

#UNIVERSITÉSENGHOR

université internationale de langue française  
au service du développement africain

MA

# La coopération entre institutions de développement et universités, une stratégie de réponse à l'effet de fragmentation des industries culturelles et créatives en Afrique francophone : cas du partenariat entre l'Agence Française de Développement et l'Université Senghor

Présenté par

**Pela'naa Bienvenue EGOM**

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

Département Management

Spécialité Management de Projets

Le 15 septembre 2021

Devant le jury composé de :

Pr. Bonaventure MVE ONDO	Président
Professeur émérite Université Omar Bongo	
Dr. Alioune DRAMÉ	Examineur
Directeur du département Management Université Senghor	
Dr. Jacob YARABATIOULA	Examineur
Enseignant chercheur Université Joseph-Ki Zerbo	

## Remerciements

Je tiens à témoigner ma gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail par leurs conseils ou par leur soutien durant ma formation à l'Université Senghor.

Je pense en particulier :

A mon Directeur de mémoire, **Dr Jacob YARABATIOULA**, enseignant-chercheur à l'Université Joseph Ki-Zerbo. Je le remercie pour sa disponibilité et ses conseils avisés.

Au **Dr Alioune DRAMÉ**, Directeur du département Management de l'Université Senghor. Je voudrais lui adresser ma très grande reconnaissance pour son professionnalisme, sa bienveillance et les opportunités qui me sont parvenues grâce à lui. Sans oublier son assistante, **Mme Suzanne**, pour sa disponibilité et son amabilité.

Au **Pr Thierry VERDEL**, Recteur de l'Université Senghor, pour s'être investi de diverses manières durant mon stage et pour m'avoir accordé une grande autonomie dans l'exécution d'enrichissantes activités.

A l'ensemble des intervenants de l'Université Senghor, pour la richesse de leurs enseignements ainsi que leurs efforts pour assurer une formation de qualité.

Aux alumni qui ont bien voulu m'apporter des précisions dans leurs domaines d'expertise et faciliter mon enquête. Je pense à **M. Komlan AGBO**, **M. Donatien GAGLOZOUN**, **M. Christian Hervé GUEHI**, **M. Beril NZILA**, **M. Cheick Boukounta Karamoko SISSOKO**, **M. Nicolas-Etienne SOHOU N'GANI**, **M. Hermann ZAMBLE** et **M. Emile ZIDA**.

A mes aînées, **Enangnon Peace Audrey Carmen AHOUSSOU**, **Tchonanke Mawussé GNANDE** et **Florence Tikilawè ASSIDOU** pour leurs conseils et leur attention.

A **Alvens ALMINA**, pour son soutien inestimable.

A la communauté togolaise et à mes camarades de la 17<sup>ème</sup> promotion, notamment mes amis, **Lou Nazie Rosine TOH**, **Mame-Anna Kpedetin Rianatou SEGBENOU**, **Madia NDIAYE**, **Djibril Papa FAYE**, **Araba Besiwa JOHNSON**, **Felix Sévodjie Komi AGBEDAM**, **Léa FAIDA CHISHIBANJI**, **Gaoussou Yah TOURE**, merci pour tout, tout simplement.

A vous tous, qui m'avez prêté main forte durant ce parcours et dont les noms ne sont pas mentionnés ici, je vous adresse mes sincères remerciements.

## Dédicaces

### **A mon cher père**

*« L'humilité t'ouvrira des portes qui sont restées fermées à beaucoup d'autres »* m'as-tu un jour dit, faisant de cette valeur, le socle de ma vie. Tu vois ? J'écoute quand tu parles.

### **A ma valeureuse mère**

Modèle de bonté et d'amour. Si tant est que je sois ton sosie, je veux l'être parfaitement. Alors, j'essaie chaque jour de te ressembler à l'intérieur autant que je te ressemble à l'extérieur.

### **A mon oncle préféré, oncle Yaovi**

Tu m'as soutenue depuis ma plus tendre enfance, m'a donné le goût de l'apprentissage. Je sais que les révisions de mathématiques n'étaient pas toujours une partie de plaisir, surtout pour toi.

### **A mes adorables frères et sœurs**

Je veux être cette sœur qui vous rend la fierté que vous lui faites ressentir.

### **A vous tous mes bien-aimés**

J'espère de tout cœur que cette modeste réalisation justifiera vos sacrifices et votre foi en ma réussite.

## Résumé

Les industries culturelles et créatives (ICC) ont démontré leur capacité à contribuer au développement de l'économie mondiale. Un développement qui se veut durable et inclusif d'autant plus que tous les peuples sont dotés de créativité. Cependant, le constat est qu'il existe un fossé considérable entre le Nord et le Sud sur le panorama mondial des industries culturelles et créatives. En Afrique, elles sont caractérisées par une fragmentation aux causes multiples, dont l'insuffisance de compétences des acteurs de ce secteur. En tant qu'acteurs de développement, l'Agence française de développement (AFD) et l'Université Senghor se sont penchés sur la question et ont mis en place un projet de création d'un parcours de formation au profit des acteurs des ICC en Afrique.

Par conséquent, nous cherchons à savoir comment la coopération entre universités et institutions de développement contribue à réduire la fragmentation des industries culturelles et créatives. L'objectif de cette étude est de présenter l'outil de lutte contre la fragmentation des ICC qu'est la coopération entre université et institutions de développement, analyser particulièrement le cas du projet porté par le partenariat AFD-USenghor et contribuer à son amélioration.

Pour répondre à la problématique, nous avons effectué de la recherche documentaire, administré des questionnaires d'enquête aux acteurs des ICC en Afrique francophone pour connaître leurs besoins en termes de formations, puis étudié l'architecture du projet de création de parcours de formation. Nous avons ensuite procédé à une recherche d'adéquation entre la solution proposée par le partenariat AFD-USenghor et les besoins exprimés par les acteurs. Les résultats obtenus montrent que cette forme de coopération est en mesure de fournir aux acteurs des ICC, les moyens nécessaires à l'acquisition des compétences qui leur font défaut et par conséquent, de réduire la fragmentation des ICC, à certaines conditions.

À la lumière des résultats obtenus, nous recommandons que le projet soit ajusté aux besoins identifiés et qu'une étude d'impact du parcours de formation, présentée sous forme de projet, soit effectuée. Cette étude vient ainsi apporter une contribution à la compréhension du phénomène complexe de la fragmentation et des actions susceptibles de l'endiguer.

## Mots-clés

Fragmentation, Industries culturelles et créatives, Coopération pour le développement, Renforcement des capacités, Etude d'impact.

## **Abstract**

The cultural and creative industries (CCI) have demonstrated their ability to contribute to the development of the global economy. A development that is sustainable and inclusive, especially since all people are endowed with creativity. However, the observation is that there is a considerable gap between the North and the South on the global panorama of cultural and creative industries. In Africa, they are characterized by a fragmentation with multiple causes, including the lack of skills of the actors of this sector. The French Development Agency (AFD) and Senghor University, as development actors, have addressed this issue and have set up a project to create a training program for CCI actors in Africa.

We are therefore interested in how cooperation between universities and development institutions contributes to reducing the fragmentation of cultural and creative industries. The objective of this study is to present the tool for fighting against the fragmentation of CCIs that is cooperation between universities and development institutions, to analyze the case of the project carried out by the AFD-USenghor partnership and to contribute to its improvement.

To address the issue, we conducted a literature search, administered survey questionnaires to CCI actors in francophone Africa to determine their training needs, and then studied the project architecture to create a training program. We then proceeded to research the adequacy between the solution proposed by the AFD-USenghor partnership and the needs expressed by the actors. The results obtained show that this form of cooperation is able to provide CCI actors with the necessary means to acquire the skills they lack and, consequently, to reduce the fragmentation of CCIs, under certain conditions.

In the light of the results obtained, we recommend adjusting the project to the needs identified and carrying out an impact study of the training pathway, presented in a project format. This study thus contributes to the understanding of the complex phenomenon of fragmentation and the actions likely to curb it.

## **Key-words**

Fragmentation, Cultural and creative industries, Development cooperation, Capacity building, Impact study.

## Liste des acronymes et abréviations utilisés

ACDI : Agence Canadienne de Développement International

AEU : Association Européenne de l'Université

AFD : Agence française de développement

APD : Aide Publique au Développement

AUA : Association des Universités Africaines

BM : Banque Mondiale

CAD : Comité d'aide au développement

CEF : Conseil de l'Education et de la Formation

CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement

CRS : Catholic Relief Services

DCMS : Department for Culture, Media and Sport

FED : Fonds européen de développement

FMI : Fonds Monétaire International

FP : Formation professionnelle

FPC : Formation professionnelle continue

FPI : Formation professionnelle initiale

ICC : Industries Culturelles et Créatives

ICS : Institute for Capacity Strengthening

IPE : Institut international de planification de l'éducation

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques

ISIPCA : Institut supérieur international du parfum, du cosmétique et de l'aromatique alimentaire de Versailles

NPCD : Nouveau Paradigme de la Coopération pour le Développement

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

ODD : Objectifs de développement durable

OMD : Objectifs du Millénaire pour le développement

ONG : Organisation non gouvernementale

ONU : Organisation des Nations Unies

OSC : Organisation de la société civile

PAS : Politiques d'ajustement structurel

PM : Personnes morales

PME : Petite ou moyenne entreprise

PMI : Petite ou moyenne industrie

PNIN : Plateformes nationales d'information pour la nutrition

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PP : Personnes physiques

RC : Renforcement des capacités

ROE : Return On Expectation

TIC : Technologies de l'information et de la communication

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africain

UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

USenghor : Université Senghor

## Tables des matières

Remerciements .....	i
Dédicaces.....	ii
Résumé .....	iii
Mots-clés .....	iii
Abstract .....	iv
Key-words.....	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	v
Tables des matières.....	vii
Introduction.....	1
1 La coopération entre institutions de développement et universités, face aux enjeux de la formation des acteurs des ICC en Afrique francophone : Focus sur l’AFD et l’Université Senghor .....	4
1.1 La coopération pour le développement.....	4
1.1.1 Définition, caractéristiques et typologie.....	4
1.1.2 Historique et mutations de la coopération pour le développement.....	6
1.1.3 Quelques intervenants de la coopération pour le développement .....	7
1.2 Etat de la formation des acteurs des ICC en Afrique francophone.....	13
1.3 Enoncé des questions et objectifs de recherche .....	15
1.3.1 Questions de recherche .....	15
1.3.2 Objectifs de l’étude .....	16
1.3.3 Intérêt de l’étude .....	16
2 Partenariat, renforcement des capacités, industries culturelles et créatives : notions théoriques .....	17
2.1 Le partenariat, un concept polysémique .....	17
2.1.1 La notion de partenariat .....	17
2.1.2 Les principes véhiculés par le partenariat.....	18
2.1.3 Les avantages du partenariat .....	19
2.2 Le renforcement des capacités, un dispositif privilégié du développement.....	20
2.2.1 Le renforcement des capacités ou la fin de la coopération technique.....	20
2.2.2 Clarification des concepts : renforcements des capacités, développement des capacités, formation, capacités et compétences.....	22
2.2.3 Des partenariats pour le renforcement des capacités.....	25
2.3 Les industries culturelles et créatives et notions connexes.....	28

2.3.1	Définition des concepts : industries culturelles, industries créatives, industries culturelles et créatives, économie créative et fragmentation.....	28
2.3.2	Économicisation de la culture ou culturalisation de l'économie ? .....	32
2.3.3	Le regard de l'Afrique sur les Industries culturelles et créatives.....	34
2.4	Formulation des hypothèses de recherche.....	35
3	Le partenariat AFD-USenghor en réponse à l'insuffisance de compétences des acteurs des ICC : approche méthodologique et apport du stage .....	37
3.1	Méthodologie de recherche.....	37
3.1.1	Recherche documentaire .....	37
3.1.2	Questionnaire.....	38
3.1.3	Etude de cas : le partenariat AFD-USenghor et son projet de création d'un parcours de formation au profit des acteurs ICC d'Afrique francophone. ....	39
3.2	Traitement des données .....	41
3.3	Apport du stage.....	41
4	Les besoins de compétences des acteurs des ICC et l'approche AFD-USenghor face aux données factuelles .....	42
4.1	Présentation des résultats .....	42
4.1.1	Acteurs des ICC et besoins de compétences.....	42
4.1.2	Caractéristiques du partenariat AFD-USenghor.....	46
4.1.3	Adéquation entre la solution proposée par le partenariat AFD-USenghor et les besoins des acteurs des ICC .....	48
4.2	Analyse critique et recommandations pour la réussite du projet de création d'un parcours de formation des acteurs des ICC .....	49
4.2.1	Analyse critique .....	49
4.2.2	Sur l'absence de modules concernant des compétences importantes .....	49
4.2.3	Sur l'absence d'une évaluation d'impact du parcours de formation .....	50
5	Projet de mise en place d'un système d'évaluation d'impact adapté au projet de formation de l'AFD-USenghor .....	51
5.1	Contexte et justification .....	51
5.2	Formalisation du problème .....	52
5.2.1	Arbre à problèmes.....	52
5.2.2	Arbre à solutions .....	52
5.2.3	Choix de l'option .....	53
5.3	Méthodologie du projet .....	53
5.3.1	Analyse des parties prenantes .....	53
5.3.2	Cadre logique .....	55

5.3.3	Structure de découpage du projet .....	57
5.4	Opérationnalisation du projet.....	57
5.4.1	Stratégie de mise en place .....	57
5.4.2	Budget prévisionnel du projet.....	60
	Conclusion .....	61
	Références bibliographiques.....	i
	Table des illustrations .....	x
	Liste des tableaux.....	x
	Annexes .....	xi

## Introduction

Alors que la pandémie de coronavirus a ralenti les activités économiques au sein de plusieurs secteurs, l'année 2021 est déclarée **“Année internationale de l'économie créative au service du développement durable”**<sup>1</sup> et pour juste cause. Durant la pandémie, le monde a plus que jamais eu besoin des Industries Culturelles et Créatives (ICC). Que ce soit via les concerts ou la musique en ligne, les achats en ligne, les films et séries sur les plateformes de streaming, nous avons tous contribué à soutenir l'économie créative. On peut donc tout à fait déclarer que la COVID-19 a paradoxalement mis les ICC sous les projecteurs. Ces derniers représentent l'un des secteurs à très forte croissance dans le monde, contribuant selon l'UNESCO, à 3% du PIB mondial, générant 2250 milliards de dollars de chiffres d'affaires par an tout en créant 30 millions d'emplois dans le monde majoritairement pour la population des moins de 30 ans<sup>2</sup>. Le charme des ICC réside non seulement dans le fait que la créativité soit une ressource durable, renouvelable, illimitée et disponible partout mais aussi dans la propension du secteur des ICC à promouvoir l'inclusivité des couches vulnérables et à donner tout son pouvoir à « l'humain ».

Le concept d'économie créative, encore jeune, est né du mariage - des plus compliqués - des concepts d'industries culturelles et d'industries créatives. En Afrique, comme le mentionne Zida (2018), nous préférons la dénomination « industries culturelles et créatives » pour contourner les difficultés de délimitation des concepts. Le vocable « culture » qui, pendant longtemps, a suscité un certain dénigrement sur le plan économique, est désormais au cœur des préoccupations sur le continent. A en croire Bard (cité dans Ndour, 2005), « *dans les pays en voie de développement, l'industrie culturelle est peut-être aussi importante que l'industrie pétrolière* »<sup>3</sup>. Ces propos sont renchérissés par l'étude stratégique portant sur les ICC, menée par l'Agence Française de Développement (AFD) qui démontre que 49 milliards USD de chiffre d'affaires ont été réalisés dans le secteur en 2017 sur le continent africain en plus de 2 millions d'emplois créés la même année dans des industries phares que sont la télévision, la musique, le cinéma, l'art visuel et la presse<sup>4</sup>.

Cependant, la littérature scientifique existante sur les ICC africaines est unanime sur le fait qu'en dépit de sa richesse culturelle et de son potentiel créatif, l'Afrique dispose d'une économie créative fragmentée. Comme mentionné dans le rapport de 2008 de la CNUCED sur l'économie créative, l'Afrique contribuerait à moins de 1 % des exportations créatives

---

<sup>1</sup>En novembre 2020, les Nations Unies adoptent la résolution A/RES/74/198, déclarant 2021 "Année internationale de l'économie créative au service du développement durable". Présentée par l'Indonésie et soutenue par 81 pays, elle consacre l'intérêt retentissant pour une partie de l'économie mondiale souvent mésestimée et sous-évaluée.

