, aspects administratifs, formations. Les partenariats avec l'IKAM, Arterial et l'ACF sont inscrits dans la construction du projet et des conventions de partenariats ont été signées à cet effet. « L'assise du CCK a pesé sur le choix de cette structure, parce que cela fait plus de 10 ans qu'il existe, à travers le renforcement de

capacité, le leadership même de son Directeur sur le continent. La connaissance des conditions générales de l'Union Européenne a également contribué à faciliter les choses²⁸ ».

3.1.2 Enquête auprès des collaborateurs externes

L'enquête auprès de cette population cible a permis d'enregistrer d'autres éléments de réponses en lien avec pratique partenariale.

A. La communauté des Maaya entrepreneurs

La communauté des Maaya entrepreneurs ou réseau Maaya estime qu'« au regard de la situation actuelle des différents pays par rapport aux financements des activités culturelles, les membres partagent des valeurs humaines et sociales, s'aident dans l'exécution des projets à travers le réseautage et la participation. Et l'un des grands avantages du réseau Maaya est l'entraide. Ce modèle nous a permis d'être ce que nous sommes et de développer un réseau dynamique et performant à travers l'Afrique. Nous organisons de grandes activités avec nos petites ressources et c'est le plus important ». Les points focaux Maaya confirment être des produits de l'équipe du Centre Culturel Kôre à travers le professionnalisme qu'ils ont reçu grâce au PKQ. « Le centre est un modèle et une référence au Mali pour nous jeunes, et nous avons besoin de son expertise pour avancer au sein de notre association, pour mouiller le maillot ; c'est à dire travailler avec perfection pour être comme eux. Mais le modèle étant nouveau, il n'est pas encore compris par la majorité des acteurs et cela ne favorise pas son expansion. Aussi, les ressources pour sa promotion ne sont pas toujours au beau fixe²⁹ ».

B. Les services publics

Les services publics déconcentrés (Direction régionale du tourisme et de l'hôtellerie, la Direction régionale de la culture, et la mission culturelle) participent aux activités du CCK surtout au Festival sur le Niger et au Korè baro, l'espace de causerie débat organisé par l'équipe du Centre. La Direction régionale du tourisme et de l'hôtellerie a plusieurs partenariats avec des structures similaires comme la Direction régionale de la culture, le FAFPA, pour des sessions de renforcement de capacité, l'Université de Ségou pour l'encadrement des étudiants de la filière hôtellerie et tourisme. Mais, elle n'a pas directement de partenariat avec le CCK, plutôt à travers la Fondation Festival sur le Niger, où elle est associée à l'organisation du festival et s'occupe de l'accueil et hébergement des festivaliers à chaque édition. « Pour le moment, il n'y a pas encore de sollicitation de la part du CCK pour autres activités en dehors du Kôre baro. A chaque fois qu'il y'a le Kôre baro, la Direction

²⁸ Entretien réalisé avec Mohamed Doumbia, Coordonnateur du projet AWA, le 05 juillet 2021

²⁹ Enquête *Google form* réalisé auprès des points focaux Issouf BALIMA et Mama KONE le 27 juillet 2021

régionale reçoit une invitation pour y participer. Des réflexions peuvent être poussées pour des activités de partenariat avec le centre » selon le chargé des partenariats de la Direction³⁰.

Le Directeur régional de la culture avoue qu'en ce qui concerne le privé, il existe de très bons rapports entre eux. Le plus reconnu est la Fondation Festival sur le Niger. « Toutes les fois que la structure a eu besoin de nous, nous sommes arrivés à apporter notre appui conseil. Nous prenons également part à toutes les activités du CCK et c'est d'ailleurs une fierté pour nous parce que le centre fait une partie de notre travail ». Et ils se sentent honorés de ce que fait le centre. Pour les activités auxquelles elle participe, il n'y a pas de document officiel en dehors du document d'invitation.

La mission culturelle de Ségou quant à elle travaille en partenariat avec le CCK, la Fondation Festival sur le Niger. Ces structures invitent la direction à prendre part à leurs événements. Ils travaillent ensemble sur plusieurs projets et cela se fait de manière réciproque. Le Directeur du service utilise son propre réseau dans le cadre de ses partenariats.

La commune urbaine de Ségou travaille avec la Fondation Festival sur le Niger lors des éditions du Festival en renforçant l'occupation et la sécurité de la voie publique. Elle n'a pas de partenariat formel avec le Centre mais, le Maire est présent à leurs multiples activités chaque fois qu'il est sollicité. Le programme de la ville, « Ségou créative », est coordonné par le responsable du projet Scofi au niveau du CCK.

C. Les organisations d'artisans et de jeunesse

La Coordination régionale des artisans de Ségou en tant que structure faitière des artisans a un fort partenariat avec la plupart des structures à Ségou. Particulièrement avec le CCK, le centre travaille avec plusieurs de ses membres pour améliorer leur cadre de présentation et de communication. Aussi, avec la Fondation Festival sur le Niger, la faitière organise les journées d'exposition-vente des produits artisanaux et maraichers lors des éditions du festival. Ils ont réussi à créer un marché de l'artisanat pendant l'évènement (2-3 jours avant le festival et 3-4 jours après le festival, et reçoivent d'importantes commandes. Cela représente une chance pour mieux se faire connaître. Même « au niveau du Centre Kôrè, à travers leur fonds Maaya, l'année dernière (2020), ils m'ont apporté un peu plus de 2 500 000FCFA pour mes projets de métier à tisser et de riz alors qu'ils ne sont pas plus riches que moi. Parce que là ou quelqu'un peut apporter quelque chose, que chacun fasse sa part »³¹. Le centre m'a informé pour j'aille souscrire au fonds Maaya qui appui les acteurs culturels et m'a permis d'avoir cette somme pour améliorer mon cadre de travail ³²». Indépendamment les artisans sont libres, mais ils ont un cadre de rencontre à travers le Conseil pour la Promotion de l'Economie Locale (CPEL) dont le responsable DAFFE a été le premier président. Cette

³⁰ Entretien réalisé avec Karim TOGO, Chef de Division chargé de la réglementation touristique et du contrôle des établissements touristique, le 3 juin 2021

³¹ Entretien avec Kalifa TRAORE, Président de la coordination des artisans de Ségou le 19 juin 2021

³² Idem

structure a permis de rassembler dans un premier temps tous les acteurs de la ville pour mieux gagner ensemble à travers le partage d'informations et la recherche de marchés qu'ils s'attribuent selon leurs compétences. Par exemple, si quelqu'un a une idée de projet et ne dispose pas de moyens pour le réaliser, ils aident la personne à monter son projet. Ils mettent également en relation les acteurs pour échanger, se donner des idées pour alimenter la chaîne des métiers. La structure collabore par ailleurs avec la coordination ouest africaine des artisans de la zone UEMOA. Et cela leur permet de voir le soutien des autorités au niveau de chaque pays. Contrairement au Burkina Faso qui accompagne son secteur privé et ses artisans, « avec les autorités nationales et locales maliennes, ce sont de belles paroles et assez d'inaction. Elles apprécient les projets mais ne font rien. Ce sont des gens fictifs et il ne faut pas se leurrer. Pourtant ce qu'eux, nous recherchons, c'est que les autorités soient là pour nous accompagner, nous aider à nous développer de manière concrète » déclare le premier responsable de cette coordination. Il faut juste une collaboration entre l'Etat et les acteurs pour ne pas abandonner la jeunesse à elle-même. « Ce que Kôrè et le Festival sur le Niger font, ce sont des choses concrètes, en matière de création d'emplois et à travers les acteurs ». Ce ne sont pas de beaux discours. Et sa structure est également dans cette mouvance « inculquer quelque chose aux autres pour contribuer à améliorer le cadre de vie, s'entraider et être utile à sa société. S'agissant du type de partenariat qu'ils ont avec le centre et les autres acteurs, Il ajoute qu'à partir du CPEL, les artisans ont un contrat global, à partir duquel tout le monde fonctionne et compte sur les opportunités. Il n'y a pas d'engagement écrit, mais à chaque fois, il y'a cette entraide, et la satisfaction est globale. « Les écrits sont trop protocolaires. Parfois, il existe de la trahison de certains acteurs mais cela fait partie de la vie des entreprises » a-t-il estimé.

L'Association *Sinignessigui*, quant à elle est une association de femmes qui, depuis sa création en 1995, travaille avec des partenaires à chaque action. Par exemple, pour l'acquisition, la construction et l'équipement de leur espace de travail, l'association a bénéficié de l'appui de plusieurs partenaires allant de l'ONG Alphalog, la Mairie de Ségou, aux populations locales. L'ONG les a accompagnées avec des formations et du matériel. La mairie a octroyé le site grâce à un partenariat noué lors des élections municipales. Leur rôle était d'accompagner la municipalité à battre sa campagne et en cas de victoire, la contrepartie était l'attribution de l'espace en guise de rémunération. Le site a par la suite été construit avec Alphalog et les bonnes volontés du quartier. Pour y parvenir, les femmes sont passées de famille en famille pour demander de l'aide aux populations. « Certains nous ont donné de l'argent, d'autres du sable, etc. ».

En matière de partenariat, l'association est en bons termes avec le CCK. Par exemple, elle collabore pour le « Kôrè baro », avec le Festival sur le Niger qui organise à chaque édition des visites guidées dans les structures culturelles, dont Sinignessigui fait partie. « Les gens viennent par ce canal visiter et peuvent acheter. Le partenariat n'est pas formalisé par écrit. Nous nous sentons membres du Centre culturel kôrè tout simplement parce qu'il nous faut être solidaires entre ségoviens » affirme la responsable de l'Association. Sinignessigui évolue

dans le domaine de la culture, du textile et bien d'autres avec de nombreux autres acteurs, surtout les festivals au Mali et partout dans le monde (Festival sur le Niger, Festival Bogodjan, Fondation Cheick Anta Diop, coalition avec Art sept...). Et les partenariats sont toujours gagnant-gagnant. Les avantages se multiplient à partir des idées, des échanges, des visites opportunistes à travers lesquelles des liens, des opportunités, des financements, l'insertion professionnelle se créent. "Par exemple en venant au CCK, nous pouvons présenter sur place notre structure aux gens qui peuvent alors se déplacer pour visiter et acheter nos productions. Ou lorsque le CCK veut organiser un défilé, l'association peut faire des tissus pour eux. La structure paie juste le tissu et les femmes de l'association se chargent de faire gratuitement la confection. C'est des choses comme ça et on n'a pas besoin d'écrire, être comme des occidentaux. On se soutient moralement. Et il faut savoir être disponible quand on vous fait appel. »³³ Mais, il y'a des appuis où il existe par contre des signatures. Au mois de ramadan par exemple, le CCK l'invite à la Fondation Festival sur le Niger pour lui donner de l'argent et du sucre et elle émarge quelque chose en ce moment. De même pour le fonds Maaya ou avec les ONG, les partenariats sont formalisés. C'est toujours des contrats. « Mais entre acteurs culturels, c'est la famille » estime la présidente de l'association. « Au départ, ce n'est pas formel, mais ce sont des partenariats qui créent des liens très forts qui perdurent. » Même quand c'est gratuit, il y'a toujours quelque chose à gagner. Donc souvent on n'a pas besoin d'écrire. Et même si tout le temps on parle de contrat, on parle d'écrit, le social, le cœur parle c'est l'essentiel. Parce que même sur les contrats il est toujours notifié quelque part qu'« en cas de désaccord, on va gérer à l'amiable ». Et cela signifie qu'on revient à ce social, on revient à l'Afrique ». Ce côté social prime d'ailleurs dans leur organisation. La preuve c'est que des membres de l'association font partis à titre gratuit des comités de gestion des structures d'assainissement, d'éducation, de santé de leurs quartiers. Également, à travers leurs différentes structures, la chambre des métiers, la coordination nationale des arts, l'union nationale des artisans, la fédération, etc. c'est le bénévolat qui prime, qui leur permet d'évoluer et il y'a toujours des retombées positives.

Entre la jeunesse de la commune de Sébougou et le CCK, il existe un partenariat naturel réciproque. La jeunesse participe aux différentes activités que le centre organise et pour toutes les activités que leur cellule organise, elle sollicite le centre pour un appui technique et financier.

Les artistes enquêtés, travaillent avec le centre sur les projets Besseya Blon et Scofi. Leur partenariat est régi par des contrats de prestation.

L'assemblage des informations ci-dessus sur les relations du CCK avec ses partenaires pourraient se résumer de la manière suivante :

³³ Entretien réalisé avec la Présidente de l'association Sinignessigui, le 21 juin 2021

Tableau 3 : Nature des relations entre le CCK et ses partenaires

Type de partenariat	Points communs avec le CCK	Activités réalisées
<ul style="list-style-type: none"> - Naturel - Traditionnel - Contrat de prestation - Contrat de service 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation professionnelle ; - Festival sur le Niger ; - Projet Scofi, Besseya Blon, AWA ; - Territoire ; - Réseau Maaya - Entraide, solidarité 	<ul style="list-style-type: none"> - Ateliers de formation ; - Organisation du Festival sur le Niger - Kôre baro ; - Partage d'informations - Rétribution des fonds - Exécution volet art social des projets

De même, les rôles que jouent les différents partenaires, de manière implicite ou explicite dans le processus, est matérialisé dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4 : Apports des différents partenaires au processus

Niveau du territoire	Partenaire	Activité du CCK	Rôle des partenaires	Contribution CCK
Upperground	Mairies Services publics déconcentrés Entreprises (Hôtel Savane) Université de Ségou IKAM	Festival sur le Niger, Programme Ségou créative,	Appui technique, matériel et financier Partage d'expérience ; Participation aux activités en tant que service technique, ou autorité locale ; Conseils et appuis technique ; mission de proximité,	Projets, Mise à disposition des locaux du centre ; Programmes d'activités (scènes, ateliers, formations, produits d'arts) Expertise Leadership Financement
Middleground	CPEL Fondation Festival sur le Niger Coordination régionale des artisans de Ségou Association Sinignessigui Association des femmes artisanes de tissage traditionnel Association de jeunesse, Centre N'Domo, Réseau Kya	Kôre Baro, Festival sur le Niger, Fonds Maaya	Appui technique Entraide morale Solidarité Participation	
Underground	Artistes et artisans Bénévoles Scolaires Habitants de la ville		Participation Savoir-faire Produits d'art social	

3.1.3 Les outils de collaboration et les valeurs qui maintiennent le processus

Par ailleurs, à partir des réponses données sur les contributions et /apports des partenaires nous avons cherché à découvrir quels sont les outils de collaborations internes et externes utilisés pour la mobilisation et les valeurs qui maintiennent les collaborations innovantes. Les valeurs sont surtout les valeurs sociétales du Mali.

Partenaires	Outils internes	Outils externes	Valeurs
Collaborateurs externes	Accueil, Partage et mise à disposition des locaux, partage du déjeuner, rencontres et réunions,	Lettre / carte d'invitation, réseaux personnels	Entraide, solidarité, N'Domo
CCK	Implication des agents dans les activités du CCK, de la Fondation Festival sur le Niger et de l'IKAM, les réunions de direction, le groupe Whatsapp des agents, partage du déjeuner, repas commun avec le Directeur	Site internet, réseaux sociaux, réunions, réseaux personnels, Lettre/cartes d'invitation, audiences	Le Maaya, la solidarité, l'unité dans la diversité, le respect de soi et des autres

Tableau 5 : Les outils de collaboration interne et externe

Ici nous voulons déterminer la qualité du climat organisationnel, pour marquer la différence d'avec celle du CCK. Nous avons regroupé les réponses selon qu'ils soient collaborateurs externes ou selon qu'ils soient agents du centre. Les valeurs peuvent servir d'éléments de motivation des individus et des groupes et en même temps être considérées comme facteurs endogènes agissant sur la créativité organisationnelle.

1.2 Les facteurs d'influence et les effets des partenariats

3.2.1 les facteurs d'influence

Les facteurs pouvant influencer la réussite des partenariats sont d'ordres interne et externe. A l'interne comme à l'externe, les facteurs (tels que l'environnement socio-économique,) qui participent à la réussite des activités de terrain sont nombreux. Nous avons renseigné les points de vue dans un tableau et développer quelques-unes.

Tableau 6 : Les facteurs d'influence

Facteurs endogènes	<ul style="list-style-type: none"> - implication des agents dans les activités du centre moyennant des primes - désir du travail bien fait ; - l'esprit d'équipe - l'expertise du promoteur ; - disponibilité et soutien de la hiérarchie dans toutes les activités ; - travail d'équipe, organisation technique, technologique, rigueur dans le travail pour les résultats escomptés ; etc. - volonté, engagement et l'ouverture du Centre pour un partenariat sans équivoque ; - valeurs du groupe ; Equité, Union, Entraide, Partage, et respect ; - les innovations continues, à travers la capacité de réinvention du système ;
Facteurs exogènes	<ul style="list-style-type: none"> - les écoles (lycées et universités) ; - présence et disponibilité des acteurs culturels présent à Ségou et au Mali ; - accessibilité des zones, les communautés vivent en harmonie, les besoins des interventions pour le développement local et durable sont présents ; - la fondation festival sur le Niger et les activités artistico-culturelles qui y sont organisées ; - engagement des parties prenantes au Mali et au Canada, volonté réelle de faire aboutir les projets Scofi et Beseya Blon afin qu'ils aient un impact durable ; - engagement des partenaires locaux (institutions scolaires, académie locales, autorités locales, administratives ; - engouement auprès des filles (projets Scofi) ; - Le travail du CCK est qualifié d'excellent et professionnel ; - le caractère multidisciplinaire et les innovations continues qui fascinent. En plus toutes les couches et catégories de personnes dans la société y trouvent leur compte ; - la promotion de l'art, de la culture et surtout du développement communautaire ; - Implication des artistes locaux ; - appropriation de l'art social par les communautés ; - confiance des bailleurs stratégiques - disponibilité des autorités ; - l'assise du Centre au regard de son expérience ; - contribution et appui externes (surtout technique et financier) ; - le Maaya (solidarité et coaching) ; - disponibilité et engagement des artistes ; - engouement des populations ; - qualité des produits d'art social ; - réseautage ; - relai des informations.

Nous avons constaté l'existence d'éléments en lien avec la qualité du climat organisationnel, l'ancrage local et plusieurs autres facteurs qui influencent réellement le processus des partenariats innovants du Centre Culturel Kôrè.

La qualité du climat organisationnel se matérialise lorsque « toutes les équipes se rassemblent pour une même cause. Quand une des structures organise une activité, les autres équipes sont aussi mobilisées pour que l'activité réussisse³⁴ ».