<sup>2</sup><https://en.unesco.org/commemorations/international-years/creativeeconomy2021> (consulté le 2 mai 2021)

<sup>3</sup>Déclaration faite durant le Marché des Arts du Spectacle Africain ; édition 95

<sup>4</sup>Agence Française de Développement & EY. (2018, janvier). Etude stratégique sur le secteur des industries culturelles et créatives (ICC).

mondiales<sup>5</sup>. Une conséquence de la fragmentation de ses industries culturelles et créatives se manifestant entre autres par le fait que l'essentiel de la production culturelle et créative du continent se cantonne dans le secteur informel.

Ainsi, d'une part, nombreuses sont les initiatives prises par les acteurs privés et publics en termes d'investissement en infrastructures, de subventions ou encore de politiques publiques pour endiguer la fragmentation des ICC en Afrique et plus spécifiquement dans l'espace francophone. Parmi ces acteurs, on compte les institutions bilatérales de développement et les universités. Si le rôle des premiers dans le cadre du développement est évident, A l'instar de ceux-ci, les universités jouent un rôle fondamental dans le processus de développement, comme nous le démontrerons par la suite.

D'autre part, les initiatives susmentionnées ne suffisent visiblement pas à résoudre le problème de fragmentation. Il y a donc lieu de se demander s'il ne faudrait-il pas envisager de se tourner vers le capital humain dans la mesure où les ressources financières et techniques se montrent insuffisantes pour venir à bout du problème, puisqu'après tout, la gestion des ressources précitées incombe au facteur humain. C'est cette logique qui guide également l'orientation des stratégies des institutions francophones de développement, telles que l'Agence française de développement (AFD) et l'Université Senghor. La première, dans le cadre de son mandat en faveur des industries culturelles et créatives, a défini quatre axes d'interventions parmi lesquels *la formation des acteurs du secteur*<sup>6</sup>. La seconde quant à elle, a toujours eu à cœur de pallier l'insuffisance de formations dans le domaine culturel, comptant ainsi le département culture parmi les cinq qu'elle a créés.

Finalement, sachant que l'AFD et l'Université Senghor peuvent agir isolément sur le renforcement des capacités des ressources humaines des ICC, il est pertinent de savoir en quoi leur coopération est particulière. Ce qui nous conduit à notre question principale de recherche : comment la coopération entre universités et institutions de développement contribue-t-elle à réduire la fragmentation des industries culturelles et créatives ? Puis aux questions secondaires : En quoi le déficit de compétences des acteurs est-il une manifestation de la fragmentation des ICC ? Quelles sont les particularités du partenariat AFD-USenghor ? Comment la coopération AFD-USenghor contribue-t-elle à combler l'insuffisance de compétences des acteurs des ICC ?

A travers cette étude, nous souhaitons non seulement analyser la fragmentation au prisme du manque de compétences des acteurs des ICC, mais aussi identifier les particularités et enjeux de la coopération entre les universités et les institutions de développement, notamment le cas AFD-USenghor, pour finalement proposer un projet de mise en place d'une des recommandations issues des résultats de notre enquête.

---

<sup>5</sup>[https://unctad.org/system/files/official-document/ditc20082cer\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditc20082cer_en.pdf) (consulté le 2 mai 2021)

<sup>6</sup>Etude stratégique sur le secteur des ICC – AFD\_Rapport final\_Etat des lieux\_Janvier 2018

Pour y parvenir, nous optons pour l'étude de cas portant sur le projet né du partenariat AFD-USenghor, la recherche documentaire et la collecte de données via des questionnaires auto-administrés comme stratégies de recherche privilégiées. Nous procéderons ensuite à une analyse de contenu, puis au codage afin de construire des réponses aux questions initiales et émettre des recommandations.

Les résultats de ce mémoire au-delà de constituer une pierre de plus au chantier de la recherche scientifique, seront bénéfiques aux différentes parties prenantes du partenariat AFD-USenghor.

Pour ce faire, notre recherche est structurée en cinq chapitres. Le premier aborde la problématique de la coopération entre institutions de développement et universités, face aux enjeux de la formation des acteurs des ICC en Afrique francophone. Le deuxième passe en revue les notions théoriques de partenariat, renforcement des capacités puis d'industries culturelles et créatives. Le troisième concerne l'approche méthodologique de notre recherche tandis que le quatrième présente les résultats de l'enquête. Quant au cinquième chapitre, il est dédié au projet de mise en place d'un système d'évaluation d'impact adapté au projet de formation de l'AFD-USenghor.

# **1 La coopération entre institutions de développement et universités, face aux enjeux de la formation des acteurs des ICC en Afrique francophone : Focus sur l'AFD et l'Université Senghor**

Ce premier chapitre est consacré à la formulation de la problématique. Pour ce faire, nous allons brosser la notion de coopération pour le développement avant de présenter les rôles joués par les agences bilatérales de développement et les universités dans cette coopération. Nous mettrons à cet égard un accent particulier sur l'AFD et l'Université Senghor dans le cadre de leur partenariat. Nous ferons ensuite un état des lieux de la formation des acteurs des ICC en Afrique francophone. Enfin, nous formulerons, nos objectifs, les questions de recherches, puis montrerons la pertinence de cette étude.

## **1.1 La coopération pour le développement**

### *1.1.1 Définition, caractéristiques et typologie*

#### *a. Définition et missions*

La définition qui nous a semblé la plus pertinente est celle proposée par Alonso et Glennie<sup>7</sup>. Selon ces derniers, la coopération pour le développement est une « *activité qui vise explicitement à soutenir les priorités de développement nationales ou internationales. Sans but lucratif, elle applique une discrimination positive en faveur des pays en développement et est basée sur des relations de coopération ciblant l'amélioration de l'appropriation par les pays en développement* ». Selon Severino et Ray (cités dans Alonso & Glennie, 2015), la coopération pour le développement a pour missions :

- d'appuyer et compléter les efforts déployés par les pays en développement pour garantir la mise en place de normes sociales essentielles et universelles, permettant aux citoyens d'exercer leurs droits fondamentaux ;
- de promouvoir la convergence des pays en développement (en particulier les plus pauvres) vers des niveaux plus élevés de revenu et de bien-être, et réduire les profondes inégalités qui persistent au niveau international ;
- de soutenir la participation active des pays en développement à la fourniture des biens publics mondiaux.

#### *b. Caractéristiques*

---

<sup>7</sup>José Antonio Alonso et Jonathan Glennie, « Qu'est-ce que la coopération pour le développement ? », *Development cooperation forum*, Notes politiques du Forum pour la coopération en matière de développement, n° 1 (2015): 7.

Le Forum pour la coopération en matière de développement<sup>8</sup>, compte quatre caractéristiques de la coopération pour le développement :

- soutient explicitement les priorités de développement nationales ou internationales ;
- ne recherche pas le profit ;
- prône la discrimination positive en faveur des pays en développement ;
- fondé sur des relations de coopération non hiérarchique et l'appropriation par les pays en développement.

Autrement, toute coopération comportant ces caractéristiques est du domaine de la coopération pour le développement.

*c. Typologie*

Toujours selon le Forum susmentionné, on distingue trois principaux types de coopération pour le développement :

- **Type 1 : les transferts financiers et en nature**

On peut très facilement associer l'aide au développement à ce type de coopération. A ce propos, il nous semble important de mentionner la différence entre « aide au développement » et « coopération pour le développement ». Selon Riddell (cité dans Alonso & Glennie, 2015), ce qui est communément appelé « l'aide »<sup>9</sup>, dépeint le transfert de ressources des pays donateurs vers les pays en développement à des conditions sélectives dans le but de favoriser leur développement économique et social. Ainsi l'aide ne représente qu'une partie de la coopération pour le développement, soit les activités ayant recours au transfert de ressources financières et en nature.

- **Type 2 : le renforcement des capacités**

Souvent perçue par les uns comme un gaspillage d'argent du contribuable et pour les autres comme nécessaire, l'aide s'est vue à la baisse ces dernières années<sup>10</sup>. La tendance actuelle est donc au renforcement des capacités en partie à cause des objectifs de développement durable qui accordent plus d'importance au facteur humain. Cette forme de coopération convient particulièrement aux pays en développement qui manifestent le désir de moins dépendre de l'aide en nature. Nous nous y intéressons dans cette étude.

- **Type 3 : le changement politique**

---

<sup>8</sup>Organe consultatif des Nations Unies chargé d'examiner les dernières tendances de la coopération pour le développement.

<sup>9</sup>Souvent pour désigner « l'Aide Publique au Développement » (APD) en référence aux ressources publiques mobilisées par les membres du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE.

<sup>10</sup><https://www.oecd.org/fr/presse/developpementlaideauxpaysendevveloppementflechitsousleffetdelarecessio nmondiale.html> (consulté le 4 mai 2021)

Sur les scènes nationale et internationale, certaines règles et situations politiques favorisent l'ensablement des pays en développement dans la pauvreté, les rendant ainsi dépendants de l'aide extérieure. Les pays développés interviennent dans ce cas pour effectuer des changements politiques dans le but d'améliorer la gouvernance.

### *1.1.2 Historique et mutations de la coopération pour le développement*

L'historique de la coopération pour le développement n'est que très bien déroulé par Amougou<sup>11</sup>. Nous allons être plus concis dans notre démarche de présentation.

La coopération pour le développement a connu une mutation de paradigme allant de la bipolarité à la multipolarité.

De 1950 à 1970 dans un contexte de « trente glorieuses », « guerre froide » et « accès à l'indépendance », le mode de coopération privilégié était l'aide avec pour objectif de structurer les pays pauvres en deux camps : le communisme et le capitalisme. Traduisant ainsi un contexte géopolitique axé sur la bipolarité. La forte croissance économique et le niveau élevé de vie connu par les pays développés durant cette période participaient à une augmentation croissante de l'APD.

Seulement, à partir de 1970, certains de ces pays font face à une crise qui entraîne la diminution de leurs contributions voire le désengagement de certains pays comme les Etats Unis d'Amérique et le Japon. Aussi, certains donateurs ont-ils commencé à s'interroger sur l'efficacité de l'aide. Des interrogations alimentées par le haut niveau d'endettement voire la faillite de certains pays pauvres et la mauvaise gestion de l'aide par les bureaucraties du tiers monde.

Pour pallier ces troubles au sein du marché de la coopération, la Banque mondiale et le Fonds Monétaire International mettent sur pied les politiques d'ajustement structurel (PAS) à partir des années 1980. En effet, ils concevaient des programmes selon les profils des pays demandeurs renonçant ainsi à l'autonomie d'antan des politiques de coopération. Ce modèle associait à l'aide, des contraintes stratégiques de bonne gouvernance, de démocratie et de responsabilisation. Les PAS ont cependant eu des conséquences désastreuses sur le plan social à cause de la stratégie de coopération hiérarchique qui les caractérisait : du sommet (les donateurs) vers le bas (les bénéficiaires). Lorsqu'elles prirent fin dans les années 2000, les donateurs ainsi que la BM et le FMI reconnurent l'importance des facteurs sociaux, culturels et historiques dans le processus de coopération.

---

<sup>11</sup>Thierry Amougou, « Le nouveau paradigme de la coopération au développement (le NPCD)1 : quels enjeux pour le développement des pays partenaires? », *Économie et Solidarités* 40, n° 1-2 (8 juin 2011): 63-83, <https://doi.org/10.7202/1004053ar>.

C'est ainsi que le Nouveau Paradigme de la Coopération pour le Développement (NPCD) naquit avec pour principales caractéristiques, la multipolarité et la rationalité. Selon Amougou, le NPCD fut façonné par cinq facteurs :

- la crise de la dette du tiers-monde ;
- les déclarations et consensus (OMD<sup>12</sup>) ;
- les lois nationales de coopération bilatérale et multilatérale des pays donateurs ;
- les donateurs privés (fondations) ;
- les nouveaux pays donateurs (Chine, Inde, Afrique du Sud, Egypte...).

Le NPCD met l'accent sur la gestion axée sur les résultats, l'appropriation, la responsabilité mutuelle et l'harmonisation. Dans ce nouveau paradigme, le monde est conçu comme un « village planétaire » et l'aide a pour objectif de résoudre des maux qui ne concernent pas que les pays en développement mais qui ont ou pourraient également avoir des répercussions sur les pays développés. C'est ainsi que la coopération ne s'est plus vue limitée à l'aide au développement (transfert direct de ressources) et s'est étendue au renforcement de capacités des pays partenaires ainsi qu'au changement politique.

Le NPCD se dessinait à la base comme un front uni formé par les pays développés et ceux en développement face aux problèmes du siècle (changement climatiques, migration, épidémies...). Toutefois, les résultats à ce jour semblent mitigés. Sans vouloir nous étendre sur le sujet de l'aide liée ou déliée qui a déjà fait couler beaucoup d'encre, il faut noter que le NPCD a fait face à des barrières d'ordre éthique. Aide-t-on vraiment gratuitement ? Même si les motivations des donateurs restent bien trop souvent des mystères à cause de leur implicité, on note toujours une asymétrie dans la relation bénéficiaire-donateur. En effet, comme le mentionne Jacquet (cité dans Amougou, 2011), des orientations restent implicitement ou explicitement dictées aux bénéficiaires. Selon l'auteur, cette situation conduit à l'obtention de résultats bigarrés.

### *1.1.3 Quelques intervenants de la coopération pour le développement*

#### *a. Les agences bilatérales de développement*

##### *i. Définition et rôle*

Les agences bilatérales de développement sont des partenaires de la coopération pour le développement. Elles dépendent d'un seul gouvernement et relèvent souvent d'un ministère. On les distingue, à cet effet, des agences multilatérales qui, elles, représentent un groupe de pays. Leur rôle fondamental consiste à financer des projets contribuant au développement économique et social des pays bénéficiaires. Les agences bilatérales sont aussi connues sous l'appellation d'agences nationales de développement et les agences

---

<sup>12</sup>Objectifs du Millénaire pour le Développement

multilatérales sous le nom d'agences internationales de développement. Pour illustrer, l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) est une agence bilatérale tandis que le Fonds européen de développement (FED) est une agence multilatérale. Les donateurs bilatéraux contribuent également au financement des donateurs multilatéraux au nom des pays qu'ils représentent. Selon Lavagnon<sup>13</sup>, ces deux types de donateurs sont les principaux acteurs de la coopération pour le développement, du moins ceux qui ont le plus de ressources.

ii. *Mode de fonctionnement*

En réalité, toutes les agences n'ont pas les mêmes motivations ou priorités. Chacune dispose d'une vision stratégique et de pratiques particulières. Cependant, dans les discours, la motivation principale est la lutte contre la pauvreté et l'impératif de solidarité internationale face aux défis planétaires (changements climatiques, terrorisme, épidémie...) (Carbonnier, 2010).

Les agences sont passées progressivement d'une stratégie de dons à un alliage de subventions et de prêts. L'essentiel de la coopération pour le développement passe par des projets considérés par Crawford et Bryce (cité dans Lavagnon, 2007) comme les « *véhicules privilégiés* » de la coopération avec une cible spécifique et un suivi plus pointilleux dans un souci d'efficacité. Les démarches employées par les agences peuvent parfois être complexes. Il pourrait ne pas s'agir simplement d'un projet mais de tout un programme de développement local ayant un budget unique.

iii. *L'Agence française de développement (AFD)*

Sur son site internet, L'AFD se décrit comme « *un établissement public qui met en œuvre la politique de la France en matière de développement et de solidarité internationale... contribuant ainsi à l'engagement de la France et des Français en faveur des Objectifs de développement durable (ODD)* »<sup>14</sup>. En tant que principale entité française de coopération avec les pays en développement et ses territoires d'Outre-mer, elle finance des projets et programmes par le biais de subventions, prêts, fonds garantis et contrats de développement.

L'AFD est présente dans 115 pays situés en Afrique, Europe, Asie, Amérique latine et Océanie. Son réseau s'étend à 85 agences et 17 directions régionales dans le monde. Ses secteurs d'intervention sont multiples : climat, énergie, éducation, santé, biodiversité, emploi, transport, agriculture, gouvernance, infrastructures, égalité des sexes, numérique, protection sociale et industries culturelles et créatives sans prétendre être exhaustive.

---

<sup>13</sup>Ika A. Lavagnon, « Les agences d'aide au développement font-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets? », *Management Avenir* n° 12, n° 2 (2007): 165- 82.

<sup>14</sup><https://www.afd.fr/fr/agence-francaise-de-developpement> (consulté le 24 mai 2021)

Pour assurer sa mission, l'AFD co-construit souvent ses projets avec des partenaires divers allant des organisations de la société civile aux acteurs académiques en passant par les collectivités territoriales, banques et d'autres agences de développement. Dans le cadre de cette étude, nous nous intéressons particulièrement au mandat confié à l'AFD en 2018, et qui consiste à développer une offre de financement au profit des industries culturelles et créatives. Ledit mandat nommé « AFD-ICC » a été subdivisé en quatre axes que sont :

- les infrastructures et les équipements culturels ;
- la formation professionnelle aux métiers de la culture ;
- les politiques culturelles et la gouvernance ;
- l'entrepreneuriat culturel.

Les filières d'intervention éligibles dans le cadre de ce mandat relèvent de la définition de l'UNESCO : le patrimoine culturel, l'audiovisuel et les médias interactifs, les arts de la scène et les festivités, les arts visuels et l'artisanat, les livres, le design et les services créatifs (AFD, 2019). Le bilan d'activité de la période 2018-2019 et celle de 2020 font part des réalisations de l'AFD sur deux ans d'exécution du mandat AFD-ICC. Au total, 88 millions d'euros ont été investis dans le monde dont la plus grande partie en Afrique sous formes de prêts et subventions. De ce montant, 24,4 millions d'euros représentent la part investie dans la formation des acteurs du secteur. Outre la mise en place d'un dispositif de soutien aux entrepreneurs créatifs sur le continent africain (Afrique créative<sup>15</sup>) ou la commande d'une étude sur les droits d'auteurs dans la zone UEMOA (AFD, 2018), de nouveaux projets sont approuvés par l'agence au profit des ICC<sup>16</sup>.

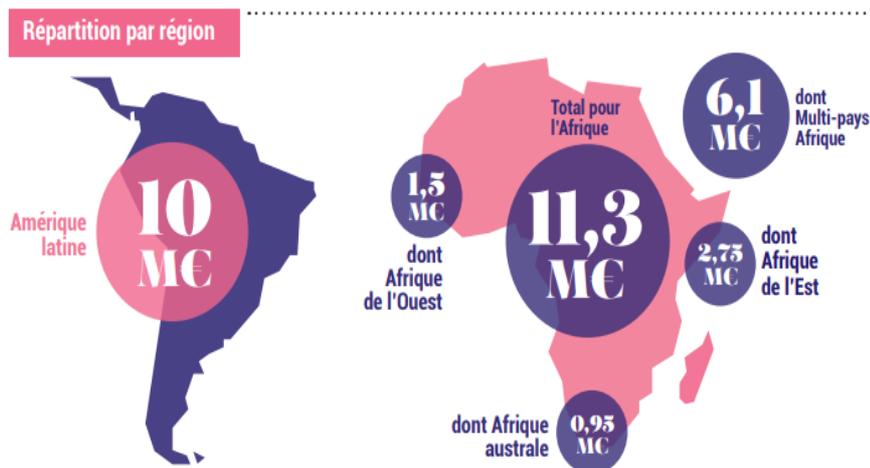


Figure 1 Les réalisations de l'AFD dans le secteur des ICC de 2018 à 2019

<sup>15</sup><https://afriquecreative.fr/> (consulté le 26 mai 2021)

<sup>16</sup><https://www.afd.fr/fr/actualites/fevrier-2019-12-nouveaux-financements-approuves-par-lafd> (consulté le 26 mai 2021)

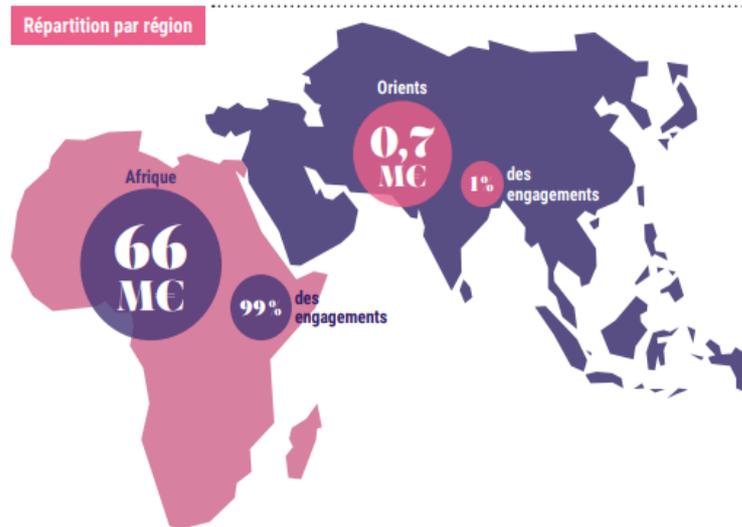


Figure 2 Les réalisations de l'AFD dans le secteur des ICC en 2020

b. *Les universités dans la coopération pour le développement*

i. *Internationalisation des universités et coopération universitaire*

Tandis que les universités publiques font face à des contraintes financières, leurs consœurs privées sont confrontées au dilemme du retour sur investissement face aux responsabilités sociales. La compétition entre universités est de plus en plus rude et se manifeste à travers des campagnes marketing colossales engagées ces dernières années par de nombreuses universités, sans oublier les problèmes de l'assurance qualité, la reconnaissance des diplômes et les normes d'enseignement variables d'un pays à un autre. Cette situation entraîne une disparition progressive de la liberté académique et de l'esprit critique des universités au profit d'un modèle axé sur une logique productiviste de marché (Akkari et Santiago, 2017).

Face à cette crise subie de façon variée par les universités du monde, l'internationalisation est perçue comme un outil compétitif vers une plus grande résilience universitaire. Ceci dit, l'internationalisation n'est pas un phénomène nouveau si on considère la mobilité des étudiants comme un élément de celle-ci. En effet, l'exemple très connu du Japon qui à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, envoya un grand nombre de ses ressortissants en Europe et aux Etats-Unis à des fins de formation au service du développement du pays, l'illustre parfaitement. En somme, « *l'internationalisation est le processus intentionnel d'intégration d'une dimension internationale, interculturelle ou mondiale dans le but, les fonctions et la prestation de l'éducation postsecondaire, afin d'améliorer la qualité de l'éducation et de la recherche pour tous les étudiants et le personnel, et d'apporter une contribution significative à la société* » (Banque mondiale, 2020, p.12).

Avec 1, 216 milliards d'habitants recensés en 2016, plus de 2 milliards d'habitants prévus pour 2050<sup>17</sup> et une économie dynamique en quête de ressources humaines compétentes, l'Afrique occupe une place importante dans le décor mondial de l'enseignement supérieur. Cependant, selon l'Association Européenne de l'Université (AEU)<sup>18</sup>, le taux d'inscription actuel dans l'enseignement supérieur est estimé à environ 6 % pour l'Afrique subsaharienne, comparé à la moyenne mondiale de 26 %. C'est la raison pour laquelle, L'Union Africaine<sup>19</sup> invite les établissements d'enseignement supérieur du continent à coopérer et à échanger afin de renforcer leur rôle dans le développement. Cette coopération peut se faire avec les partenaires du nord mais également entre entités africaines, selon l'Association des Universités Africaines (AUA)<sup>20</sup>. Cela montre que face au développement, les universités ne sont plus considérées simplement comme des bénéficiaires de l'aide ou de toute autre forme d'action pour le développement. Les partenaires traditionnels du développement, tels que les agences, partagent des intérêts communs avec les universités et il s'avère primordial de renforcer leur rôle et leur visibilité en tant qu'acteurs importants du développement.

Finalement, le défi pour les universités est d'intégrer la coopération dans leur stratégie d'internationalisation tout en l'alignant sur les attentes du marché de l'emploi sans perdre de vue leurs impératifs socio-économiques.

*ii. Rôle des universités dans la coopération pour le développement*

Selon Lemasson et Bond (cité dans Kadri et Bédard, 2005) l'université n'est pas un acteur nouveau sur la scène internationale. Selon Kadri et Bédard<sup>21</sup>, en 1988, l'OCDE mentionnait dans son rapport sur « *Le rôle grandissant des universités dans la coopération internationale* », que les universités ont une influence croissante sur le changement et que la coopération universitaire pourrait devenir une forme à part entière de coopération pour le développement. Outre le fait que les universités forment les futurs professionnels et dirigeants qui guideront le développement de leurs pays, elles sont indispensables pour assurer la recherche scientifique et la formation des chercheurs. Comme le renchérit l'AEU (2012), « *L'enseignement supérieur est d'une importance majeure dans le développement à long-terme des sociétés de la connaissance* ».

---

<sup>17</sup><https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/afrique/cooperation-universitaire-et-scientifique> (consulté le 8 mai 2021)

<sup>18</sup><https://eua.eu/news/222:now-published-african-standards-and-guidelines-for-quality-assurance-of-higher-education.html> (consulté le 8 mai 2021)

<sup>19</sup>Union africaine, « Seconde décennie de l'éducation pour l'Afrique », 2006, [https://apprendre.auf.org/wp-content/opera/13-BF-References-et-biblio-RPT-2014/UA%20deuxieme\\_decennie\\_education\\_pour\\_afrique\\_plan\\_daction.pdf](https://apprendre.auf.org/wp-content/opera/13-BF-References-et-biblio-RPT-2014/UA%20deuxieme_decennie_education_pour_afrique_plan_daction.pdf).

<sup>20</sup><https://www.iau-aiu.net/Association-des-universites-africaines-Atelier-sur-l-internationalisation-de-l>(consulté le 8 mai 2021)

<sup>21</sup>Boualem Kadri et François Bédard, « Coopération avec les pays en développement : le rôle de l'université », *Téoros. Revue de recherche en tourisme* 24, n° 24- 1 (1 avril 2005): 77- 79.

*iii. L'Université Senghor*

Opérateur direct de la francophonie depuis 30 ans, l'Université Senghor a pour mission de former et de perfectionner des cadres africains de haut niveau au service du développement du continent. Depuis sa création le 4 novembre 1990, elle a formé des francophones aux métiers du développement. Il n'y a aucune ombre à son rôle d'acteur majeur de développement dans la mesure où elle conduit indirectement des projets de développement grâce aux travaux de ses étudiants qui constituent ainsi un réseau d'experts au service du continent. Qu'elles soient à distance ou en présentiel, les formations de l'USenghor sont de nature professionnalisante et adressées à des cadres. Comme mentionné sur son site internet, la raison d'être de l'USenghor se résume à « *former des ressources humaines pour le développement* ».

L'USenghor est inscrite dans une dynamique de coopération et donc d'internationalisation depuis sa création. En effet, elle compte un grand nombre de partenariats à son actif. Que ce soit avec des organismes internationaux, des établissements universitaires africains, européens ou canadiens, parmi les plus prestigieux, l'USenghor constitue un véritable laboratoire du développement dans l'espace francophone, africain notamment. Toutes ses formations traduisent une approche tournée vers le développement durable.

Plus concrètement, l'USenghor, c'est 500 à 700 étudiants régulièrement formés par 150 professeurs et experts des plus qualifiés sur ses campus décentralisés en Afrique, en Hongrie ainsi qu'à son siège d'Alexandrie en Egypte<sup>22</sup>.

*c. Le partenariat AFD-USenghor*

Conformément au mandat qui lui a été confié en 2018, l'AFD développe une panoplie d'initiatives au profit des industries culturelles et créatives. Parmi ses initiatives, on compte la mise en place ou le soutien de projets de formation et de renforcement de capacité des acteurs des ICC. L'objectif principal étant de structurer ce secteur via la professionnalisation de ses ressources humaines.

Le secteur des ICC sur le continent africain souffre d'un certain nombre de problèmes liés non seulement aux infrastructures, au financement et aux politiques publiques mais aussi au management et aux capacités d'encadrement. Il est évident qu'au cœur des ICC se trouvent ses acteurs créatifs (les artistes et les créateurs) puisque ce sont eux les fournisseurs de la matière première qu'est la créativité. Cependant, dans ce secteur, tous les emplois n'ont pas un contenu créatif à proprement parler. En effet, les créateurs ont besoin de s'appuyer sur des gestionnaires, des personnes qualifiées pour promouvoir et diffuser leurs créations. Ils ont besoin de cadres institutionnels et juridiques adéquats ainsi que de compétences entrepreneuriales et managériales.

---

<sup>22</sup><http://www.usenghor-francophonie.org/> (consulté le 10 mai 2021)

Si ces défis représentent des obstacles, ce sont également des opportunités. Dans une logique de projet, ce sont des problèmes qui n'attendent que des solutions. C'est pour cette raison que la création d'un parcours de formation innovant prenant en compte les réalités du continent africain au profit des acteurs de ses industries culturelles et créatives<sup>23</sup> est essentielle. Pour y parvenir, l'AFD développe<sup>24</sup> en partenariat avec l'Université Senghor d'Alexandrie, un parcours de formation afin de renforcer les capacités des acteurs ICC.

## 1.2 Etat de la formation des acteurs des ICC en Afrique francophone

On compte 31 pays et territoires francophones en Afrique, avec une majorité concentrée en Afrique de l'Ouest et en Afrique Centrale. Notre ambition n'est pas de faire l'état des lieux de toute l'Afrique francophone (nous n'en avons ni la latitude ni les ressources), mais de nous concentrer sur les États de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA). Ce choix est justifié par le fait que ces États sont tous francophones et qu'il s'agisse d'un espace sur lequel nous disposons de données et qui plus est représentatif. Nous croyons que les informations suivantes reflètent à peu de choses près la réalité de nombreux pays d'Afrique francophone.

D'abord les acteurs des ministères de la culture et des établissements publics. Les ministères de la culture participent du cadre institutionnel tandis que les établissements publics tels que les musées sont les garants d'un patrimoine culturel et historique. Il est important de mentionner que nombreux sont les pays de l'espace francophone africain qui ne disposent pas de ministères essentiellement dédiés à la culture. Contrairement au Burkina-Faso et récemment à la Côte d'Ivoire par exemple, de nombreux ministères associent la culture à la communication, au sport, à la jeunesse ou au tourisme. Aussi sont-ils amenés à collaborer souvent avec d'autres ministères dans une ambiance d'absence de synergie, de ressources humaines et financières limitées ayant pour conséquence des lenteurs administratives. Les problèmes liés à la formation des acteurs publics que nous avons répertoriés via diverses sources sont les suivantes :

- Le problème du manque de données quantitatives et qualitatives sur les ICC constitue un obstacle majeur pour l'élaboration de politiques publiques éclairées, selon le rapport de 2013 des Nations Unies sur l'économie créative<sup>25</sup>. Cela s'explique non seulement par la concentration des ICC dans le secteur informel largement inexploré mais aussi par l'insuffisance de mesures politiques concrètes pour atteindre ce but. Il devient alors impossible d'investir dans des industries qui ne peuvent être ni comparées ni mesurées. Des moyens financiers et surtout un

---

<sup>23</sup>Francophones notamment.

<sup>24</sup>Le projet est en phase d'avant-projet.

<sup>25</sup>PNUD et UNESCO, « Rapport sur l'économie créative : élargir les voies du développement local. », 2013, <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013-fr.pdf>.

personnel qualifié dans le domaine statistique pourraient éventuellement pallier ce manque à gagner en élaborant une cartographie complète de l'économie créative du pays concerné.

- Les législations ayant des incidences dans le domaine culturel et créatif ; les droits d'auteurs, la lutte contre la piraterie, le mécénat et la protection du patrimoine culturel sont des sujets qui participent de la mission des acteurs publics. Pour cette raison des compétences professionnelles correspondantes doivent être détenues par ces derniers. Les Ministres et Chefs de délégation des Etats et gouvernements des pays ayant le français en partage l'évoquait déjà en 2001<sup>26</sup>.
- Dans son rapport de 2013 sur l'économie créative, l'ONU soutient que l'élaboration de nouvelles politiques culturelles ou le renforcement de celles existantes favorise l'émergence d'ICC dynamiques. Cependant, face aux spécificités de l'économie créative se dressent des ressources humaines ayant des compétences limitées. Il s'avère donc important de renforcer les capacités des responsables culturels au sein des ministères/départements, en matière de politiques culturelles.
- Dans une étude portant sur la politique commune de développement culturel de l'UEMOA<sup>27</sup>, il est affirmé que de nombreux projets et programmes ont été discontinués au sein de l'espace communautaire en raison des difficultés de gestion et de l'absence d'études permettant d'évaluer l'impact de ces programmes en termes de développement. Les compétences en gestion de projets culturels s'avèrent donc plus que nécessaires.