Nous notons également l'influence au niveau local des populations qui adhèrent aux activités. En effet, l'appropriation des projets par les communautés à travers la compréhension du bien-fondé du Festival et l'adoption des autres structures de l'écosystème, qui au départ n'était pas évident dans le contexte de Ségou est à noter. « Les gens étaient assez septique au départ. Mais avec notre modèle de réussite basée sur le Maaya, nous avons essayé de faire appel au consensus en échangeant avec tous les acteurs depuis le départ ; autorités, notables, religieux, hôteliers, maraichers, associations des chasseurs, des jeunes, des femmes, toutes les parties prenantes. Parce qu'il a fallu les approcher un à un pour leur expliquer le bien-fondé de l'évènement Festival sur le Niger pour la ville³⁵ ».

Parti de l'expérience de la Fondation, l'assise du CCK participe également à la création et au maintien du processus des collaborations innovantes du Centre. Et le CCK profite de toute cette marge de reconnaissance de sa fondation mère au niveau national, continental et international.

La connaissance du terrain est également un facteur (atout) important parce qu'elle permet de savoir à peu près « qui sont les acteurs, quels sont leurs réels besoins, et comment réellement les accompagner et avoir des résultats vraiment importants » selon le Coordonnateur du projet AWA. Il explique que « c'est pourquoi dans l'idéal du projet AWA, ce nouveau financement mis en place, l'exigence même est de collaborer avec des organisations locales de la zone pour être plus proche d'eux ». A cela s'ajoute la connaissance des conditions générales des différents partenaires comme un facteur d'influence à prendre en compte.

Les innovations de l'écosystème : Quand on voit le début du cheminement jusqu'à maintenant, c'est une structure qui innove et chaque année, elle arrive à se réinventer malgré les contextes. « Nous ne sommes jamais restés statiques à attendre à ce que les changements arrivent ou que la situation se termine. Même avec la Covid-19, nous avons continué à travailler. C'est souvent cette approche là que le partenaire regarde aussi ; il essaie de te peser pour voir quelle est ta capacité réelle, si tu es une structure crédible qui peut aller sans eux.³⁶ »

³⁴ Entretien réalisé avec Moussa DIARRA, Administrateur de l'IKAM

³⁵ Suite de l'entretien avec le SG de la Fondation Festival sur le Niger

³⁶ Attaher MAIGA (suite de l'entretien)

Le Directeur Mamou DAFPE ajoute à ces éléments sus-cités la vision, la rigueur, la qualité du projet, le porteur du projet, comme déterminants à la réussite des projets de partenariats.

3.3.2 Les éléments gagnants

Les partenariats du CCK au-delà de leurs différents objectifs, s'avèrent bénéfiques pour tous, pour le centre et pour les partenaires externes.

A. Les éléments gagnants pour le CCK

De façon individuelle, les partenariats ont permis à certains membres de l'équipe d'obtenir :

- un emploi stable et prometteur,
- une formation continue sur différentes thématiques dans le domaine de l'art, de la culture, de l'entrepreneuriat, du développement durable.
- la participation à toutes les activités du CCK (les formations et émissions)
- participation à l'organisation des activités événementielles (FSN/Ségou' Art); participation aux activités de formation (IKAM)
- le rehaussement du niveau des comptables en termes de classement et de justificatifs des dépenses ;
- des primes de participation.

De manière collective pour le CCK et son écosystème, toutes les collaborations contribuent à augmenter le rayonnement des structures et à faciliter leurs tâches. Les partenaires contribuent au développement du CCK en renforçant :

- L'expertise en art social

Le partenariat que le centre a dans le cadre des projets, développe son leadership dans les questions de l'art social qui est un exemple positif. En effet selon l'administrateur du centre « aujourd'hui, quand on parle de l'art social au Mali, on fera toujours allusion au CCK ».

- Le leadership

L'image de marque véhiculée par le centre en Afrique et dans le monde est aussi liée aux différents partenariats locaux du CCK sur son territoire et non pas avec les ONG. La raison est que « pour que ces structures comprennent et sachent qu'elles veulent travailler avec le CCK, elles ont d'abord vu qu'il y'a une certaine notoriété qui est là. Et c'est grâce au réseau de partenariat que le centre a, depuis la fondation, qui a contribué à lui donner une image de marque assez importante et le place un niveau élevé de notoriété en Afrique ». Dans les mails et les rencontres par ailleurs, il y'a des retours positifs des partenaires qui apprécient le travail du CCK. En termes d'évaluation par exemple, le centre était toujours premier, niveau de ponctualité dans les délais, apport dans le projet et dans tout autre aspect demandé. L'aspect respect des délais les fatigue beaucoup à l'interne néanmoins.

- Les procédures financières

L'administration a révélé que le système de comptabilité (encaissements, décaissements, et procédures d'achats) du Centre s'est beaucoup développé grâce aux partenariats avec l'ONG WaterAid et l'Union européenne. Avec l'Union Européenne, le partenariat a permis au CCK de s'inspirer du système de gestion financière de l'UE et de sa propre expérience pour développer des outils de gestion financière adaptés aujourd'hui au secteur artistique et culturel. La maîtrise de ces procédures a également servi à mettre à jour les manuels de procédures du CCK et de la Fondation Festival sur le Niger, qui permettent d'insister désormais sur l'application stricte des procédures d'achat.

- La politique administrative et organisationnelle

Les partenariats du CCK ont permis la mise à niveau de sa politique administrative et organisationnelle. Par exemple, l'institution de la charte des risques auparavant inexistante en gestion des organisations culturelles, et qui permet d'évaluer les risques de gestion et les prévenir à travers des mesures d'atténuation, a été adoptée par le Centre grâce aux partenariats. Le CCK a découvert et adoptée la Charte des risques, la politique d'appui sociale, et la politique de sécurité dans le travail. Il a pu installer des extincteurs et des caméras de surveillance sur place dans ses locaux.

- Les appuis techniques et financiers

Le CCK est très sollicité et fait assez de contributions au niveau local et international, au point que certains pensent que cette organisation est un bailleur. Il intervient beaucoup plus dans l'accompagnement, surtout de ceux-là qui sont dans le besoin. Les appuis peuvent être technique, que financiers ; par exemple, faire participer des lauréats locaux (Kôre Hip-hop) à des scènes internationales en prenant leur voyage en charge, accueil à titre forfaitaire ou gratuit de résidences, contribution technique à des projets, à la recherche, à des publications etc.

- A. Les éléments gagnants pour les collaborateurs externes

Les collaborateurs externes estiment gagner à travers les partenariats qu'ils ont avec le Centre Culturel Kôre. Il s'agit de plusieurs avantages financiers et non financiers :

- les partenaires ont de la visibilité à travers les supports de communication,
- grâce aux partenariats, toutes les activités lucratives telles que les éditions, les formations sont confiées à l'IKAM ;
- des résidences de création, de renforcement de capacité des artistes à travers des coaching pendant trois ans, des résidences sanctionnées par des expositions lors des festivals, Master class, échanges d'expérience entre jeunes artistes et personnes ressources par le biais de l'évènement Ségou' Art de la Fondation festival et de la programmation du CCK existent ;
- des partenariats locaux avec les collectifs des artistes plasticiens de Ségou pour des accords de galerie, et espace d'initiation au Bogolan, et à la technique de peinture des tous petits ;

- le renforcement de capacités des artistes
- les formations des troupes locales
- opportunités d'apprentissage, de production et de diffusion sur les plateaux du CCK et de la Fondation pour les artistes locaux ;
- la promotion de la lecture dans les écoles ;
- l'éveil artistique des jeunes et des tout petits ;
- l'amélioration du cadre de travail, équipement et structuration ;
- les visites guidées dans les organisations partenaires lors des éditions du Festival sur le Niger qui entraînent d'autres avantages tels que la découverte et l'achat des produits par les visiteurs, la création d'autres liens de partenariats ;
- la solidarité des acteurs.

Le SG du conseil communal des jeunes déclare que « l'arrivée du centre est comme une école pour la jeunesse de Sébougou. Leur réseau de connexion Wifi au départ profitait aux élèves pour leurs recherches. Et aussi, le centre est un moyen de soutien à la jeunesse ».

A la question de savoir s'ils étaient ainsi satisfaits de leur collaboration, les avis sont favorables en dehors de quelques insatisfactions liées à l'absence de tâches concrètes affectées aux collaborateurs externes. Ils participent juste en tant qu'invités aux différentes activités du Centre ou du Festival sans implications directes. Par contre, plusieurs de ces collaborateurs disent être impliqués dans l'organisation du Festival sur le Niger et se voit même confiés des activités à ce niveau.

A l'interne, il s'agit plutôt d'éléments de démotivation que d'insatisfaction qui sont de l'ordre de la communication et du retard dans l'exécution des activités sur le terrain. Le mode de communication à l'interne est à revoir.

3.3.3 Contraintes et difficultés du processus

Quelques difficultés et contraintes ont été signalées. Il s'agit principalement des questions de communication, de la situation sécuritaire, de la Covid-19, de la différence des paradigmes de développement des bailleurs de fonds, et du respect des chronogrammes d'activités sur le terrain.