En ce qui concerne le secteur privé, on note une prédominance des PME/PMI dans le secteur des ICC selon l'ONU dans son rapport de 2010 sur l'économie créative<sup>28</sup>. Selon le même rapport et l'étude portant sur la politique commune de développement culturel de l'UEMOA, on recense en Afrique et dans l'espace UEMOA plus particulièrement les besoins suivants :

- L'exclusion d'un certain nombre de métiers essentiels à la consolidation des chaînes de valeur des ICC. En effet selon l'ONU, la chaîne d'approvisionnement des industries créatives dans de nombreux pays en développement semble présenter un certain nombre de lacunes et de fragmentation se manifestant par l'absence de compétences liés aux métiers intermédiaires telles que les agents artistiques, les recruteurs de talents, les promoteurs d'arts, les éditeurs, les producteurs, qui en réalité sont les filtres séparant les meilleurs créateurs des médiocres.

---

<sup>26</sup>AIF, « 3ème conférence ministérielle de la francophonie sur la culture » (2001), [https://www.francophonie.org/sites/default/files/2021-01/Conf\\_minis\\_Culture\\_Cotonou-2001.pdf](https://www.francophonie.org/sites/default/files/2021-01/Conf_minis_Culture_Cotonou-2001.pdf).

<sup>27</sup>UEMOA et UNESCO, « Politique commune de développement culturel de l'UEMOA », 2017, <https://fr.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital-library/Politique%20commune%20de%20d%C3%A9veloppement%20culturel%20de%20l%27UEMOA.pdf>.

<sup>28</sup> PNUD et UNESCO, « Creative Economy Report 2010 », 2010.

- Concernant les entrepreneurs culturels et créatifs, nombreux sont les maux qui les affectent : le manque d'éducation financière (utilisation judicieuse des emprunts, investissement...etc.), problème de structuration interne, modèles économiques inadaptés... Les acteurs créatifs ont tendance à être très portés sur l'art et pas assez sur le marketing et le management. Ils ont des difficultés à associer « impact économique » et « créativité », parfois même à donner une forme marchande aux produits culturels et créatifs qui ne font pas le poids sur le plan mondial à cause de leur faible niveau de qualité. En réalité, la gestion d'entreprises créatives requiert des compétences spécifiques tant sur les aspects entrepreneuriaux que sur les aspects artistiques ou culturels de l'exploitation de l'entreprise.

Somme toute, le renforcement des capacités des acteurs publics et privés semble essentiel à la croissance des ICC. Aussi note-t-on plus de formations portant spécifiquement sur les arts et la culture que sur les compétences transversales ou génériques liées au management. Selon l'UNESCO<sup>29</sup>, le leadership est également une qualité essentielle à posséder pour qui veut diriger une entreprise culturelle. En plus des lacunes évoquées, il s'avère que lorsqu'une formation adéquate est finalement disponible, le facteur « coût » se présente comme un obstacle à la participation des acteurs. Quant au secteur public, les compétences nécessaires pour concevoir, gérer, contrôler et évaluer les initiatives politiques du secteur lui font défaut.

### 1.3 Enoncé des questions et objectifs de recherche

#### 1.3.1 Questions de recherche

Le constat partagé par l'AFD, une agence bilatérale de développement et l'Université Senghor, un intervenant du développement spécialisé dans la formation est que les insuffisances en termes de compétences des acteurs du secteur sont un frein à la croissance de ce dernier. Nous rassemblons un certain nombre de problèmes liés aux ICC dans le terme « fragmentation » que nous définirons plus tard. D'où notre question de recherche :

- Comment la coopération entre universités et institutions de développement contribue-t-elle à réduire la fragmentation des industries culturelles et créatives ?

Plus spécifiquement, nous cherchons à répondre à cette question principale à travers les questions secondaires que sont :

- En quoi le déficit de compétences des acteurs est-il une manifestation de la fragmentation des ICC ?
- Quelles sont les particularités du partenariat AFD-USenghor ?

---

<sup>29</sup>UNESCO, « Guide de politiques pour un secteur créatif résilient.pdf », 2020, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374632>.

- De quelle manière la coopération AFD-USenghor contribue-t-elle à combler le manque de compétences des acteurs des ICC ?

### 1.3.2 Objectifs de l'étude

Face à l'importance de plus en plus croissante des ICC dans l'économie mondiale, l'objectif général de cette étude est de présenter l'outil de lutte contre la fragmentation qu'est la coopération entre université et institution de développement, analyser particulièrement le partenariat AFD-USenghor et contribuer à son amélioration. Plus précisément, nous souhaitons :

- analyser la fragmentation au prisme du déficit de compétences des acteurs des industries culturelles et créatives ;
- identifier les caractéristiques de la coopération entre les universités et les institutions de développement, notamment le cas AFD-USenghor ;
- proposer un projet de mise en place d'un système d'évaluation d'impact adapté au projet de formation de l'AFD-USenghor.

### 1.3.3 Intérêt de l'étude

A l'instar des organisations internationales, les universités jouent un rôle fondamental dans le processus de développement à travers le renforcement des capacités des ressources humaines. Cependant, si la coopération interuniversitaire et celle entre universités et entreprises sont les modèles en vogue, ce n'est pas le cas du modèle de partenariat université-institution de développement. Aussi, les écrits sur le sujet sont quasi inexistant, du moins pris sous cet angle. Sachant que l'AFD et l'USenghor peuvent agir indépendamment sur la formation ou le renforcement des capacités des ressources humaines des ICC, il est pertinent de savoir en quoi leur coopération est particulière. Les résultats de ce mémoire pourront au-delà de combler un écart, être bénéfiques aux différentes parties prenantes. En effet, ils pourront permettre à l'Université Senghor d'améliorer son offre de formation dans la filière culture et mettre des données à disposition de l'AFD pour soutenir ses interventions dans ce secteur.

*Nous retenons concrètement de ce chapitre que les universités sont autant des acteurs de la coopération pour le développement que les agences bilatérales. Ainsi, le partenariat entre l'AFD et l'Université Senghor, constitue une activité de coopération pour le développement axée sur le renforcement des capacités des acteurs des ICC en Afrique, qui font visiblement face à une insuffisance de compétences. Ce constat a suscité des questions qui feront l'objet de notre recherche dans l'intérêt particulier des parties dudit partenariat. Nous aborderons donc, dans le chapitre suivant, les notions théoriques liées à cette étude.*

## 2 Partenariat, renforcement des capacités, industries culturelles et créatives : notions théoriques

Nous aborderons dans cette deuxième partie, les fondements théoriques qui sous-tendent les industries culturelles et créatives. Devenus populaires ces dernières années, il nous semble important de présenter les concepts d'industries culturelles et d'industries créatives, ce qui les distingue ainsi que ce qui les réunit au sein du terme « industries culturelle et créatives », pour finalement aborder les notions d'économie créative et de fragmentation. Mais bien avant cela, nous définirons les notions de partenariat et de renforcement des capacités puis explorerons la littérature existante sur leurs implications dans l'univers du développement. Cette partie sera close par la formulation de nos hypothèses de recherche.

### 2.1 Le partenariat, un concept polysémique

#### 2.1.1 La notion de partenariat

Les écrits sur le partenariat, quoique foisonnants, restent spécialisés dans des domaines précis. Dans un souci de cadrage, nous avons exploré les écrits existants sur cette notion dans les domaines de la formation et du développement.

D'après Choukir<sup>30</sup>, la notion de partenariat a pris des ampleurs à partir de 1980. Selon lui, la pratique de partenariat prend sa source dans le champ économique avant de s'étendre aux sphères politique, éducative et sociale.

Les utilisations faites du terme « partenariat » sont multiples et variées. Son interprétation diverge également, dépendamment des domaines et des acteurs qui l'emploient.

Dans le *Dictionnaire critique de l'action sociale (1995)*, le partenariat est défini comme : « une association active de plusieurs intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation, voire une obligation ».

Selon le *conseil supérieur de l'éducation du Québec (1994)* le partenariat résulte « d'une entente entre des parties qui entretiennent des rapports égaux dans le traitement d'un même objet, tout en respectant les prérogatives et la mission de chacun, et qui mettent en commun des ressources complémentaires (financières, matérielles ou humaines), en vue de la réalisation d'une action commune au bénéfice d'individus, de groupes, de communautés ou d'organisations ».

Quant à l'*Institute for Capacity Strengthening (ICS)*<sup>31</sup> du *Catholic Relief Services (CRS)*<sup>32</sup>, le partenariat est « une relation basée sur un engagement réciproque, des valeurs et des

---

<sup>30</sup>Jamel Choukir, « Le partenariat dans le domaine de la formation professionnelle » (Université de Montréal, 1997).

*principes complémentaires et qui est soutenue par des objectifs et des ressources communs, qui se traduisent par un changement positif et une plus grande justice sociale » (CRS, 2017).*

Il existe de nombreuses analogies dans les différentes définitions trouvées dans la littérature. Fondamentalement, quel que soit le domaine, les différentes définitions de partenariat révèlent les traits saillants que sont :

- la pluralité des parties ;
- la complémentarité des parties ;
- l'autonomie de chaque partie ;
- l'égalité des rapports ;
- un objectif commun ;
- une mutualisation des ressources.

L'importance de la place occupée par le partenariat dans les discours des acteurs de développement n'est plus à prouver. Selon Anthony Land et al.<sup>33</sup>, les actions pour le développement exigent l'engagement et la mobilisation de plusieurs acteurs. Il est rare qu'une organisation agissant seule puisse relever des défis du développement (Land et al., 2015).

Le partenariat se distingue des autres notions connexes que sont la concertation, le maillage et l'arrimage. Choukir les distingue parfaitement. La concertation désigne le fait d'établir un consensus autour d'une problématique commune, de parvenir à un accord. Le maillage par sa connotation collaborative ressemble de près au partenariat mais s'en distingue par son degré très faible de formalisation. Quant à l'arrimage, elle a tendance à entretenir une relation de subordination contrairement aux rapports égalitaires entretenus par les parties dans le cas du partenariat.

### *2.1.2 Les principes véhiculés par le partenariat*

A travers la littérature, nous avons découvert qu'en dépit de sa nature polysémique, la notion de partenariat s'attèle à un certain nombre de principes.

Dans l'une des chartes du Ministère de la Jeunesse, de la formation et l'insertion professionnelle du Burkina Faso<sup>34</sup>, on identifie particulièrement les principes suivants :

---

<sup>31</sup>L'Institut de renforcement des capacités (ICS) de CRS est un guichet unique pour l'apprentissage et les ressources en matière de partenariat et de renforcement des capacités (P / CS).

<sup>32</sup>Catholic Relief Services est une organisation chrétienne à but non lucratif et à vocation humanitaire qui est née de l'engagement des évêques des États-Unis de promouvoir le développement humain.

<sup>33</sup>Anthony Land et al., *Le renforcement des capacités au-delà de l'aide*, SNV – Organisation néerlandaise de développement Centre européen de gestion des politiques de développement (ECDPM) (Pays-Bas, 2015).

<sup>34</sup>Ministère de la Jeunesse, de la formation et l'insertion professionnelle du Burkina Faso, « charte\_ppp\_formation\_insertion\_profesionnelles » (2018).

- **la bonne gouvernance** : soit la gestion transparente et efficiente des ressources ;
- **la redevabilité** : l'obligation de chaque partie de rendre compte de sa gestion ;
- **l'engagement réciproque et libre** : la contribution volontaire de chaque partie à la mission commune ;
- **la confiance** : l'intervention de chaque partie se fait en toute sérénité ;
- **la concertation et le dialogue social** : pour parvenir à des accords malgré les divergences ;
- **la responsabilité** : l'imputabilité des parties face leurs rôles ;
- **l'intérêt mutuel** : privilégie un partenariat mutuellement avantageux.

Le *conseil supérieur de l'éducation du Québec*<sup>35</sup> distingue, quant à lui, les principes ci-dessous :

- **Une entente explicite** : selon le conseil, les projets qui reposent sur une entente explicite formalisée favorisent la clarification des rôles et des responsabilités de chacun, une meilleure circulation de l'information et un éventuel réajustement des opérations.
- **La coresponsabilité** : chaque partie est également responsable et engagé dans le traitement d'un même objectif.
- **Le respect des prérogatives de chaque partie** : les partenaires doivent s'engager institutionnellement, faire preuve d'une réelle volonté de participation et accepter, au besoin, de changer leurs pratiques et de partager leur pouvoir pour la réussite d'un projet sans renoncer pour autant à leur mission propre, et dans le respect de celle des autres.
- **La complémentarité dans la mise en commun des ressources** : dans le partenariat, chaque partie investit et met en commun des ressources au bénéfice de l'action commune et dans une perspective de complémentarité. En effet, la mise en commun des ressources sous l'angle de la complémentarité démarque le partenariat de ses notions voisines et constitue la preuve tangible de l'engagement réciproque des parties dans l'action commune.

A la lecture de ces principes, nous nous rendons compte que l'un des enjeux majeurs du partenariat réside dans la construction de rapports d'égalité et de complémentarité dans un contexte de responsabilisation.

### *2.1.3 Les avantages du partenariat*

Les avantages connus du partenariat, encore une fois, varient selon les domaines. En ce qui concerne le développement, l'expérience indique que le partenariat peut accroître

---

<sup>35</sup>Canada Conseil supérieur de l'éducation, Commission de l'éducation des adultes, et Gilles Sénéchal, « LE PARTENARIAT: UNE FAÇON DE RÉALISER LA MISSION DE FORMATION EN ÉDUCATION DES ADULTES », Bibliothèque nationale du Québec, no 17 (1995): 341, <https://doi.org/10.7202/041253ar>.

l'efficacité des initiatives de développement, favoriser l'apprentissage collectif et déboucher sur des changements systémiques dans le long terme (Land et al., 2015). Aussi, le partenariat avec des institutions locales favorise-t-il une meilleure compréhension des besoins et du contexte local et permet de trouver des solutions plus adéquates, plus équitables, plus durables et d'augmenter la contribution à un changement social significatif (Catholic Relief Services , 2017).

Sur le plan de la formation, selon le *conseil supérieur de l'éducation du Québec (1995)*, il permet :

- d'offrir des services de qualité ;
- de briser l'isolement des parties ;
- l'émergence d'une forme de professionnalisme collectif ;
- une connaissance plus approfondie et plus juste des besoins ;
- de développer des solutions plus adaptées aux besoins des bénéficiaires.

On retient que quel que soit le domaine, le partenariat est censé entraîner un enrichissement pour toutes les parties prenantes.

## 2.2 Le renforcement des capacités, un dispositif privilégié du développement

### 2.2.1 *Le renforcement des capacités ou la fin de la coopération technique*

Suite aux résultats controversés de l'aide, La coopération technique fut l'approche la plus répandue en matière de coopération au développement dans les années 1970 et 1980. Cependant, le renforcement des capacités n'était pas une notion nouvelle, même à cette époque : « *le renforcement des capacités (RC) n'était pas, tant s'en faut, un concept nouveau et il plongeait ses racines dans un certain nombre d'idées et de traditions académiques en matière de développement qui remontaient aux années 1960 et 1970. La pensée et la pratique du renforcement des capacités reposaient sur les notions fondamentales de durabilité et d'autonomisation. À l'époque de la décolonisation, les États nouvellement indépendants et leurs ressortissants se voyaient offrir des possibilités d'autodétermination et de gestion de leur propre destin en matière de développement. L'édification de l'État, comprenant la mise en place de systèmes politiques et administratifs capables de gérer les affaires de l'État ainsi que le développement progressif d'une population de citoyens instruits et engagés, exige le renforcement des capacités des gens, des organisations et de l'ensemble de la société* » (Land et al., 2015).

D'après le PNUD<sup>36</sup>, à l'époque où prévalait la coopération technique, la priorité était accordée à la formation technique et à l'introduction de modèles et de systèmes venus du

---

<sup>36</sup> PNUD, « Le renforcement des capacités NOTE DE PRATIQUE », 2008.

Nord. Un « technicien expert » étranger venait dans le pays pour une courte période afin d'apporter son expertise et des technologies. Les ressources financières suivaient mais on s'intéressait peu au transfert des compétences ou à la pérennité des interventions.

Cependant, il a été reconnu que les rapports inégaux de pouvoir, la pression des conditionnalités politiques, les contraintes financières, minaient le leadership local et l'appropriation. En effet, en 1981, la Banque mondiale a publié le rapport Berg<sup>37</sup> qui conclut que : « *presque tout le monde reconnaît l'inefficacité de la coopération technique à atteindre ce qui est, ou devrait être, son principal objectif : améliorer l'autonomie des pays bénéficiaires par la création d'institutions et le renforcement des capacités locales pour une meilleure gestion de l'économie nationale* » (citée dans PNUD, 2008). Selon ce rapport, on employait le personnel étranger, même pour les fonctions pour lesquelles les compétences locales seraient suffisantes, tandis que les diplômés universitaires locaux étaient au chômage. Ces expatriés étaient bien rémunérés, bien équipés, bien informés, ce qui ne manquait pas de doper leur motivation tandis que celle du personnel local, qui ne bénéficiait pas de ces avantages et de ces moyens, était faible.

Suite à ce constat, le renforcement des capacités fut considéré comme indispensable. Il fut intégré dans des processus de changement endogènes et spécifiques aux contextes locaux. « *Désormais le renforcement des capacités est considéré aujourd'hui comme un processus de changement touchant des groupes de gens, des organisations ou des systèmes globaux. Il apporte des changements en termes de connaissances, de savoirs, d'attitudes, de pratiques ainsi que dans les règles et conventions formelles qui influent sur les comportements des gens et sur leurs relations interpersonnelles. Il s'agit donc d'un processus infiniment plus complexe qu'un simple transfert de compétences ou qu'un apport de ressources et de biens...* » (Land et al., 2015).

Selon les auteurs, si le discours sur le renforcement des capacités est fortement associé à la coopération au développement c'est parce que l'apport d'une assistance aux pays, aux sociétés et aux gens pour les aider à élaborer leurs propres institutions et ressources humaines et à accéder à l'autonomie économique a toujours été l'un de ses grands objectifs. En effet, le 22<sup>ème</sup> point de la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide stipule que : « *Le renforcement des capacités est une responsabilité qui revient aux pays partenaires, les donateurs ayant un rôle de soutien. Il doit s'appuyer sur des analyses techniques rigoureuses, mais aussi s'adapter à l'environnement social, politique et économique, y compris à la nécessité de développer les ressources humaines* »<sup>38</sup>. Trois ans plus tard, le 14<sup>ème</sup> point du programme d'action d'Accra renforce cette déclaration : « *Le soutien au renforcement des*

<sup>37</sup>Aujourd'hui célèbre, ce rapport sur la coopération technique ayant pour titre « Repenser la coopération technique – Réformes pour renforcer les capacités en Afrique », exposait une analyse des fonctions et des dysfonctionnements de la coopération technique (CT).

<sup>38</sup>« Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et programme d'action d'Accra », 2008 2005, 5, <https://www.oecd.org/fr/developpement/efficacite/34579826.pdf>.

*capacités fournies par les donateurs obéira à la demande et sera conçu de telle sorte qu'il favorise l'appropriation par les pays. À cette fin, pays en développement et donateurs opéreront une sélection et une gestion concertées des activités de coopération technique et encourageront le recours à des sources locales et régionales d'approvisionnement, y compris dans le cadre de relations de coopération Sud-Sud, pour la coopération technique. Les pays en développement et les donateurs œuvreront ensemble à tous les niveaux pour encourager les changements opérationnels de nature à améliorer l'efficacité du soutien au renforcement des capacités » (2008, 3).*

*2.2.2 Clarification des concepts : renforcements des capacités, développement des capacités, formation, capacités et compétences*

*a. Renforcement des capacités : définition*

Le PNUD qui place le renforcement des capacités parmi ses services de base, le définit comme « *le processus par lequel les particuliers, les organisations et les sociétés acquièrent, développent et entretiennent les aptitudes dont ils ont besoin pour définir et réaliser leurs propres objectifs de développement au fil du temps* » (PNUD, 2008).

CRS<sup>39</sup> définit le renforcement des capacités comme étant « *un processus délibéré qui augmente la capacité d'un individu, d'un groupe, d'une organisation, d'un réseau ou d'un système d'amélioration ou de développement de nouvelles connaissances, compétences, attitudes, de nouveaux systèmes et structures nécessaires à un fonctionnement efficace, à travailler dans le sens d'un développement durable et à atteindre les objectifs* ».

En 2006, l'OCDE a défini le renforcement des capacités comme « *le processus par lequel les gens, les organisations et la société dans son ensemble libèrent, accroissent, créent, adaptent et maintiennent des capacités dans le temps* » (cité dans PNUD, 2008).

Selon l'ONG canadienne CECI<sup>40</sup>, « *le renforcement des capacités concerne l'amélioration des connaissances, habiletés et attitudes des personnes ainsi que l'amélioration des mécanismes, outils et procédures des structures et organisations* »<sup>41</sup>.

*b. Renforcement des capacités et notions connexes*

Pour des raisons de clarté, nous allons distinguer le renforcement des capacités des notions que sont : le développement des capacités et la formation.

---

<sup>39</sup>CRS Catholic Relief Services, « UN APERÇU DE L'APPROCHE INTÉGRALE DE CRS EN MATIÈRE DE partenariat et de renforcement des capacités », 2017, [https://ics.crs.org/node/625-PCS%2520Approach\\_FR.pdf](https://ics.crs.org/node/625-PCS%2520Approach_FR.pdf).

<sup>40</sup>Le Centre d'étude et de coopération internationale (CECI) est un organisme de coopération internationale qui combat la pauvreté, l'exclusion et les inégalités par des projets de développement durable en Afrique, en Asie et dans les Amériques, depuis 1958.

<sup>41</sup>CECI, « le renforcement des capacités, moteur de la gouvernance locale », 2012, <https://www.ceci.ca/data/fr-gouvernance-locale-en-milieu-rural-au-rwanda.pdf>.

## - **Renforcement des capacités et développement des capacités**

On découvre dans la littérature l'utilisation interchangeable des termes « renforcement des capacités » et « développement des capacités ». Bien que liés, ils ont des sens différents. Il s'avère donc primordial de clarifier la signification de chaque notion pour un usage approprié.

Selon le PNUD, le renforcement des capacités traduit le processus de création et de développement des capacités, ainsi que l'usage, la gestion et la préservation qui en découlent. Quant au développement des capacités, il désigne uniquement les premiers stades de la création des capacités et sous-entend que l'on suppose qu'il n'existe pas de capacités pouvant servir de point de départ. C'est donc un terme moins complet que le renforcement des capacités.

Pour l'OCDE, le « *développement des capacités laisse supposer un processus démarrant de zéro et donnant lieu à l'instauration progressive d'une nouvelle structure à partir d'un schéma préconçu* » (cité dans PNUD, 2008).

## - **Renforcement des capacités et formation**

Dugué et al.<sup>42</sup> affirment : « *La distinction entre renforcement de capacités et formation pourrait faire l'objet de longs discours. Pour rester simple, on peut dire que le renforcement de capacités est le résultat attendu des actions de formation, mais qu'il peut également être obtenu par d'autres moyens* ». Parmi ces autres moyens, l'apprentissage sur le terrain, le partage d'expériences et les voyages d'étude sans aucune exhaustivité (Dugué et al., 2012).

D'après la PNIN<sup>43</sup>, « *il n'existe pas de moyen unique de renforcer les capacités. Il s'agit plutôt d'un processus d'apprentissage et de changement continu qui requiert une variété d'outils et de méthodes, une approche flexible et un investissement à long terme. Les efforts de développement des capacités se traduisent souvent par des formations techniques ponctuelles, mais celles-ci ne conduiront pas à des améliorations durables si elles ne font pas partie d'une approche à long terme plus large* »<sup>44</sup>.

En résumé, la formation n'est qu'un des nombreux moyens de renforcer des capacités.

### c. *Niveaux de capacités et processus de renforcement*

---

<sup>42</sup>Marie-Jo Dugué, Denis Pesche, et Jean-François Le Coq, « 6. Renforcer les capacités des organisations de producteurs », in Appuyer les organisations de producteurs, Agricultures tropicales en poche (Versailles: Éditions Quæ, 2012), 77- 86, <https://www.cairn.info/appuyer-les-organisations-de-producteurs--9782759218059-p-77.htm>.

<sup>43</sup>La PNIN (Plateformes nationales d'information pour la nutrition) est une initiative de la Commission européenne, soutenue par le Département pour le Développement international du Royaume-Uni et la Fondation Bill & Melinda Gates. Elle vise à renforcer les capacités nationales à gérer et analyser les informations et les données de tous les secteurs ayant une influence sur la nutrition.

<sup>44</sup><https://www.nipn-nutrition-platforms.org/Developper-un-plan-de-renforcement-des-capacites> (consulté le 15 juin 2021)

Le renforcement des capacités se consacrait initialement à l'accroissement des capacités individuelles, en supposant que la présence de personnes plus compétentes améliorerait la performance organisationnelle (Land et al., 2015). Cependant, comme le démontre le PNUD (2008), les capacités existent aussi bien chez les individus qu'au niveau des organisations et de l'environnement. C'est ainsi que l'ONG CRS définit la capacité comme l'aptitude des individus et des unités organisationnelles à accomplir des fonctions de manière efficace, efficiente et durable (Catholic Relief Services, 2017). De façon synthétique, pour être efficace, toute action de renforcement des capacités doit nécessairement prendre en compte les trois niveaux ci-dessous (PNUD, 2008) :

- **l'environnement** qui décrit le système élargi dans lequel fonctionnent les individus et les organisations, et qui facilite ou perturbe leur existence et leur performance. Les capacités au niveau de l'environnement comprennent les politiques, la législation, les relations de pouvoir et les normes sociales ;
- **le niveau organisationnel** des capacités englobe les politiques internes, les conventions, les procédures et les cadres qui permettent à une organisation de fonctionner et de rassembler les capacités individuelles en vue d'atteindre des objectifs ;
- **le niveau individuel** des capacités désigne les compétences mais peut également englober l'expérience et les connaissances que possèdent les individus. Certaines de ces capacités s'acquièrent par le biais d'une formation ou d'une éducation formelle, d'autres s'apprennent sur le tas ou par l'expérience.

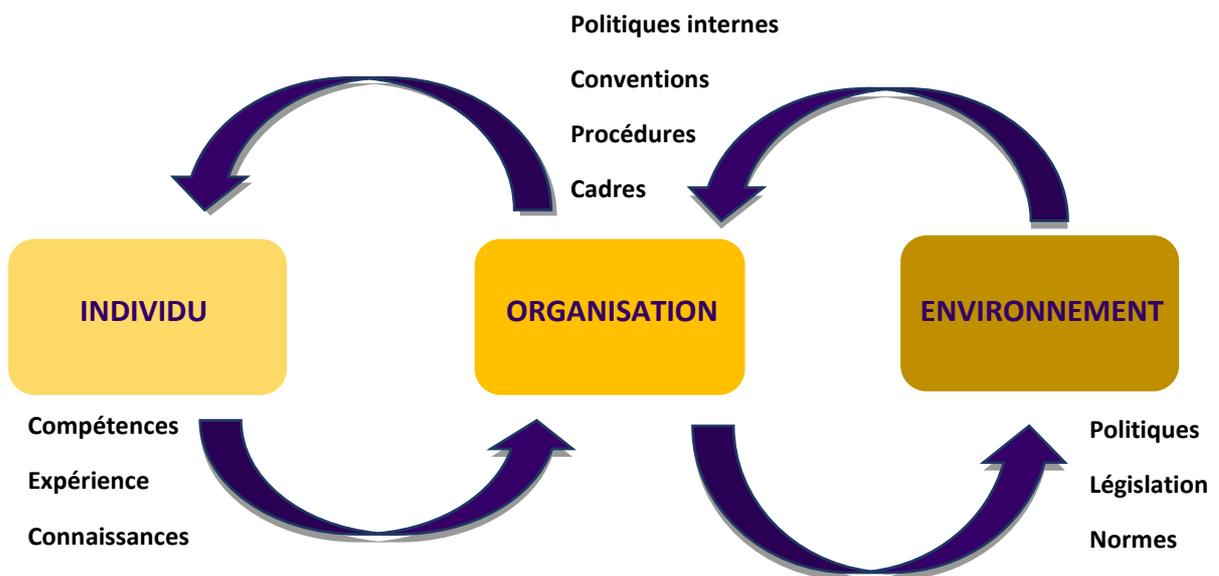


Figure 3 Approche systémique des niveaux de capacité

Toujours selon le PNUD, le renforcement des capacités doit être envisagé comme un processus complexe et de longue durée car il faut parfois plusieurs années pour renforcer les

compétences individuelles et plusieurs générations pour façonner la société. Ce processus est résumé comme suit :

- **étape 1** : obtenir l'engagement des parties prenantes en matière de renforcement des capacités ;
- **étape 2** : évaluer les capacités existantes et les capacités manquantes ;
- **étape 3** : formuler des stratégies de renforcement des capacités ;
- **étape 4** : mettre en œuvre des stratégies de renforcement des capacités ;
- **étape 5** : évaluer le renforcement des capacités.

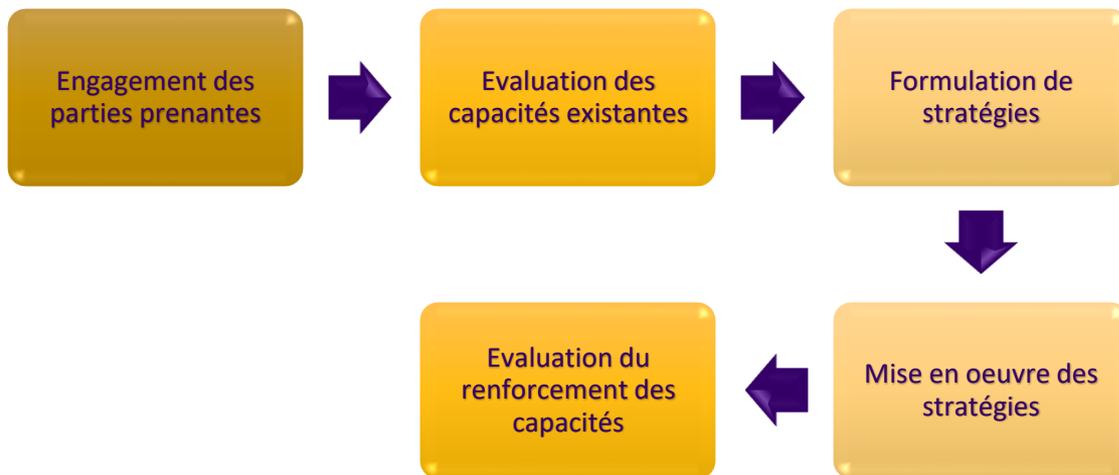


Figure 4 Processus de renforcement des capacités selon le PNUD

### 2.2.3 Des partenariats pour le renforcement des capacités

#### a. Renforcer les capacités individuelles par la formation professionnelle

A la lumière des écrits précédents, nous pouvons affirmer que le projet de création d'un parcours de formation au profit des acteurs des ICC de l'AFD-USenghor se situe dans une logique de renforcement des capacités individuelles principalement par le biais de la formation professionnelle de type continue associée éventuellement à d'autres méthodes de renforcement de capacités telles que : le tutorat/mentorat, le partage d'expérience et le boot camp<sup>45</sup>.

En France, l'INSEE<sup>46</sup> définit la formation professionnelle comme étant un processus d'acquisition de connaissances et de compétences requises dans des métiers spécifiques ou plus largement sur le marché de l'emploi. Ce processus pouvant intervenir en cours de

<sup>45</sup>Contrairement à la formation classique, le boot camp permet de mettre en application les notions apprises immédiatement en mode projet. Ils offrent une pédagogie plus appliquée et plus collaborative.

<sup>46</sup><https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c2144> (consulté le 25 mai 2021)

formation initiale (par exemple apprentissage, lycée professionnel...) ou de formation continue.

Quant à la formation professionnelle continue (FPC), l'OCDE la définit en ces termes : « *On entend par FPC pour adultes tous les types de formations organisées, financées ou patronnées par les pouvoirs publics, offertes par les employeurs ou financées par les bénéficiaires eux-mêmes. (...) toutes les activités organisées et systématiques d'enseignement et de formation auxquelles les adultes participent pour acquérir des connaissances et/ou des qualifications nouvelles dans le cadre de leur emploi du moment ou dans la perspective d'un emploi futur, pour améliorer leur salaire et/ou leurs possibilités de carrière dans l'emploi qu'ils occupent ou dans un autre et, d'une façon générale, pour augmenter leurs chances d'avancement et de promotion* » (cité dans Conter et Maroy, 1999). Le Conseil de l'Education et de la Formation (CEF) en Belgique francophone spécifie que la formation professionnelle continue recouvre « *toute formation professionnelle entreprise par un travailleur – personne exerçant ou non un emploi ayant des liens avec le marché du travail, y compris les travailleurs indépendants- dans la communauté au cours de sa vie active* »<sup>47</sup>.