- Les difficultés de communication

Il ressort que dans la mise en œuvre des activités de partenariat avec les ONG WaterAid et One Drop, le CCK n'avait pas de problème de communication à l'époque du premier projet Dji ni Beseya. Mais, pour les récents projets, le centre ne peut communiquer que sous autorisation et cela est clairement spécifié dans le contrat du projet Scofi par exemple. Ils ne sont pas beaucoup autorisés à communiquer et se réserve donc par conséquent. La communication sous autorisation est une contrainte, mais aussi le format du partenariat dans lequel il évolue actuellement dans le cadre du projet SCOFI. « *Au début du projet, on se voyait comme un partenaire, mais on se rend compte actuellement, qu'on joue beaucoup plus le rôle*

d'un prestataire. Pour un départ, vous vous imaginez, avec l'apport que vous faites dans le projet en tant que partenaire, et après, dans la mise en œuvre, vous vous apercevez qu'il s'agit d'un autre format. Si on est partenaire, on ne doit pas nous contraindre de ne pas communiquer sur le volet par exemple » estime l'administrateur du centre. Mais les logos des partenaires figurent sur leurs supports visuels de communication.

- *Situations sécuritaire et Covid-19*

Abordant la question des difficultés, le responsable du projet Scofi avoue, que pour le moment il n'y a pas de contraintes majeures en dehors de la situation sécuritaire du pays (terrorisme, conflits inter ethnique, COVID 19 qui peuvent être des risques autour de la zone d'intervention du projet.

- *Différence des paradigmes de développement*

Une autre difficulté concerne les paradigmes de développement des bailleurs de fonds qui sont très souvent différents des réalités du contexte local. « *Ils veulent toujours imposer leur idéologie, or les projets ont leurs réalités sur le terrain. Et, souvent cela nécessite de fortes discussions pour aboutir à des consensus* ».

- *Chronogramme d'activités*

Il ressort que souvent les chronogrammes de réalisation des activités ne conjuguent pas avec les réalités de terrain notamment en ce qui concerne la disponibilité de certaines cibles (directeurs d'écoles et CGS). Aussi, la réticence de certaines communautés, et des difficultés de mobilisation par endroits ont été évoqués comme difficultés par les agents de changements de comportement des projets Scofi et Beseya Blon.

En dehors de cela, les autres contraintes pour l'administrateur ne sont pas nécessairement des contraintes. Il s'agit des exigences des projets en termes de procédures et autres. Au contraire, c'est quelque chose qui les fortifie.

Chapitre 4 : Analyse, recommandations et Suggestions

4.1 Analyse

4.1.1 Discussions

L'analyse du processus des partenariats du CCK, laisse apparaître des aspects dominants à prendre en compte, à savoir le nombre des intervenants, l'existence des réseaux, le leadership et la vision, l'innovation, la solidarité et l'entraide, et bien d'autres déterminants.

a. Le nombre d'intervenants

Le premier aspect, est lié au nombre d'intervenants dans le processus. En effet, on note la présence d'une diversité d'acteurs et de profils sur un même projet de partenariat : bailleurs, associations, artistes, bénéficiaires, etc. Les uns sont des partenaires officiels qui voient leur image s'associer aux supports de communication du centre. Les autres participent de manière « non officielle » à la réussite du projet. Les premiers sont des partenaires techniques et financiers et les autres, des partenaires naturels qui intègrent le processus par leur disponibilité d'accompagnement.

b. L'existence des réseaux

Le second aspect concerne l'existence des réseaux dans le processus. L'aspect relationnel ou l'intégration au réseau a été démontré par Andersen et Lorentzen (2007) comme important. Il s'agit du large éventail de relations sociales allant des réseaux inter-organisationnels formels aux réseaux informels tels que les amitiés et les liens familiaux qui affectent tous la prise de décision et la performance de l'organisation. En effet, dans le cas du centre, ce réseau couvre les acteurs de son écosystème, les relations personnelles du Directeur et des autres membres du groupes. Cela profite au CCK qui acquiert et renforce sa visibilité à travers son réseau d'acteurs et son expérience. En créativité organisationnelle, le réseautage en plus du partage de l'information, de la culture d'apprentissage, de la motivation, a une influence sur le climat créatif et donc du processus de partenariat dans notre exemple.

c. Le leadership et la vision

Le troisième et le quatrième élément sont en lien avec le leadership et la vision de Mamou DAFPE. Carrier et Gélinas (2011), avaient identifié la vision, la mission et la culture organisationnelle comme des facteurs endogènes particulièrement importants pour la construction d'un contexte organisationnelle interne propice à l'éclosion de la créativité des employés quelle que soit la position qu'ils occupent dans l'organisation. Et, la créativité organisationnelle dépend de la façon dont les dirigeants encouragent et gèrent la diversité dans l'organisation (Emmanuel Agbor, 2008). Les résultats indiquent que le leadership de Mamou est transformateur car il est un modèle d'une part, et parce qu'il a une relation positive directe avec le climat psychologique des autres membres du groupes et des personnes témoins d'autre part. Le leadership transformationnel peut également influencer la créativité et l'innovation organisationnelle à la fois directement et indirectement. Les agents se sentent motivés en regardant leur Directeur à la tâche, et entreprennent des démarches à leur tour qui profitent à l'organisation. Aussi, pour que la créativité ait lieu, les dirigeants doivent activement mettre en œuvre des stratégies qui l'encouragent. C'est le cas au CCK, les agents et les collaborateurs en tant qu'équipe diversifiée est encouragée au quotidien par le premier responsable. Ils sont félicités pour le travail bien exécuté, déjeunent sur place en groupe et partagent un repas festif dans le mois avec leur directeur dans les locaux du centre.

d. L'innovation

Par ailleurs, la capacité d'innovation du CCK est aussi un aspect récurrent qui a émergé dans l'analyse des discours. Certaines personnes enquêtées ont avoué que le Centre à travers son promoteur, est un innovateur (ACF, Fonds Maaya, Méthode Maaya, Concept SAADA,...). Léonard-Barton (1995) avait estimé que la capacité d'innovation d'une organisation est un avantage concurrentiel important et que dans une certaine mesure, le développement de nouveaux produits repose sur la créativité organisationnelle. Et c'est encore le cas au CCK.

e. La solidarité et l'entraide

Un autre point majeur est la quasi inexistence d'entreprises concurrentes. Les acteurs ne se sentent pas en concurrence mais prônent plutôt la solidarité et l'entraide car leur expérience dans le domaine leur donne de l'assurance. L'effet de synergie est arrivé à l'emporter sur l'effet négatif de concurrence en référence conformément aux travaux de Xavier Greffe (2005) sur les regroupements stratégiques des organisations culturelles.

f. Les facteurs d'influence

Les déterminants de la réussite des partenariats du CCK cités au cours de l'enquête sont nombreux. Nous retenons plus la maîtrise du terrain qui s'accompagne de l'expérience, de la qualité du projet, le leadership du porteur de projet, la rigueur, la vision, une stratégie et des collaborateurs très engagés. Ces aspects influenceraient le choix et la confiance des bailleurs selon les responsables du centre. Nous ajoutons à ces facteurs, la présence et la proximité de nombreux acteurs créatifs qui bénéficient au CCK dans son fonctionnement.

Ainsi, les trois facteurs endogènes influençant la créativité organisationnelle tels que l'engagement et l'étendu du réseau personnel des individus dans le processus créatif, la qualité du contexte de l'organisation favorable à l'émergence des idées et la capacité de l'organisation à se renouveler sont présent dans l'analyse du cas du CCK et y sont même importants. Les facteurs exogènes relatifs au territoire créatif, s'articulant autour du processus d'échange permanents entre les trois niveaux qui amènent le territoire à devenir de plus en plus créatif à travers des opportunités, sont également constatés.

Nous déduisons de cette analyse, que les partenariats innovants sont un processus alimenté par des relations qui interagissent pour produire des résultats tangibles. Ces relations sont de deux natures :

- formelle avec des organismes de développement, des acteurs individuels, pour la mise en place d'un projet, à travers lequel l'organisation culturelle réussit à élaborer une stratégie de changement de comportement et à conduire de bout en bout le processus avec des produits d'art social, ou avec l'appui de l'expertise locale. Ces partenariats apportent financements, appui technique, maîtrise des contextes sociaux par l'ensemble des partenaires, pour opérer les changements voulus.
- naturelle, avec son propre réseau d'acteurs et les populations locales qui sont des participants, des bénéficiaires et des relais du projet. Ces partenariats soutiennent les

échanges, exposent les besoins et génèrent des bénéfices et opportunités pour les groupes.

Le processus de partenariat innovant ne se développe et se maintient que sous les conditions ci-après : 1. l'expérience et le leadership, 2. Le soutien permanent du partenaire, 3. la possibilité de faire intervenir son réseau, 4. Le partage d'informations, 5. Les résultats concrets. Et, il s'appuie alors sur une diversité de sources à la fois internes et externes aux organisations par le biais desquelles, les idées se mettent en œuvre.

Les résultats indiquent également, qu'il existe un certain nombre de valeurs et d'enjeux dans le processus des partenariats. Les acteurs de Ségou ont adopté l'entraide, la solidarité et le don de soi. Le CCK prône particulièrement l'intégrité, la collaboration créative et l'équité. Le social s'est révélé être très important dans la démarche, et la population aussi se sent concernée et participe aux différentes activités du centre, que cela soit en présentiel ou à travers les réseaux sociaux.

Toutefois, les personnes n'ont pas abordé de façon exhaustive, leurs besoins concrets en matière de collaboration. Il n'y a presque pas eu de plaintes ni de grands motifs d'insatisfaction de la part des collaborateurs externes et internes.