On retient donc que la FPC est un sous-ensemble de la formation professionnelle (FP) qui se distingue de la formation professionnelle initiale (FPI).

Le Pôle de Dakar de l'Institut international de planification de l'éducation (IPE-Pôle de Dakar) attribue deux missions principales à la formation professionnelle : la première est de former et insérer les jeunes (FPI), la seconde consiste à contribuer au développement de l'économie et de l'emploi (FPC). Ces deux missions se rejoignent pour former un outil essentiel à la « *promotion des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie* », conformément à l'un des points de l'objectif de développement durable 4 de l'Agenda 2030<sup>48</sup>. L'IPE-Pôle Dakar, distingue cinq processus principaux et deux processus transversaux à la FP comme présenté ci-bas.

Les processus principaux :

- **Processus 1 : Analyse du marché de l'emploi et veille sur l'environnement économique**

Il s'agit ici de tenir compte du marché de l'emploi et diverses activités économiques.

- **Processus 2 : analyse et planification de l'offre de formation professionnelle**

Il est question d'analyser les besoins de compétences afin de planifier l'offre par rapport à la demande.

---

<sup>47</sup>Bernard Conter et Christian Maroy, « Le développement de la formation professionnelle continue en Belgique francophone. », 1999, 30.

<sup>48</sup>Pôle de Dakar IPE et al., « Acteurs et partenariats dans le secteur de la formation professionnelle », 2018, 13.

- **Processus 3 : ingénierie de la certification et de la formation**

Les contenus de formation pertinents doivent se référer aux référentiels de métiers et de compétences ainsi qu'à l'analyse des situations de travail.

- **Processus 4 : gestion de l'acquisition et de la certification des compétences**

Cette phase concerne la formation des formateurs, les modalités d'enseignement, les infrastructures nécessaires et l'évaluation ou la certification des apprenants.

- **Processus 5 : évaluation du dispositif de formation professionnelle**

L'évaluation du dispositif de FP permet de contrôler l'efficacité du système et son efficience. L'efficience porte sur la mesure des coûts globaux par rapport aux réalisations du système de FP. L'efficience est le rapport entre le niveau d'efficacité et les ressources mobilisées.

Les processus transversaux sont le **financement** et **l'assurance qualité**. En effet, les processus principaux nécessitent d'être financés. Aussi faut-il s'assurer de leur qualité ainsi que celle des extrants produits (IIPE et al., 2018).

*b. Les partenariats dans le domaine de la formation professionnelle*

Le Pôle de Dakar de l'Institut international de planification de l'éducation, à travers une synthèse internationale des pratiques, a permis d'identifier quatre types de partenariats dans les systèmes de FP. Avant de les évoquer, faisons le tour des acteurs dont il est question dans ces partenariats. L'IIPE recense six catégories d'acteurs impliqués dans la formation professionnelle :

- **les acteurs publics** dont : les ministères sectoriels, les structures déconcentrées, les collectivités territoriales, les établissements publics de formation ;
- **les partenaires sociaux et économiques privés** qui regroupent les organisations professionnelles nationales d'employeurs, les syndicats et les entreprises ;
- **les établissements privés de formation professionnelle** ;
- **la société civile** : ONG/OSC, associations des parents ;
- **les apprenants** ;
- **les partenaires techniques et financiers** : il s'agit des partenaires internationaux bilatéraux et/ou multilatéraux qui dans leurs politiques de coopération participent de diverses façons au développement de la formation professionnelle.

Le conseil supérieur de l'éducation du Québec et l'IIPE distinguent tous les deux quatre types de partenariat dans le domaine de la FP :

- **l'information mutuelle** : les parties s'échangent des renseignements sur des questions d'intérêt commun, généralement, sans aucun engagement ;

- **la consultation** : consiste à faire appel à l'expertise de l'une des parties, en vue de répondre à un besoin ou de solutionner un problème qui n'est pas nécessairement commun aux parties. Elle ne nécessite aucun engagement formel de la part des partenaires et le consultant est libre de tenir compte ou non des conseils reçus ;
- **la concertation** : consiste en une discussion en vue d'établir un consensus autour d'une problématique commune. Même si à ce niveau on fait face à une forme de partenariat plus poussée, elle n'implique aucun engagement contractuel. Il s'agira plutôt d'engagement moral de donner suite aux décisions prises durant la concertation ;
- **la contribution** : il est ici question de la forme la plus poussée de partenariat en FP. Elle implique la mise en commun des ressources, le partage des responsabilités et des décisions. Les partenaires définissent ensemble les objectifs à atteindre dans le cadre de la réalisation d'un projet commun par un cofinancement et/ou une cogestion.

## 2.3 Les industries culturelles et créatives et notions connexes

### 2.3.1 Définition des concepts : industries culturelles, industries créatives, industries culturelles et créatives, économie créative et fragmentation

#### a. Les industries culturelles

Nous devons le concept d'industries culturelles à Adorno et Horkheimer qui l'ont utilisé pour la première fois en 1947<sup>49</sup> pour désigner selon les propos de Tremblay (2008) « *l'application des techniques de reproduction industrielle à la création et à la diffusion massive des œuvres culturelles* ». Depuis, son sens a évolué. L'UNESCO définit les industries culturelles comme « *un secteur qui s'accorde à conjuguer la création, la production et la commercialisation des biens et des services dont la particularité réside dans l'intangibilité de leurs contenus à caractère culturel, généralement protégés par les droits d'auteur* » (cité dans Vincent et Wunderle, 2012). Selon les auteurs, cette définition de l'UNESCO traduit l'importance des industries culturelles à la fois comme moyen de sauvegarde de la diversité culturelle et moyen de démocratisation de l'accès à la culture par le biais de sa marchandisation<sup>50</sup>.

Selon Tremblay<sup>51</sup>, les industries culturelles peuvent être définies comme « *l'ensemble en constante évolution des activités de production et d'échanges culturels soumises aux règles de la marchandisation, où les techniques de production industrielle sont plus ou moins développées, mais où le travail s'organise de plus en plus sur le mode capitaliste d'une*

---

<sup>49</sup>Theodor Wiesengrund Adorno, « L'industrie culturelle », *Communications* 3, n° 1 (1964): 12-18, <https://doi.org/10.3406/comm.1964.993>.

<sup>50</sup>Anne Vincent et Marcus Wunderle, *Les industries créatives* (Bruxelles: CRISP, 2012).

<sup>51</sup>Gaëtan Tremblay, « Industries culturelles, économie créative et société de l'information », 2008, 24.

*double séparation entre le producteur et son produit, entre les tâches de création et d'exécution ».*

Les industries culturelles traditionnellement reconnues par l'UNESCO sont *l'édition, le cinéma, la musique, la radio, la télévision et les arts de la scène*<sup>52</sup>.

*b. Les industries créatives*

Notion beaucoup plus récente, le concept d'industries créatives est issu d'une construction britannique du parti travailliste sous Tony Blair, à la fin des années 1990 <sup>53</sup>. Elles sont définies par le DCMS (Department for Culture, Media and Sport) britannique comme « *celles qui ont pour ressource la créativité individuelle, les compétences et le talent et qui ont un potentiel de création de richesse et d'emplois grâce à la création et l'exploitation de la propriété intellectuelle* »<sup>54</sup>.

Selon l'OCDE, les industries créatives se créent en dehors des activités culturelles, parce qu'elles produisent principalement des services et des produits pour des branches économiques situées hors du secteur culturel (design, mode, instruments de musique, architecture, jeux vidéo, publicité, etc.). Pour la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), les industries créatives se situent dans une intersection entre arts, culture, affaires et technologies. Cependant la particularité est que toutes les activités relevant des industries créatives sont de grandes utilisatrices de main-d'œuvre créative et ont un aspect utilitaire qui s'ajoute à l'originalité et à la nouveauté contrairement aux industries culturelles qui ne nécessite foncièrement aucune composante utilitaire (Vincent et Wunderle, 2012).

Ainsi l'UNESCO<sup>55</sup> conçoit qu'au-delà des industries culturelles traditionnelles, la notion d'industries créatives inclut l'architecture, le design, la publicité, l'artisanat, les jeux vidéo, la mode ou le tourisme.

*c. Les industries culturelles et créatives*

Dans son guide pour le développement des industries culturelles et créatives, l'UNESCO reconnaît que la frontière entre les deux concepts d'industries culturelles et d'industries créatives demeure encore floue. C'est cette raison qui explique une préférence d'usage du terme d'industries culturelles et créatives, cette dernière offrant l'avantage d'une plus grande marge de manœuvre aux auteurs.

---

<sup>52</sup><http://www.unesco.org/new/fr/culture/themes/cultural-diversity> (consulté le 26 mai 2021)

<sup>53</sup>Elsa Vivant et Diane-Gabrielle Tremblay, « L'économie créative Revue des travaux francophone », 2010, <https://www.teluq.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC10-02.pdf>.

<sup>54</sup>Christine Liefoghe, « Économie créative et développement des territoires : enjeux et perspectives de recherche », *Innovations* n° 31, n° 1 (1 février 2010): 181-97.

<sup>55</sup>UNESCO, « Politiques pour la créativité: Guide pour le développement des industries culturelles et créatives », 2012. [http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/images/Comment\\_utiliser\\_ce\\_guidePDF.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/images/Comment_utiliser_ce_guidePDF.pdf).

L'UNESCO définit la notion d'industries culturelles et créatives et identifie ses caractéristiques. On entend par industries culturelles et créatives « *l'ensemble des secteurs d'activité ayant comme objet principal la création, le développement, la production, la reproduction, la promotion, la diffusion ou la commercialisation de biens, de services et activités qui ont un contenu culturel, artistique et/ou patrimonial* ». Elles sont caractérisées par :

- l'intersection entre l'économie et la culture ;
- la créativité au cœur de l'activité ;
- le contenu artistique, culturel ou inspiré de la création du passé ;
- la production de biens et de services fréquemment protégés par la propriété intellectuelle — droit d'auteur et droits voisins ;
- la double nature : économique (génération de richesse et d'emploi) et culturelle (génération de valeurs, de sens et d'identité) ;
- l'innovation et le renouvellement créatif ;
- une demande et des comportements du public difficiles à anticiper ;
- un secteur marqué par la non-systématisation du salariat comme mode de rémunération du travail et la prédominance de micro-entreprises.

#### d. *L'économie créative*

Ce n'est qu'en 2001 que l'auteur britannique Howkins<sup>56</sup>, alors consultant, a utilisé pour la première fois le terme « économie créative » pour lier les idées de créativité culturelle et d'innovation économique. La Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED) explique l'économie créative en ces termes : « *Les gens inventent et réalisent leurs projets créatifs, puis les produisent où les publient. Idéalement, ils sont payés pour cela. Ce processus n'est pas vraiment différent des autres processus de production, si ce n'est que l'essentiel de la matière première relève de la propriété intellectuelle (PI) originale qui est protégée par des droits d'auteur* »<sup>57</sup>.

Dans son rapport de 2008 sur l'économie créative, la CNUCED précise qu'il n'existe pas de définition universelle de l'économie créative. Cela dit, la définition du ministère fédéral allemand de l'économie et de la technologie a le mérite d'être simple et claire. On y désigne l'économie créative comme étant le secteur économique qui « *rassemble l'ensemble des entreprises opérant dans un contexte de marché et qui se concentrent sur la création, la production, la distribution et/ou la diffusion de biens et de services culturels et créatifs* »<sup>58</sup>.

---

<sup>56</sup>John Howkins, « *The creative economy : How people make money from ideas* ». Penguin UK.2002.

<sup>57</sup><https://unctad.org/fr/news/lannee-2021-est-riche-de-promesses-pour-leconomie-creative> (consulté le 2 mai 2021)

<sup>58</sup>Cité dans Lara Leuschen, Florian J. Eitzenberger, et Tatiana Thimm, « Industries créatives et tourisme culturel dans la région du lac de Constance — une analyse du discours médiatique. Article évalué par les pairs », *Via . Tourism Review*, n° 17 (20 octobre 2020), <https://doi.org/10.4000/viatourism.5287>.

Autrement dit, les industries culturelles et créatives sont logées dans le secteur économique qu'est l'économie créative.

e. *La fragmentation*

La fragmentation est l'action de partager, réduire quelque chose, en fragments, en multiples morceaux (Larousse, s. d.).

Dans son article qui aborde la diversité créative face aux technologies de l'information et de la communication, Kiyindou<sup>59</sup>s'interroge sur le choix entre les expressions « fracture » (comme dans fracture numérique) ou « fragmentation » quand il s'agit de représenter le caractère « mosaïque » des disparités culturelles et créatives en lien avec les TIC. Selon lui, la notion de fragmentation est la plus appropriée car elle « *se situe dans la continuité de la fracture et de la mutation...précise davantage le caractère multiforme des disparités voire des différences...mettant ainsi en exergue ces espèces de fêlures et micro-ruptures qui les caractérisent* ».

La notion de fragmentation, même si elle a déjà plusieurs fois été évoquée dans la littérature, n'a pas véritablement été définie par les auteurs, notamment en ce qui concerne la fragmentation des ICC. Cela s'explique, à notre avis, par le fait que cette dernière n'affecte pas vraiment les pays du Nord dont sont issus la majorité des écrits portant sur les ICC et par conséquent, la fragmentation étant un problème des ICC africaines, elle devrait figurer dans la littérature scientifique africaine qui n'est malheureusement pas foisonnante à ce sujet.

La fragmentation dont il est question dans cette étude, est l'absence de synergie dans le développement des industries culturelles et créatives. Un manque de synergie dans le sens où chaque filière de ce secteur se trouve isolée et n'a pas le même impact que les autres sur la croissance économique mais aussi parce que les maillons de la chaîne de valeur de chacune d'elles ne sont pas toujours liés les uns aux autres. Dans l'ensemble, les industries culturelles en Afrique se sont développées de manière déséquilibrée se caractérisant par l'absence de lien organique entre l'ensemble des systèmes de production et de distribution qui tiennent majoritairement place dans le secteur informel.

Ceci dit, la fragmentation des ICC se manifeste de multiples manières dépendamment des pays et même des filières. Par exemple, malgré la richesse de ses ICC et la maîtrise relative de la production de ses biens culturelles, la principale manifestation de fragmentation au Nigeria dans ses filières musicales et cinématographiques est sans aucun doute le piratage. Alors que sa filière architecture ne souffre pas de piratage mais plutôt d'adéquation entre la

---

<sup>59</sup>Alain Kiyindou, « De la diversité à la fracture créative : une autre approche de la fracture numérique », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, n° 2 (1 janvier 2013), <https://doi.org/10.4000/rfsic.288>.

culture locale et les réalisations architecturales<sup>60</sup>. Quant à l'île Maurice, la fragmentation de ses ICC pourrait résider en sa difficulté à muer son multiculturalisme en interculturelisme afin de créer une véritable identité « île Maurice » mais également dans le vampirisme exercé par sa filière tourisme sur les autres filières de son secteur ICC, absorbant leurs potentiels sans véritablement soutenir leurs croissances<sup>61</sup>.

### 2.3.2 *Économicisation de la culture ou culturalisation de l'économie ?*

Les recherches portant sur l'économie créative se sont accrues ces dernières années. Au cœur de la diversité des travaux, nous avons détecté deux grandes tendances. La première est amplifiante du périmètre de l'économie créative (économicisation de la culture). La seconde tendance tient à recentrer l'économie créative autour de la culture (culturalisation de l'économie)<sup>62</sup>.

#### a. *Économicisation de la culture*

D'une part, les néolibéralistes, protagonistes de cette approche conçoivent la culture comme une ressource productive à travers une vision standard de l'économiste, soit un input dans une fonction de production<sup>63</sup>. Miège (2000) par exemple pense que « *la culture se présente de plus en plus sous la forme d'une marchandise, qui se vend de mieux en mieux, même si la forme marchande est encore loin de recouvrir toutes les activités d'ordre culturel* ». Ce dernier situe les industries culturelles au cœur du capitalisme et invite à voir le mode de production capitaliste comme étant une caractéristique de ces industries.

D'autre part, une tendance agrandissante de l'économie créative nous vient des organisations supranationales, dont on retient fondamentalement que l'économie créative désigne l'ensemble des marchés au sein desquels les activités et produits créatifs jouent un rôle principal. C'est le cas de la CNUCED qui se rattache à cette approche lorsqu'elle élargie le concept de « créativité » à « *toute activité économique produisant des produits symboliques fortement dépendants de la propriété intellectuelle et pour un marché aussi large que possible* »<sup>64</sup>.

---

<sup>60</sup>Kizito Ogedi Alakwe, « Defining the Cultural and Creative Industry: An Exploration of the Nigerian Cultural and Creative Ecosystem », 2018, 18.

<sup>61</sup>Julie Peghini, « 2. Les industries créatives à l'île Maurice : vers un renouvellement des initiatives publiques et privées ? », in *Creative economy, creative industries : des notions à traduire*, Médias (Saint-Denis: Presses universitaires de Vincennes, 2012), 215- 40, <https://doi.org/10.3917/puv.bouq.2012.01.0215>.

<sup>62</sup>Christian Poirier et Myrtille Roy-Valex, *L'économie créative: bilan scientifique et analyse des indicateurs de la créativité* (Montréal, Qué.: Institut national de la recherche scientifique - Urbanisation, Culture et Société, 2010), <http://www.deslibris.ca/ID/226159>.

<sup>63</sup>Xavier Greffe, *Création et diversité au miroir des industries culturelles* (Paris 3, rue de Valois 75001): DEPS, 2006), <http://www.cairn.info/creation-et-diversite-au-miroir-des-industries--9782110961976.htm>.

<sup>64</sup>Philippe Bouquillion, « Industries, économie créatives et technologies d'information et de communication », *tic&société* 4, no 2 (2010), <https://doi.org/10.4000/ticetsociete.876>.

Il faut reconnaître que la subjectivité de la notion est la principale raison pour laquelle les auteurs modifient, selon leurs objectifs, la définition et le contenu de l'économie créative. Par exemple, selon Leuschen et al. (2020), elle comprendrait onze sous-marchés : la musique, le livre, l'art, le cinéma, la radio, les arts du spectacle, l'architecture, le design, la presse, la publicité ainsi que les logiciels (incluant les jeux vidéo). Tandis que nous retiendrons de l'UNESCO (cité dans Leuschen et al., 2020), treize sous-marchés que sont : l'édition, le cinéma, la musique, la radio, la télévision, les arts de la scène, les jeux vidéo, l'architecture, le design, la publicité, l'artisanat, la mode et le tourisme culturel. Finalement, la liste la plus fournie est celle de la CNUCED qui compte : la publicité, l'architecture, les arts et l'artisanat, le design, la mode, le cinéma, la vidéo, la photographie, la musique, les arts du spectacle, l'édition, la recherche et le développement, les logiciels, les jeux informatiques, l'édition électronique, la télévision et la radio<sup>65</sup>.

*b. La culturalisation de l'économie*

Les pionniers, prôneurs de cette approche craignent qu'à force d'étendre le périmètre de l'économie créative, la notion de culture ne soit diluée par le concept de créativité. En effet, suite au fait que certains pays aient intégré les parcs d'attractions ainsi que les casinos dans l'économie créative, de nombreux auteurs ont proposé un retour à la labellisation des industries comme « culturelles » plutôt que « créatives ». Virulent défenseur de cette approche, Tremblay<sup>66</sup> affirme que la construction politique de la notion d'économie créative répond aux intérêts des entreprises, qui peuvent s'approprier le prestige associé à la création artistique et revendiquer un soutien par les politiques publiques au même titre que les activités culturelles. Il est renchéri par Brandeloro et al.<sup>67</sup> qui montrent par exemple comment les industriels du jeu vidéo, après la crise qui a touché leur secteur, ont développé un discours qui a conduit à une évolution du cadre réglementaire conduisant à la reconnaissance des jeux vidéo comme produits culturels. Tremblay démontre que la notion d'économie créative n'est qu'un moyen d'intégrer la culture à la logique capitaliste. Il a révélé que les industries culturelles ne constituent, en valeur, qu'une partie relativement réduite de l'économie créative. En fait, les activités non traditionnellement associées à la culture comptent pour plus de 65% des revenus totaux de ce secteur (Tremblay, 2008).

---

<sup>65</sup><https://unctad.org/fr/news/lannee-2021-est-riche-de-promesses-pour-leconomie-creative> (Consulté le 17 mars 2021).

<sup>66</sup>Gaëtan Tremblay, « Industries culturelles, économie créative et société de l'information », 2008, 24.

<sup>67</sup>Cité dans Elsa Vivant et Diane-Gabrielle Tremblay, « L'économie créative Revue des travaux francophone », 2010, <https://www.telug.ca/chairecosavoir/pdf/NRC10-02.pdf>.

Le rapport de 2008 de la CNUCED<sup>68</sup> a dans ce sens été décrypté par G. Tremblay. En effet, selon ce rapport, Au niveau mondial, le plus gros exportateur de produits créatifs (en valeur) serait la Chine. Or, si la Chine occupe cette place, c'est parce qu'elle est devenue le premier atelier des tailleurs du monde et non le pays de la création de mode. En réalité, les activités de conception et de création (maison de couture et de prêt à porter) sont localisées en Europe, en Amérique du Nord et au Japon. On retrouve le même scénario pour le Canada qui apparaît comme le premier exportateur de produits audiovisuels, loin devant Hollywood, Bollywood et Nollywood (les trois premiers producteurs de films). Cela s'explique par le fait que le Canada prend en compte dans ses exportations les activités de sous-traitance de tournage de films. Or cette phase n'est pas la phase la plus créative de la production d'un film (ce serait plutôt l'écriture de scénario puis le montage), mais elle est fortement consommatrice de main d'œuvre. C'est d'ailleurs parce que les coûts de main-d'œuvre sont plus faibles au Canada que Hollywood y a délocalisé ses tournages (Vivant & Tremblay, 2010).

### 2.3.3 *Le regard de l'Afrique sur les Industries culturelles et créatives*

Comme on a pu le constater, la littérature parcourue jusqu'ici a pour limite de ne considérer que les pays du Nord. L'Afrique étant peu mentionnée. En réalité, la notion d'économie créative n'est pas encore très débattue dans la littérature scientifique du continent. Les recherches contemporaines africaines se tournent plus vers les industries culturelles (cela reste insuffisant), très peu vers les industries créatives et encore moins vers l'économie créative. On peut l'expliquer par le fait que ces notions soient encore brumeuses. Il faut reconnaître que se lancer sur une piste jonchée d'un défi terminologique intrinsèquement difficile et d'une approche technologique le tout dans un contexte africain, est une aventure des plus périlleuses. Outre cette hypothétique explication, dans le concret, le constat est que « *l'Afrique écrit peu sur elle-même. Si l'écriture africaine a beaucoup évolué dans plusieurs domaines comme la littérature, les recherches théoriques restent peu nombreuses, ou sont souvent encombrées de passionnement idéologique* »<sup>69</sup>.

Si le vocable « industries culturelles et créatives » a suscité un véritable engouement au sein des communautés universitaires de Nord, ce n'est pas le cas en Afrique où « *les économistes n'ont que faire d'un domaine considéré a priori comme non rentable* » (Zida 2018). En effet, mentionner « culture » sur le plan économique a pendant longtemps suscité le dénigrement sur le continent comme constaté par Emile Zida. Cependant, ce dernier nous rappelle que certains auteurs africains ont démontré les liens entre « Culture et Développement », parmi

---

<sup>68</sup>CNUCED, « Creative Economy Report 2008: The Challenge of Assessing the Creative Economy: Towards Informed Policy-Making » (New York: United Nations, 2008).

<sup>69</sup>Raguidissida Emile Zida, « Les industries culturelles dans les pays francophones d'Afrique subsaharienne: cas du Burkina Faso » (UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES, 2018).

lesquels Léopold Sédar Senghor et Joseph Ki Zerbo. Le premier a activement défendu la culture africaine. Il le démontre lorsqu'il déclare « *la culture est au début et à la fin du développement* » (Ethiopiennes, 1975) . Quant au second, Joseph Ki Zerbo<sup>70</sup>, il affirme : « *Le développement endogène et les savoirs endogènes considérés comme un gisement culturel doivent prévaloir dans les stratégies de développement de l'Afrique et le salut ne peut que provenir de la refondation de centres d'excellence pour refonder nos cultures sur des bases matérielles et logistiques solides dans le cadre d'une économie industrielle leur permettant de se reproduire* » (Ki Zerbo, 1992). Un avant-gardiste constaterons-nous.

Tout compte fait, économicisation de la culture ou culturalisation de l'économie, quelle que soit l'approche, la culture y est intégrée ; soit en périphérie (première tendance) soit au centre (seconde tendance). A notre avis, l'idéal serait, suivant une logique de juste milieu, « *qu'en ce monde globalisé, où les forces uniformisantes se manifestent puissamment, l'économie de la créativité conduirait en quelque sorte à une nouvelle division internationale du travail fondée sur les spécificités culturelles de chaque pays, voire de chaque région. La politique économique de la créativité se conjuguerait harmonieusement avec la politique culturelle de la diversité* » (Tremblay, 2008). Cette vision n'est en rien irréaliste si on considère que le capitalisme dans sa forme actuelle intègre des caractéristiques qui pendant longtemps ont été attribuées au secteur culturel, notamment la souplesse, la polyvalence, l'imagination, l'importance de la nouveauté, la qualité de produit, la créativité mais aussi la précarité de l'emploi.

#### 2.4 Formulation des hypothèses de recherche

Pour rappel, notre principale question de recherche est : comment la coopération entre universités et institutions de développement contribue-t-elle à réduire la fragmentation des industries culturelles et créatives ? Aussi cherchions-nous à y répondre par le biais des questions secondaires que sont : En quoi le déficit de compétences des acteurs est-il une manifestation de la fragmentation des ICC ? Quelles sont les particularités du partenariat AFD-USenghor ? De quelle manière la coopération AFD-USenghor contribue-t-elle à combler le manque de compétences des acteurs ICC ?

A partir des éléments de la revue de littérature et la présentation du partenariat AFD-USenghor, nous formulons les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : Le facteur humain étant au cœur des ICC, une insuffisance de compétences des acteurs induit la fragmentation de ces ICC ;
- **Hypothèse 2** : Le partenariat AFD-USenghor est un partenariat de contribution et un acte de coopération pour le développement de type renforcement des capacités par le biais de la formation professionnelle continue ;

---

<sup>70</sup>amadé Badini, « JOSEPH KI-ZERBO », 2000, <http://www.ibe.unesco.org/sites/default/files/kizerbof.PDF>.

- **Hypothèse 3** : La création d'un parcours de formation adapté aux acteurs (privés et publics), notamment les « cols blancs », du secteur des ICC permettra de renforcer leurs capacités individuelles.

*Le partenariat et le renforcement des capacités sont aujourd'hui des méthodes privilégiées dans le domaine de la coopération pour le développement. Si le renforcement des capacités peut se faire de diverses manières, le partenariat AFD-USenghor, dans son format de partenariat de contribution, privilégie la formation professionnelle continue des individus, comme moyen d'action.*

*Par ailleurs, le secteur des ICC représente un mélange de culture, de créativité et d'économie, d'où sa complexité. Quant au terme « fragmentation », il est l'expression la plus descriptive du manque de synergie dans le secteur des ICC, un phénomène largement ignoré par la recherche scientifique en Afrique.*

*A l'issue de ce chapitre, nous avons énoncé nos hypothèses que nous vérifierons grâce à notre enquête dont la méthodologie est présentée ci-bas.*

### **3 Le partenariat AFD-USenghor en réponse à l'insuffisance de compétences des acteurs des ICC : approche méthodologique et apport du stage**

Dans le premier chapitre, nous avons relevé le problème d'insuffisance de compétences des acteurs privés et publics des ICC en Afrique francophone ainsi que les enjeux de la coopération entre institutions de développement et universités face à ce problème. Le second chapitre a été consacré à la revue de littérature autour du partenariat pour le renforcement des capacités ainsi que des notions liées aux industries culturelles et créatives. Ce présent chapitre a pour objectif de présenter notre approche méthodologique en rapport avec nos hypothèses de recherche. Suite à la description de nos méthodes de collecte et de traitement des données, nous témoignerons de l'apport de notre stage, au sein de l'Université Senghor, à ce mémoire.

#### **3.1 Méthodologie de recherche**

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons entamé une phase théorique à travers la recherche documentaire puis une phase empirique via le questionnaire d'enquête et l'étude de cas.

##### *3.1.1 Recherche documentaire*

L'Institut supérieur international du parfum, du cosmétique et de l'aromatique alimentaire de Versailles<sup>71</sup>définit la recherche documentaire comme : « *une démarche qui consiste à identifier, collecter et traiter des informations sur un sujet donné, en s'appuyant sur des sources fiables* ». L'Université Médicale Virtuelle Francophone<sup>72</sup>s'aligne également sur cette définition tout en précisant que les données récupérées, même si elles doivent rester fiables, peuvent provenir de sources publiées ou non publiées.

Que ce soit pour approfondir le sujet ou faire l'état des travaux existants sur notre thématique, nous avons eu recours à la recherche documentaire tout au long de cette étude. L'Université Senghor nous a également fourni des documents portant sur les fondements de son partenariat avec l'AFD et sur le projet de création du parcours de formation. Cette documentation nous a permis de relever les caractéristiques du partenariat dont il est question ici.

---

<sup>71</sup>ISIPCA, « La recherche documentaire », 2017, [https://www.isipca.fr/sites/default/files/atoms/files/guide\\_recherchedi.pdf](https://www.isipca.fr/sites/default/files/atoms/files/guide_recherchedi.pdf).

<sup>72</sup>Université Médicale Virtuelle Francophone, « La recherche documentaire », 2012, 22.

### 3.1.2 Questionnaire

Le questionnaire est « *une méthode de recueil des informations en vue de comprendre et d'expliquer les faits* » <sup>73</sup>. Le questionnaire est une méthode quantitative de collecte de données qui s'applique à un échantillon.

Nous tenons cependant à préciser que notre méthode de recherche est principalement qualitative et que les données quantitatives nous servent uniquement de statistiques descriptives susceptibles de soutenir nos arguments. Aussi notre méthode d'échantillonnage est-elle non probabiliste. En effet, pour des raisons pratiques, notre base de sondage est composée d'alumni de l'Université Senghor ayant des carrières dans les ICC, notamment ceux occupant des fonctions de soutien ou administratif plutôt qu'artistique à proprement dire. A savoir :

- les cadres des ministères de la culture ;
- les cadres d'entreprises à vocation culturelle et/ou créative ;
- les cadres d'associations, ONG à vocation culturelle ;
- les cadres d'institutions internationales tournées vers la culture ;
- les entrepreneurs culturels ;
- les enseignants de modules relatifs aux ICC.

Nous avons également adressé un second questionnaire aux structures au sein desquelles travaillent nos cibles (Les questionnaires sont disponibles aux annexes 1 et 2). En résumé, nous avons procédé à un échantillonnage au jugé, le but étant de recueillir l'avis des acteurs (personnes physiques et morales) sur leurs besoins en termes de compétences afin de vérifier la conjecture selon laquelle les compétences des acteurs ICC seraient insuffisantes. Nous nous sommes servis de Google Forms pour administrer les questionnaires. Sur 60 personnes contactées, nous avons obtenu 53 réponses (personnes physiques et morales confondues), soit un taux de 88,3%. De façon détaillée, notre échantillon est réparti comme suit :

Tableau 1 Echantillon ayant répondu aux questionnaires

<b>PERSONNES PHYSIQUES</b>	<b>38</b>	<b>PERSONNES MORALES</b>	<b>15</b>
Cadre d'Institution internationale	<b>5</b>	Ministères de la culture	<b>2</b>
Cadre de Ministère de la culture	<b>10</b>	Entreprises privée	<b>6</b>
Employé d'un établissement public	<b>2</b>	Entreprises individuelles <sup>74</sup>	<b>2</b>

<sup>73</sup>Jean-Christophe Vilatte, « Méthodologie de l'enquête par questionnaire », 2007, 57.