Nous ne pouvons conclure par exemple, que les partenariats innovants sont plus susceptibles de présenter des actions essentielles à la production de résultats synergiques : l'engagement et le partage d'informations. Ils engagent plutôt la disponibilité du partenaire à toujours accompagner l'autre, au partage des informations et à ne pas perdre de vue les valeurs sociétales.

4.1.2 Limites du processus

Le processus des partenariats innovants que nous avons étudié joue un rôle primordial pour résoudre certains besoins concrets des partenaires, mais pas pour toutes les parties. En effet, pour les partenariats formels c'est le cas. Mais, pour les partenariats naturels, ce n'est pas totalement le cas. Des parties s'engagent de manière altruiste et sans contrepartie négociée en espérant des retombées immédiates ou futures. Il est vrai que, certains ont jugé que l'écrit n'est pas nécessaire ou encore que « la promesse tenue vaut mieux qu'un bilan négatif » mais, ils ont aussi affirmé que « la trahison » est un risque permanent dans le monde de l'entreprise.

L'absence d'accord formalisé peut donc constituer pour nous un risque et une limite à prendre en compte dans le maintien du processus. Il conviendrait de formaliser la pratique pour l'inscrire dans la vision. La contractualisation pourra servir à prévoir les obligations des parties, la durée du partenariat et certaines autres conventions et obligations. Cependant, le seul fait d'avoir des conventions écrites ne suffit pas également. D'autres éléments sont à intégrer dans le déroulement du processus.

4.2 Recommandations

Plusieurs recommandations ont été formulées par les personnes enquêtées afin d'améliorer et maintenir durablement le processus des nouvelles formes de collaborations.

4.2.1 Pour le renforcement du processus à l'interne

- L'amélioration de la communication et la mise en œuvre de certaines activités à temps

Plusieurs répondants ont suggéré l'amélioration des méthodes de communication au sein de l'équipe. Elles estiment qu'il y'a un véritable problème de communication, même si des faits n'ont pas été relatés. Ils préconisent également pour la communication externe de procéder à une approche de tout le territoire depuis les quartiers pour relayer les activités du CCK à la communauté. L'organisation de rencontres en équipe pour la planification, la préparation et le compte rendu des activités aux différents niveaux de travail est de même suggéré. A notre avis, le CCK pourrait exploiter son propre outil qui est l'art social à l'interne. Cela peut se faire à une fréquence mensuelle pour permettre la prise de parole et libérer le « génie du lieu » ainsi que le suivi de la mise en œuvre des engagements des individus à l'interne.

Nous ajoutons à ces recommandations :

- La mise en place d'une stratégie de médiation autour des activités du musée Kôrè

Le musée Kôrè est ouvert au public mais ses activités, comparées aux activités des autres composantes ne sont pas assez visibles. L'adoption d'une stratégie de communication et /marketing pour la composante patrimoine est nécessaire afin d'amener les publics à la découverte des expositions. A défaut, il est possible que les programmes fassent des duos. Le programme de la médiathèque peut en même temps travailler avec le musée pour promouvoir ses expositions ; car très peu de personnes en parlent contrairement aux autres activités qui connaissent l'implication de presque tout le groupe. Il y'a des angles sur lesquels les uns et les autres pourraient apporter une contribution, notamment en termes de médiation pour permettre au musée de bien remplir son rôle dans la société.

4.2.2 Pour le renforcement du processus à l'externe

A l'externe, les personnes enquêtées recommandent de veiller :

- au renforcement de la confiance ;
- à impliquer d'avantage les services déconcentrés de la culture dans l'organisation des activités du CCK ou de la Fondation Festival sur le Niger, en complément des simples invitations de participations ;
- à fidéliser les collaborateurs externes avec des contrats de prestations semestriels ou annuels ;

- à renforcer d'avantage les compétences des collaborateurs externes tant sur le plan technique que matériel ;
- à initier des micro-projets ou micro- plans au profit des collaborateurs externes ;
- à aller en rang serré vers la recherche des financements et la promotion du modèle entrepreneurial Maaya qui est un modèle hors du commun ;
- à une collaboration durable avec une vision très claire entre réseau Maaya et CCK.

A ces recommandations s'ajoutent :

- La vulgarisation du modèle la Fondation Doen

D'autres partenaires peuvent s'inspirer du modèle d'appui de la Fondation Doen, pour ne plus voir des projets s'arrêter parce que le bailleur est exigeant, s'ingère trop dans les activités et change la vision des projets. Il est important d'avoir des bailleurs certes, mais le plus important est de travailler pour la durabilité et l'autonomisation des structures à long termes. Et toutes les parties doivent travailler à cela.

- Le modèle économique de base pour les organisations culturelles

Au-delà des valeurs, les organisations culturelles doivent avoir une identité, de la rigueur, une vision et un modèle économique sur lesquels asseoir leur développement. Cela leur permet d'avoir une certaine autonomie même au niveau local, de se constituer des forces avant d'aller vers de potentiels bailleurs. Ces conditions peuvent permettre également de se faire respecter et de pouvoir échanger d'égal à égal avec les partenaires sans que cela ne puisse contraindre le porteur de projet dans son avancée. En plus de cela, les organisations culturelles doivent savoir se réinventer malgré les contextes à l'image de ce que le CCK et son écosystème font.

- Une meilleure implication de la jeunesse dans les activités du centre

La jeunesse à travers le Conseil communal des jeunes de Sébougou, sollicite d'avantage leur implication dans les activités du centre. C'est le partenariat actuel qui les amène à participer aux activités du centre. Ils estiment qu'il y'a des activités à améliorer à leur niveau, notamment en organisant beaucoup plus d'activités à l'endroit de la jeunesse dont elle va en bénéficier, en renégociant le partenariat avec leur structure ; « un bon partenariat entre la jeunesse et le centre qui soit très utile et profitable à tous, parce que le partenariat verbal est difficile pour que chacun puisse jouer pleinement son rôle ». Selon le SG du conseil.

- L'établissement de protocoles de recherche pour les étudiants stagiaires

Depuis 2018, le CCK a commencé à recevoir des stagiaires de l'Université Senghor à Alexandrie au sein de son équipe. Le CCK pourrait à cet effet envisager pour son volet « recherche », un programme d'accueil de stagiaire (en entreprise culturelle, patrimoine ou management de projet) en partenariat avec l'Université Senghor pour chaque promotion. Sur cette base des protocoles de recherches peuvent être définis pour les étudiants stagiaires afin de faciliter leur intégration et leur travail de terrain sur des thématiques pertinentes répondant aux

besoins du centre et de ses partenaires. Planifier une convention de partenariat officielle signée entre le CCK et l'Université Senghor serait un atout pour le volet recherche du centre.

En outre, nous ne devrions pas perdre de vue que le CCK est un organisme culturel à but non lucratif. Chacun peut accompagner le centre dans la réalisation de ses missions en :

- restant informé à travers l'abonnement sur les pages Facebook, site officiel, et événements du centre, etc.
- partageant les informations sur le centre pour d'avantage accroître sa notoriété ;
- participant à ses activités en ligne et/en présentiel.

4.3 Stratégie d'amélioration

A l'issue des travaux de recherche sur les partenariats innovants du CCK, et sur la base des recommandations, et de notre expérience personnelle, nous proposons une stratégie d'amélioration du processus. Les enjeux seraient pour le centre de s'enrichir : de visions différentes, la recherche de nouveaux financements, la recherche de ressources humaines (bénévoles et stagiaires), être un acteur économique et social incontournable, et maintenir sa place de leader dans la transmission de l'expertise métiers des arts et la culture en Afrique. Nous proposons ainsi un plan de développement des partenariats et une stratégie marketing pour le musée Kôrè. Les activités sont à initier à l'interne et à l'externe avec l'appui de partenaires externes. Les budgets sont à déterminer par le CCK et son réseau.

Tableau 7 : Activités à réaliser

	À interne	À l'externe
Stratégie	1 Concertation. 2 Analyse des financements privés et publics. 2 Elaboration d'une stratégie de développement de partenariat à court, moyen et long terme pour le CCK	Organiser un comité d'experts pour l'élaboration de la stratégie
Préparation	Projets : définir des partenariats financiers, de compétences, naturels	Comprendre les enjeux et les attentes des partenaires quel que soit leur profil. Pratiquer la veille informationnelle.
Prospection	Analyser les retours puis modifier en fonction de cela. Etablir un tableau de suivi des démarches	Contacts téléphoniques Entretiens. Fondations d'entreprises, PME, Grandes associations, universités acteurs indépendants, journaliste, étudiants
Fidélisation	Etablir un tableau récapitulatif des partenaires. Actualiser la signature des anciens partenariats si nécessaire.	Informations : Affichages, newsletter, internet, réseaux sociaux. Actions : interviews, remerciements (site internet, film, etc.)
Suivi	Instaurer un tableau de bord	Instaurer un tableau de bord
Réseau	Faire appel à des bénévoles et chercheurs stagiaires. Toujours exploiter les réseaux des parties prenantes	Atteindre les partenaires potentiels grâce au réseau
Communication	Instaurer des réunions mensuelles pour privilégier les informations de groupe, maintenir le réseau social d'entreprise (Whatsapp) et les réunions webinars	Developper sa notoriété
Nouvelles pistes	1 Production de films sur les collections du musée Kôrè. 2 développements de nouveaux projets pour le musée (numérisation) et la médiathèque Kôrè (salle informatique), 3 Mutualisation des besoins en partenariat surtout avec le réseau Maaya, organisation d'évènements	Entrer en contact avec d'autres associations et donateurs

Spécialement pour le Musée Kôrè, nous insistons avec la proposition d'initiatives, à court terme. En effet, les musées sont entrés dans la logique des industries culturelles axée sur le service au client en devenant un lieu de production de biens et services. Et, cette tendance est renforcée par le développement de trois fonctions organisationnelles de l'institution muséale : la fonction de production et de diffusion, celle des services aux visiteurs et enfin

celle des études et recherches³⁷. Ils ont un important devoir de développer leur rôle éducatif et de drainer le public le plus large qui soit de la communauté, de la localité, du groupe qu'ils servent. Interagir avec la communauté et promouvoir son patrimoine font partie intégrante du rôle éducatif du musée.³⁸ D'un point de vue marketing, le musée devra se préoccuper des besoins de ses publics en attirant et fidélisant de nouveaux groupes de visiteurs et en les menant à de plus grandes expériences et satisfactions.³⁹ Le digital, pourrait être utilisé comme une innovation pour valoriser les activités du musée Kôrè. Au nombre de la diversité des modèles de collaborations pour mener des projets numériques et innovants il y'a l'initiative d'installation sonore, surtout qu'il s'agit d'un musée de musique, danse et marionnettes.

Par une approche analytique, le CCK aura une vision plus précise des démarches à entreprendre. Le calendrier et le budget sont également à déterminer par le centre.

Tableau 8 : activités potentielles

Activités			
Durée	Intitulé	Objectifs	Partenaires potentiels
Court terme 1 à 3ans	Page Web pour la composante patrimoine/musée Kôrè	Accroître la médiation autour de composante musée	Médias locaux, IKAM Journalistes culturels indépendants
	Créer un évènement (journées portes ouvertes, ...)	Promotion et découverte du CCK	Etudiants Master IKAM et Université Senghor, guides touristiques
	Elaboration de nouvelles conventions de partenariats pour l'accueil de stagiaires en patrimoine et ou gestion de projets	Acquisition de nouvelles ressources	Département culture de l'Université Senghor, IKAM
	Réaliser des films sur les collections du musée, reportages, témoignages	Accroître la médiation autour de composante musée	IKAM, journalistes culturels,

❖ La stratégie marketing du musée Kôrè

Nous proposons des éléments d'une stratégie à même d'atteindre les objectifs marketing du projet de médiation du musée Kôrè. L'enjeu de celle-ci est de susciter l'intérêt des populations

³⁷ Courvoisier, François H, et Fabienne A. Courvoisier. « Communication et marketing d'institutions culturelles en suisse francophone », *Management & Avenir*, vol. 5, no. 3, 2005, pp. 133-150.

³⁸ Conseil international des Musées, 2017, p.19

³⁹ Idem

locales autour de la valorisation et la promotion de leur patrimoine et d’offrir une vitrine en vue d’attirer les touristes étrangers.

Tableau 9 : stratégie marketing du musée Kôrè

Stratégie marketing musée Kôrè		
<p style="text-align: center;">Analyse du marché</p> <ul style="list-style-type: none"> - Musée à but non lucratif - Activités de recherche et expositions - Musique, danses et marionnettes - médias de proximité, leaders - internet, mobilité, Facebook 		
Valeurs	Missions	Vision
<ul style="list-style-type: none"> - Conservation - Valorisation - Innovation - Citoyenneté 	<p>Préserver et promouvoir le patrimoine musical</p>	<p>Devenir le musée de la musique des danses et marionnettes de référence en Afrique d’ici 2030</p>
<p>FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Construction architecturale traditionnelle (construit avec un mélange de matériaux locaux et modernes) - Premier musée musical du genre au Mali - Seul musée consacré à la promotion des instruments de musique, de danse et marionnettes - Recherches muséales - Valorisation et préservation du patrimoine culturel - Musée ouvert 6j/7 - Équipe multidisciplinaire - Diversité des services offerts au CCK 		<p>FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacité d’accueil faible - Ressources humaines qualifiées en gestion de musée insuffisantes - Faible médiation autour du musée - Faible implication du personnel de l’écosystème du CCK

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Région historique et touristique - Stabilité politique - Forte présence des structures Etatiques et d'appuis au développement à Ségou (Ministères, ONG) - Diversité culturelle dans la zone - Festival sur le Niger - Institut Kôre des arts et métiers ; - Disponibilité des associations (danseurs, marionnettes, costumiers...) - Partenariat avec Doen - Existence d'une composante patrimoine au Centre Culturel Kôre 	<ul style="list-style-type: none"> - Mouvements de la population - Insuffisances de ressources humaines de qualité - Coupures intempestives d'électricité - Insécurité - Faible implication de l'équipe du CCK dans le projet - Abandon du projet
<p>Positionnement stratégique : « <i>MUSEE KÔRE, référence des musiques, danses et marionnettes d'Afrique</i> »</p>	
<p>Objectifs marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atteindre le chiffre de 10 000 visiteurs - Un taux de croissance des visites de 10% par an - Organiser des activités culturelles et animations pédagogiques avec les publics scolaires de 8 à 14 ans dans 4 établissements de la région par an ; - Accroître le taux de participation des acteurs institutionnels de 5%; - Atteindre un taux de fréquentation du public scolaire (enfants et adolescents) de 1000 visiteurs d'ici la fin de 2022 ; - Concevoir 2 mallettes pédagogiques pour publics enfants ;
<p>Objectifs de communication</p>	
<p>Afin que la marque soit classé "Top of Mind", c'est à dire marque immédiatement présente à l'esprit, il est conseillé d'utiliser les panneaux routiers sur les grands axes, aux alentours de la Fondation Festival sur le Niger et au Centre Culturel Kôre. Cela pourrait aider à l'implantation du Musée Kôre dans l'esprit collectif des visiteurs et créer leur curiosité de le visiter.</p> <p>Au niveau local " La sensibilisation de la population locale de l'histoire de leur ville/ethnie/pays. Attirer l'attention des locaux de s'approprier de leur propre patrimoine et leur histoire et d'en être fiers. Aider les jeunes à redéfinir leur identité culturelle ayant ses origines de l'histoire unique des musiques danses et marionnettes du continent africain, souligner et diffuser son originalité afin de booster le sentiment de fierté nationale authentique depuis des siècles.</p> <p>Au niveau international : inciter les visiteurs des autres festivals et évènements au Mali, à faire un saut au musée Kôre pour ne pas manquer une expérience unique, notamment riche par sa culture immatérielle, communiquer un grand festival de danse et de chants, créer des 'expo d'artisanat local de la ville de Ségou, un festival de gastronomie de Ségou.</p>	

Marchés cibles	
LIEUX	LANGUES
<ul style="list-style-type: none"> - International - Continental - Diaspora - Local 	<ul style="list-style-type: none"> - Anglais - Français - Langues locales
Clientèles cibles	<ul style="list-style-type: none"> - touristes internationaux (tertiaire 20%) - touristes africains et diaspora (primaire 50%) - population locale ségovienne, Acteurs institutionnels, Publics scolaires et étudiants - touristes secondaires (touristes secondaires 30%)
Choix média	
<p>Le CCK a ses propres canaux de communication, mais pour la stratégie de promotion du musée nous recommandons plus les médias suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Radio <p>La radio reste un média de proximité au Mali et surtout auprès des populations rurales. Ces canaux sont appropriés pour toucher les populations locales. Avec ce moyen de communication en langue locale, nous pouvons conquérir ce public en passant des bandes de message pendant les heures de diffusions audio). Le contenu de la communication peut être un spot publicitaire en langue locale qui présente l'écomusée et les activités qui s'y sont organisées, les jours et horaires d'ouverture, la tarification des billets d'entrée.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Internet (Site Web, réseaux sociaux) <p>Ce canal est adapté pour toucher les touristes internationaux, les jeunes scolaires et universitaires, les ONG... Les coûts sont relativement peu élevés. Facebook et Instagram pour les touristes internationaux amateurs du patrimoine culturel et LinkedIn pour les touristes avertis et responsables. Ces sont les réseaux les plus en plus utilisés voire le mieux utilisé sur l'échelle internationale. En guise de remarque, Facebook est la plate-forme préférée des consommateurs facile à accéder et à manipuler.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Signalétiques (panneaux publicitaires et affiches sur les camionnettes du CCK) <p>Permet de marquer les esprits par une communication visuelle et servent de repères et de guide pour le client. Pour les touristes nationaux, les signalétiques sont moins couteux, plus visibles et attractifs. Nous proposons comme contenu quelques images des marionnettes, activités et services annexes du musée Kòrè, les jours et horaires d'ouverture et de fermetures, la tarification des billets si possible, la carte de localisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Dépliants <p>Peuvent être déposés au CCK, auprès des structures partenaires, hôteliers et agences de voyages, services publics, écoles, etc. Facile à être emporter</p>	

CONCLUSION

La recherche sur les partenariats permet de rendre explicite une connaissance des stratégies de mobilisation des acteurs territoriaux. Le thème de recherche qui portait sur la créativité et les partenariats innovants soutenant la culture et le développement local à travers l'expérience du Centre Culturel Kôrè, nous a conduit à émettre l'hypothèse selon laquelle les partenariats innovants impliquent aux organisations d'être créatives et reposent sur un ensemble de valeurs et d'enjeux qui répondent aux attentes des partenaires. Parce que, la mise en œuvre de ces partenariats ne se fait pas sans difficultés. Les entretiens avec les responsables du CCK ont révélé également certaines difficultés et contraintes relatives au contexte de leurs partenariats.

De la première hypothèse, il résulte que le CCK à travers son approche d'art social et son concept Maaya permet de répondre de manière innovante avec des partenariats qui favorisent la responsabilisation des communautés, la réussite des artistes, et qui propulsent les projets individuels en adéquation avec les priorités des organisations locales. Ces partenariats ne sont pas forcement écrits mais apportent des changements observables et des avantages pour toutes les parties prenantes. En su, on peut retenir que les acteurs ne s'enferment pas dans un carcan de critères, mais le font sur la base d'un ensemble d'éléments qui guident leurs relations. La disponibilité, le partage d'informations, des opportunités et des mêmes valeurs, sont à l'œuvre pour rendre compte des comportements des acteurs. Que ce serait-il passé s'il n'avait pas tous ces éléments spécifiques aux partenariats innovants ? le CCK est un opérateur (partenaires d'exécution) pour les partenaires financiers et techniques. Les partenaires appuient également le CCK à répondre aux besoins de sa communauté. Ces partenariats sont établis autour des relations de groupe et sont conformes à leur vision. Ce sont des pratiques qui sont adaptées aux besoins locaux. De ce qui précède, notre hypothèse principale se trouve confirmée.

Quant à la deuxième hypothèse, qui présume que la réussite des partenariats du CCK sont en lien avec son ancrage local et son dispositif performant de créativité organisationnelle, elle se vérifie d'une part par les liens que les populations locales et les collaborateurs font entre le centre, le festival, et leur promoteur. Beaucoup connaissent le centre à travers le Festival et Mamou DAFÉ. Et d'autre part, par la qualité du dispositif organisationnel de l'écosystème du CCK à travers les interrelations, les collaborations créatives, du groupe, d'abord avec le festival, puis le centre et enfin l'IKAM. Le festival a travaillé sur cette forme d'entrepreneuriat basé sur la communauté, en enrichissant les principes économiques généraux avec les valeurs culturelles et sociétales, et vice versa. Avec son équipe, Mamou Daffé a réussi l'implication de toute la communauté dans le Festival : artistes, entrepreneurs, bénévoles. Et cela profite au CCK aujourd'hui.

S'agissant de la dernière hypothèse, selon laquelle la création et le développement de partenariats innovants nécessitent la mise en place de mécanismes de soutien, au sein des

organisations, au plan local, régional et national, elle se trouve aussi vérifiée. Les acteurs culturels bénéficient du soutien moral des autorités et de leurs populations locales. Reste à ajouter à cela les moyens techniques et financiers pour l'insertion professionnelle des jeunes par les fonds d'équipements ayant pour corollaire une meilleure prise en charge des jeunes entrepreneurs ; ce qui est facteur d'intégration. En effet l'absence de fonds propres pour assurer l'insertion fait qu'elle est tributaire de la volonté des partenaires étrangers, ce qui d'une part explique la disparité de la durée et des modules des projets. A l'issue de cette réflexion sur le thème, quelques voies et moyens ont été retenues en vue du renforcement des partenariats pour soutenir la gouvernance culturelle et le développement local. Il s'agit entre autres de l'amélioration de la communication au sein de l'organisation du CCK, du renforcement de la confiance, de l'élaboration d'une stratégie de médiation autour du musée Kôrè entre autres. Des recommandations qui ne sont certes pas exhaustives mais, dont nous restons convaincue que leur application contribuerait fortement à maintenir et à diversifier les partenariats en faveur des parties et des communautés locales. Toute œuvre humaine n'étant pas parfaite, la communication du CCK a besoin d'être renforcée à l'interne au-delà des acquis. Nous n'avons nullement la prétention d'avoir cerné tous les aspects des partenariats innovants dans le contexte de la gouvernance culturelle. Notre souhait est que les structures culturelles, publiques et privées fassent ensemble preuve de créativité pour rompre avec certaines habitudes et aller vers l'innovation collaborative pour une résilience du secteur.

Références bibliographiques

❖ Revues scientifiques :

AUBY, Jean-François. « *De l'utilisation des partenariats public-privé en matière culturelle* », L'Observatoire, vol. 35, no. 1, 2009, pp. 34-38.

AUDOUIN, Nicolas., Emmanuel, C. et Frédéric, K. (2012). *Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création*. Management & Avenir, vol. 54, no. 4, 2012, pp. 191-214.

❖ Actes de conférence :

Déclaration finale du 9ème Sommet des Chefs d'État et de Gouvernement ACP. Nairobi, 9-10 décembre 2019

UNESCO. *Textes fondamentaux de la Convention de 2005 pour la promotion de la diversité des expressions culturelles*. Éditions 2013, Paris, 123 pages

UNESCO, *Déclaration de Hangzhou*, 2013

❖ Ouvrages ou chapitres d'ouvrages :

AGBOR, Emmanuel. A. (2008) "*Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics*".

AGID, P. et TARONDEAU J.-C. (2003). *Manager les activités culturelles*. Revue française de gestion, N°142, janvier-février, p.103-112.

AKTOUF, Omar (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations. Une introduction à la démarche classique et critique*. Montréal : les presses de l'Université du Québec, 1987, 213p

ALTER, Norbert. *L'Innovation ordinaire*, Presses universitaires de France, 2e édition, 2005

AMABILE, T, M. (1988). *A model of creativity and innovation in organizations*. Research in Organizational Behavior, 10, p 123-167

BENGHOZI, P.-J. (2006). *Les temps modernes : de la gestion des organisations à la gestion de projet. Le modèle du secteur culturel*. Hermès, CNRS éditions.10 p

CARRIER, C. et GELINAS, S. (2011). *Créativité et gestion : les idées au service de l'innovation*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Commission Citées et Gouvernements locaux unis, *La culture dans les Objectifs de développement Durable : Un guide pour l'action locale*, 40p

COURVOISIER, François H, et Fabienne A (2005). « *Communication et marketing d'institutions culturelles en suisse francophone* », Management & Avenir, vol. 5, no. 3, pp. 133-150

DAFFE, Mamou. (2013). *L'Entrepreneuriat Maaya, un outil de gestion et de l'évènement culturel et du développement local*.

FREEMAN, Edward. R. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.

FIMBEL, Eric et Marie-Léandre GOMEZ. (2003) « *Il n'y a pas de stratégie sans stratège* », L'Expansion Management Review, n° 110.

LUSSIER, Martin. (2016). *Pour des partenariats réussis en culture ! Stratégies de mobilisation des acteurs territoriaux*. Montréal, Culture pour tous, Territoires innovants en économie sociale et solidaire & Service aux collectivités UQAM, 24 p.

MARTINET, Alain-Charles. (1988). *Les discours sur la stratégie d'entreprise*, Revue française de gestion.

PARMENTIER, G. et SZOSTAK, B. (2015). *La créativité organisationnelle vue comme sous l'angle du management stratégique : proposition du concept de capacité créative d'une organisation*. Communication présentée aux 7èmes journées du Groupe Thématique innovation de l'Association internationale du Management Stratégique (AIMS), Strasbourg, France

STOCKINGER, Peter. (2016) *Méthodologie pratique d'un projet de recherche. : Séminaire du Master LLCERCIM (CIM 4A 02C)*., Paris, France. pp.51

Réseaux, entreprises et développement durable. (2013). *Les partenariats au service du développement durable : Un guide à l'intention des dirigeants*, 22p

TAYLOR, Donald W., Paul C. B et Clifford H. (1958). « *Does Group Participation When Using Brainstorming Facilitate or Inhibit Creative Thinking?* », Administrative Science Quarterly, vol. 3, no 1, p. 23

WOODMAN, R.W., SAWYER, J. E. et GRIFFIN, R. W. (1993). *Toward a theory of organizational creativity*. Academy of Management Review, 18(2), 293-321

❖ **Rapport de recherche ou technique :**

Aubouin, N., Coblenca, E. & Kletz, F. (2012). *Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création*. Management & Avenir, 4(4), 191-214.

BATHILY, Youba. (2010). *Le secteur de la culture au Mali*. 2010, 50 pages

BRULHART, Franck. (2005). « *Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ?* », Management (Vol. 8), p. 167-191.

Communications MDR. (2016). *Analyse de l'écosystème culturel. Document d'information sur la stratégie culturelle de l'Ontario.*

FIMBEL, Eric. (2007). « *L'aventure des partenariats stratégiques* », L'Expansion Management Review (N° 127), p. 26-37.

GIRARDOT, J-J, Serge O. (2008). *L'observation territoriale, catalyseur et outil des partenariats multisectoriels. XLVe colloque ASRDLF (Territoires et action publique territoriale : nouvelles ressources pour le développement territorial)*. Université du Québec, Rimouski, Canada. pp.1-20.

KOCH, Stefanie. (2005). *L'importance des partenariats multisectoriels pour le secteur privé : l'expérience de Holcim*. Annuaire suisse de politique et développement. p. 127-140,

LAFAYE, Christophe. (2009). *La gouvernance des politiques culturelles à l'épreuve des acteurs et des territoires : La gouvernance des politiques culturelles : dépasser les rivalités entre acteurs de la culture ?*

LAULAN, Anne-Marie. (2004) « *La diversité culturelle à l'Unesco* », Hermès, La Revue (n° 40), p. 44-48.

Mission d'évaluation et de prospective de l'appui de la CE au secteur de la culture au Mali, Ministère de la Culture du Mali – Délégation de l'Union européenne, Rapport final, Bruxelles, juin 2006, 105 pages

Organisation Internationale de la Francophonie. *Profil culturel des pays du Sud membre de la francophonie, un aperçu de trois pays de l'UEMOA*. 2010, 66 pages

MEYER-B, Patrick. (2002). La notion de « gouvernance culturelle ». Documents de travail de l'IIEDH, Conseil de l'Europe, Strasbourg.

WEBER Raymond, *Quelle gouvernance pour la culture et le secteur culturel ?* Document pour le Campus Euro-américain de Las Palmas de Gran Canaria 2010, 32 pages

❖ Thèses :

DALI, Sidohon Chantale (2019). *Stratégies de développement de l'entrepreneuriat dans un Processus de développement local. Proposition d'un modèle pour l'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER) de Côte-d'Ivoire*, Mémoire de Master, Université Senghor, 78 p.

DUPRAT Lola (2020). *Favoriser la créativité organisationnelle des organisations créatives au sein d'une méta-organisation territorialisée : le cas de la friche LaBelle de Mai à Marseille.*

Thèse de doctorat en sciences de gestion, 444 p.

MANDE H. (2011). *Contribution des festivals et des structures de formation en arts vivants au développement socio-économique du Burkina Faso,* Thèse de doctorat en gestion culturelle.

Université de Ouagadougou, 469 p.

MOKRANE Mehdi (2007). *Partenariat et coopération dans le domaine de l'action culturelle L'exemple du réseau des Bibliothèques Municipales de Grenoble.* Grenoble. Ensisb. 106 p

KEITA Daouda, *Segmentation des visiteurs touristiques du musée national du Mali de 2005 à 2019 et nouvelle politique muséale,* Faculté d'Histoire et de Géographie, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako, Décembre 2020

❖ Sites internet

Nadji F., Boudia D. (2011). Guide de rédaction des références bibliographiques [en ligne].

Scribbr (2017). Problématique : comment rédiger une problématique de mémoire. <https://www.scribbr.fr/memoire/problematique-de-memoire/> (le 17 janvier 2021)

<https://www.entrepreneursdumonde.org/fr/entreprises-quels-types-de-partenariats-pour-un-developpement-durable/>

https://www.researchgate.net/publication/234022043_Toward_a_Theory_of_Organizationa_l_Creativity

https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/2017_ICOM_Statuts_FR.pdf

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00443599/>

<https://journals.openedition.org/aspd/355>

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/development-agenda/>

<https://agenda21culture.net>

<https://koresegou.org/>

<https://admical.org/>

Liste des illustrations

Figure 1 : Cartographie du Mali et ses frontières	viii
Figure 2 : La créativité dans les organisations créatives	13
Figure 3 : L'influence du territoire créatif sur la créativité organisationnelle des organisations	14
Figure 4 : Polarisation de Ségou et de son hinterland un jour de foire (source Rapport général, l'économie locale de Ségou, association des communes néerlandaises).....	20
Figure 5 : Domaines d'actions du CCK (source CCK)	21
Figure 7 : Organigramme CCK 2021 (Source : CCK).....	23

Liste des tableaux

Tableau 1 : Répartition des personnes interrogées	17
Tableau 2 : Les projets de partenariats du CCK en cours de réalisation:.....	21
Tableau 3 : Nature des relations entre le CCK et ses partenaires.....	38
Tableau 4 : Apports des différents partenaires au processus.....	38
Tableau 5 : Les outils de collaboration interne et externe	39
Tableau 6 : Les facteurs d'influence	40
Tableau 7 : Identification de projets de développement de partenariats.....	52
Tableau 8 : Projets potentiels	53
Tableau 9 : Stratégie marketing du musée Kôrè	54
Tableau 10: Récapitulatif des questionnaires d'enquête.....	xx

Glossaire

Art social : les arts sociaux sont des pratiques artistiques collaboratives qui s'intéressent à des questions sociales. L'interaction entre les différents acteurs et l'importance d'agir dans l'espace public y sont inhérentes et le processus de création devient plus important que le produit fini. Les praticiens des arts sociaux tentent d'impacter l'environnement et les communautés dans lesquels leurs travaux s'inscrivent. Dans la plupart des cas, la compréhension du contexte global et du public précède le développement du projet⁴⁰.

Développement local : Le développement local consiste à élaborer et mettre en œuvre des stratégies concertées pour le développement intégré des territoires. Aussi, concilier à la fois les objectifs sociaux et les objectifs économiques s'avère pertinent pour tendre vers un développement durable et égalitaire pour une localité donnée. Le développement local intégré peut-être défini comme le processus d'apprentissage par lequel la population d'un territoire donné décide de prendre en main son propre développement. Cette population définit alors une vision d'avenir de son territoire et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir⁴¹.

Gouvernance culturelle : elle se réalise par des stratégies multiples, par différenciation et interaction des domaines et des acteurs, interagissant en des espaces publics⁴²

Kôrè : le Kôrè est une société secrète d'initiation et de formation au Mali. Le Centre utilise ce nom en référence à cette société.

Maaya : le « Maaya » est une vision malienne de l'humanisme. C'est un concept intégral d'humanité basé sur la relation entre l'individu et la communauté. Les principes du Maaya sont : travail, leadership, politique, éducation, festivités, vie quotidienne, art, science sont applicables à chaque aspect de la vie. Il procure un cadre éthique et un "modèle de vie"⁴³.

⁴⁰ fr.m.wikipedia.org/

⁴¹ DALI, Sidohon Chantale (2019). Stratégies de développement de l'entrepreneuriat dans un Processus de développement local. Proposition d'un modèle pour l'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER) de Côte-d'Ivoire, Mémoire de Master, Université Senghor

⁴² Documents de travail de l'IIEDH, Patrick Meyer-Bisch. La notion de « gouvernance culturelle », Conseil de l'Europe, Strasbourg, octobre 2002

⁴³ Mamou DAFFE

Annexes

Annexe I : Quelques images du Centre Culturel Kôrè



Figure 7 Expositions du musée Kôrè (source internet)





Figure 8 : visite et animations culturelles

Annexe II : Capture d'écran des partenaires du Centre Culturel Kôrè

	<ul style="list-style-type: none"> - En quoi les partenariats du CCK sont-ils innovants ? - Quels sont les moyens (ressources humaines, financières, matériels ?) et les activités que vous mobilisez pour la mise en œuvre de vos partenariats ? - Décrivez un exemple positif de collaboration dans le cadre des activités de partenariat du Centre Culturel Kôrè qui vous a le plus marqué - Quels sont les impacts des différentes activités de partenariats du Centre Culturel Kôrè dans la société ? (Comment les évaluez-vous ?)
Collaborateurs externes	<ul style="list-style-type: none"> - Pensez-vous que les partenariats du CCK sont des partenariats innovants ? Pourquoi? - Quels aspects doit prendre un partenariat innovant ? (Motivation, groupes cibles, objectifs et activités, dimension territoriale, approche genre, résultats, durée) - Que gagnez-vous des collaborations du Centre Culturel Kôrè ? - Décrivez un exemple positif de collaboration dans le cadre des activités de partenariat du Centre Culturel Kôrè qui vous a le plus marqué - Quels sont les impacts des différentes activités de partenariats du CCK dans la société selon vous ?
II- Créativité organisationnelle et facteurs de réussite des partenariats du CCK	
<i>Publics cibles</i>	<i>Questions</i>
Personnel CCK	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les facteurs (éléments internes) qui vous motivent au sein du Centre Culturel Kôrè ? - Quels sont les facteurs (environnement socio-économique, externes) qui participent à la réussite de vos activités de terrain ? - En dehors des facteurs de motivations, existent-ils des éléments qui vous découragent souvent des deux côtés (interne et externe) ?
Directeur CCK	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les conditions qui favorisent l'émergence et le fonctionnement des partenariats du CCK ? - (Contexte légal ? financement ? formes de partenariats ? analyse préalable des besoins ? évaluation des partenariats ? - Qu'est-ce que le Centre attend de ses agents ? comment les attentes sont-elles communiquées ? - Considérez-vous vos agents comme des personnes créatives ? pourquoi ? - Quelles sont les valeurs du groupe que vous communiquez aux agents ? - Quels sont les outils et méthodes que vous utilisez pour l'interaction entre le personnel au sein de votre administration ? - Quels sont les canaux de communication privilégiés que vous utilisez pour permettre à vos agents de communiquer, collaborer et à exprimer leur créativité ? - Pourquoi cela est-il important ?

	<ul style="list-style-type: none"> - Comment motivez-vous vos agents dans leurs tâches quotidiennes ?
Collaborateurs externes	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les facteurs (éléments internes) qui motivent votre collaboration avec le Centre Culturel Kôrè ? - Quels sont les facteurs (environnement socio-économique, externe) qui participent à la réussite de vos activités de terrain ?
III- Renforcement de la créativité organisationnelle des organisations créatives pour des partenariats innovants	
<i>Publics cibles</i>	<i>Questions</i>
Personnel CCK	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les contraintes majeures que vous vivez dans le cadre de vos collaborations ? - La créativité est-elle importante pour les organisations culturelles et pour la société ? (Création d'emplois ? stratégie ? etc. - Quels sont les enjeux ? Quels sont les aspects positifs ou les contraintes d'être créatif ? Quels sont les risques ? - Exemples positifs, exemples négatifs de créativité ? - Comment les organisations culturelles peuvent-elles s'organiser pour des partenariats innovants ?
Administrateur & Directeur du CCK	
Collaborateurs externes	
Universitaires	