<sup>74</sup>L'entreprise individuelle n'a pas la personnalité morale. Cependant, dans le cadre de notre enquête, le questionnaire fut adressé à l'auto entrepreneur non pas en tant qu'acteur individuel mais en tant que

Cadre d'entreprise privée	7	Etablissements publics	1
Prestataire indépendant (freelance)	7	ONG ou associations	3
Formateur dans le secteur culturel	3	Organisations internationales	1
Cadres d'ONG ou d'associations	4		

*3.1.3 Etude de cas : le partenariat AFD-USenghor et son projet de création d'un parcours de formation au profit des acteurs ICC d'Afrique francophone.*

Ayant préalablement présenté le partenariat AFD-USenghor, nous consacrons cette rubrique au projet qui forge sa raison d'être. Nous tirons nos informations des documents internes mis à notre disposition par l'Université Senghor.

*a. Objectifs du projet de création d'un parcours de formation au profit des acteurs ICC d'Afrique francophone*

En lien avec le développement durable et les enjeux mentionnés dans le premier chapitre, l'objectif principal du projet est de structurer le secteur des ICC via la professionnalisation de ses ressources humaines. Plus précisément :

- faire des industries culturelles et créatives un levier pour l'atteinte des objectifs de développement durable ;
- contribuer à la mise en œuvre des politiques publiques de la culture, en améliorant le cadre institutionnel et réglementaire du secteur des ICC ;
- accompagner la professionnalisation de la gestion des services et équipements culturels ;
- structurer les fonctions économiques et favoriser le développement et le financement de l'entrepreneuriat culturel et créatif.

*b. Architecture potentielle du parcours de formation*

Avant de poursuivre, nous tenons à préciser que le projet est dans sa phase de conception au moment où nous écrivons ce mémoire, c'est pour cette raison que nous parlons d'architecture potentielle. Sur ce, le parcours de formation portant sur les industries culturelles et créatives sera établi selon un format hybride, c'est-à-dire qu'il associera un volet distanciel (notamment à travers la création de modules digitaux) et un volet présentiel (via l'organisation de séminaires).

---

représentant de son entreprise, raison pour laquelle nous l'avons classé du côté des structures plutôt que des individus.

Au-delà de cette approche hybride, la formation intégrera également l'animation d'une communauté de pratique<sup>75</sup> des acteurs des ICC afin que ceux-ci puissent partager leurs connaissances autour de thématiques communes. Le projet s'étendra sur une durée de trois ans. Concrètement, le parcours de formation se présente comme suit chaque année :

- quatre cours en ligne correspondant à quatre thématiques : (i) ICC et ODD (ii) ICC et politiques publiques, (iii) culture et territoire et (iv) entrepreneuriat et financement des ICC ;
- des regroupements présentiels organisés sous forme de séminaires dans une capitale africaine sur chacune des thématiques ;
- quatre semaines de cours par thématique ;
- un espace d'apprentissage créé pour faciliter les cours en ligne ;
- l'animation de communauté pratique pourra inclure des partages de documentation du campus AFD<sup>76</sup> et éventuellement du tutorat/mentorat ;
- un regroupement final à Marseille avec l'organisation d'un boot camp pour une cohorte de 20 personnes sélectionnées, représentatives des différents publics et choisies pour leur implication et assiduité.

*c. Bénéficiaires*

Le projet est adressé à des professionnels disposant déjà de fortes aptitudes, en activité et surtout, en capacité de pouvoir accompagner le développement du secteur. Il s'agit :

- des cadres et responsables en charge des politiques et du développement des ICC ;
- des managers, gestionnaires, administrateurs et conservateurs d'équipements culturels ;
- des entrepreneurs du secteur des ICC ;
- des chargés d'affaires des institutions de financement ;
- des représentants des organisations de la société civile et des organismes de représentation professionnelle ;
- des professeurs de nouveaux cycles d'enseignement supérieur spécialisés dans les ICC.

*d. Rôles des partenaires vis-à-vis du projet*

*i. L'AFD*

Il s'agit du principal bailleur de fonds. En plus de son rôle de co-financeur, l'AFD apportera ses compétences en ingénierie pédagogique et son expertise dans le champ des ICC.

---

<sup>75</sup>Un groupe d'individus qui partagent un domaine d'expertise et qui échangent autour de leurs savoir-faire

<sup>76</sup>Le Campus AFD est la division de l'AFD dédiée à la formation de partenaires et au partage de savoirs et d'expériences.

ii. *L'Université Senghor*

Elle est à la fois co-financeur et bénéficiaire principale des fonds de l'AFD. A ce titre, elle assurera, la coordination et la gestion de l'ensemble des activités du projet et des fonds alloués par l'AFD.

En phase de conception du parcours, elle assurera, l'analyse de faisabilité et de prototypage du parcours ainsi que la conception d'un parcours innovant et engageant.

En phase d'exécution, elle assurera l'organisation des séminaires présentiels en Afrique.

### 3.2 Traitement des données

En ce qui concerne l'enquête, nous avons procédé au codage déductif et inductif pour un traitement plus complet des données recueillies. Pour ce faire, nous avons identifié des thématiques à priori et à posteriori auxquelles nous avons associé les réponses obtenues de nos cibles. Ce procédé nous a permis de nous faire une idée des besoins de compétences des acteurs interrogés.

Quant à la recherche documentaire, nous l'avons exploité en confrontant les éléments contenus dans la documentation fournie par l'Université aux éléments trouvés dans la littérature afin de définir les caractéristiques du partenariat AFD-USenghor.

### 3.3 Apport du stage

Nous avons effectué cinq mois de stage au sein de l'Université Senghor à Alexandrie. Le stage portait sur le projet de création d'un parcours de formation au profit des acteurs des ICC en Afrique. Nous y avons entamé la phase d'identification des besoins des cibles du projet. Ce fut l'occasion pour nous d'accéder à la base de données des alumni de l'Université ainsi qu'à toute la documentation nécessaire à notre collecte de données. Nous avons eu l'opportunité de discuter en visioconférence avec quelques alumni-acteurs des ICC qui nous ont partagé leurs points de vue sur le secteur des ICC en général. Ce stage nous a permis de comprendre le fonctionnement des partenariats pour le développement et des partenariats en milieu universitaire. Par ailleurs, nos capacités collaboratives ont été renforcées.

*En définitive, ce chapitre présente notre méthode qualitative de recherche qui s'est faite via la recherche documentaire, l'enquête par questionnaires auto-administrés et l'étude du cas du projet de création d'un parcours de formation au profit des acteurs ICC d'Afrique francophone, porté par le partenariat AFD-USenghor. Outre les efforts fournis pour obtenir des résultats fiables, nous nous sommes confrontés à un manque de ressources, limitant ainsi notre marge de manœuvre. Toutefois, étant donné qu'il s'agit d'une démarche qualitative, la quantité de l'échantillon n'implique aucunement la représentativité de la population cible. Aussi avons-nous obtenu les résultats présentés au chapitre suivant.*

## 4 Les besoins de compétences des acteurs des ICC et l'approche AFD-USenghor face aux données factuelles

Ce chapitre est consacré à la présentation des résultats de notre enquête. Nous vérifierons les hypothèses énoncées au second chapitre grâce aux méthodes exposées au chapitre précédent. A la lumière de cette analyse, nous proposerons des pistes d'amélioration.

### 4.1 Présentation des résultats

#### 4.1.1 Acteurs des ICC et besoins de compétences

La littérature mentionne le fait que la fragmentation des ICC est en partie causée par l'absence de compétences liées aux métiers essentiels à la consolidation des chaînes de valeur des ICC. Nous vérifions dans cette section, l'insuffisance des compétences au sein du secteur en question.

Après traitement des données, **concernant les personnes physiques (PP)** :

Concernant leur niveau d'études, 63% des répondants ont un niveau BAC+5, 13% supérieur à BAC+5, 11% de BAC+4, 8% de BAC+3 et enfin 5% ont un niveau inférieur ou égal au BAC. Un niveau d'étude élevé qui n'empêche pas 90% d'entre eux de manifester leurs besoins de formation.

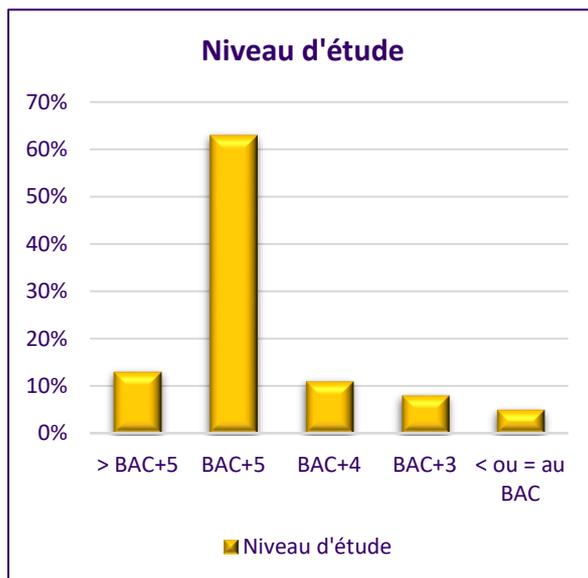


Figure 5 Niveau d'étude des répondants PP

PP



Figure 6 Besoin de formation des répondants

Le désir de se former des personnes ayant répondu oui, concerne un certain nombre de compétences que nous présentons dans le tableau ci-dessous en les classant par nature et par ordre de fréquence décroissante :

Tableau 2 Besoins de compétences des acteurs PP

N°	COMPETENCES MANAGERIALES	COMPETENCES TECHNIQUES
1	Gestion des projets culturels	Education artistique et culturelle
2	Financement des projets culturels (Montage de dossiers de financement, appels d'offres, accès au crédit, mobilisation de partenariats)	Création et production des produits culturels
3	Législation et fiscalité des ICC (propriété intellectuelle et droits voisins)	Pratiques en design
4	Entrepreneuriat culturel	Edition
5	Marketing des ICC (stratégie de conquête de marché, diffusion et commercialisation des produits des ICC)	
6	Digitalisation des ICC (techniques numériques de diffusion des contenus culturels)	
7	Economie de la culture	
8	ICC et développement durable	
9	Politique culturelle	
10	Production de statistiques dans le secteur des ICC	
11	Suivi-évaluation	
12	Management des risques dans les projets culturels	
13	Gestion axée sur les résultats	
14	Stratégie et plans d'action	

Une particularité constatée auprès de nos répondants est le fait que ces derniers saisissent les opportunités de se former lorsqu'elles se présentent et qu'elles leur sont accessibles. En effet, à la question de savoir à quand date leur dernière formation, 53% ont répondu de 1 à 2ans contre 47% ayant répondu, 3 ans et plus.

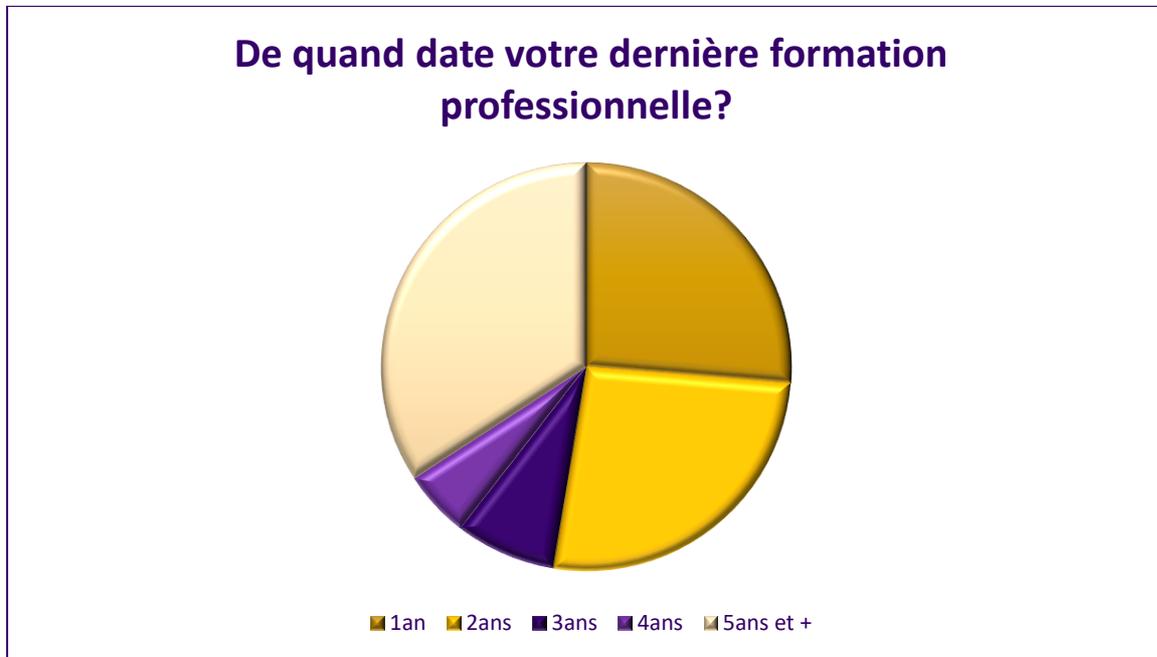


Figure 7 Période de la dernière formation professionnelle à laquelle ont participé les répondants PP

Les formations auxquelles ils ont participé, ayant des durées variées (3 jours à 3 ans), sont :

- marketing digital ;
- management culturel ;
- écriture de scénario ;
- planification stratégique des projets culturels axés sur le résultat ;
- gestion des industries culturelles et créatives ;
- lean startup, business model canvas et planification financière ;
- management des entreprises culturelles ;
- formation d'assistant des affaires culturelles ;
- l'utilisation des outils du web 2.0 ;
- leadership ;
- structuration et gestion financière des entreprises culturelles ;
- gestion de projets ;
- marketing ;
- stratégie de négociation ;
- master en droit de la propriété intellectuelle et des nouvelles technologies ;
- conseiller des affaires culturelles ;
- gestion du patrimoine culturel ;
- entrepreneuriat culturel ;
- journalisme ;
- renforcement de capacités de directeurs de production.

Cependant les répondants ont évoqué les obstacles qui entravent leur accès aux formations. Nous les présentons ci-dessous, par ordre de fréquence :

- le coût de la formation ;
- le manque d'information sur l'existence de certaines formations ;
- la rareté de formations pertinentes ou adéquates ;
- la disponibilité des acteurs à y participer (contrainte de temps) ;
- le lieu de la formation (souvent loin des pays des participants) ;
- le manque de formateurs qualifiés ;
- la méconnaissance de la demande en entreprise ;
- les difficultés d'accès à internet.

**Concernant les personnes morales (PM) :**

Les données recueillies nous ont permis de relever les principales compétences dont ont besoin les entreprises du secteur des ICC ayant répondu à cette enquête :

*Tableau 3 Besoins de compétences des acteurs PM*

N°	COMPETENCES MANAGERIALES	COMPETENCES TECHNIQUES
1	Gestion des entreprises culturelles	Formateurs spécialisés dans les métiers du secteur culturel
2	Conception de plans d'affaires et de modèles économiques	Techniciens à la maintenance du matériel cinématographique
3	Recherche de financement et mobilisation des ressources	Maîtrise transverse de l'outil informatique tant en bureautique qu'en logiciels de créations d'images
4	Gestion de projets culturels et créatifs	Montage de dossiers de production et de réalisation cinématographique
5	Gestion du personnel	Animateurs 2D et 3D
6	Gestion de la production	Scénaristes
7	Conception de politiques culturelles et stratégie de développement culturel	Régisseurs de son et lumière
8	Compétences juridiques relatives à la gestion des droits d'auteurs et de la propriété intellectuelle	Analyste de données
9	Pilotage et organisation d'événements culturels	
10	Gestion d'équipe	
11	Comptabilité et gestion financière	

87% des personnes morales rencontrent des difficultés pour recruter du personnel dans le secteur. Il s'agit de :

- la rareté des compétences précitées au niveau local ;
- l'insuffisance de ressources financières pour embaucher ;
- des candidats peu ou sous qualifiés ;
- non maîtrise des réalités locales par les recrues étrangères.

Nous nous sommes intéressés aux initiatives prises par ces structures pour pallier le manque de compétences de leur personnel. Ainsi, 47% d'entre elles ont mis en place des dispositifs favorisant la formation continue en interne. Elles ont principalement recours aux mécanismes suivants :

- le compte personnel de formation ;
- la validation des acquis de l'expérience ;
- la période de professionnalisation ;
- le bilan de compétences ;
- le contrat de professionnalisation ;
- le contrat d'apprentissage.

Quant à l'utilisation effective de ces outils, seulement 24% des structures ont affirmé que ces mécanismes sont obligatoires.

Les obstacles à la formation de leur personnel seraient :

- le manque de ressources financières ;
- l'insuffisance voire l'inexistence de ressources humaines de remplacement ;
- des employés polyvalents, cumulant plusieurs fonctions à la fois, les rendant ainsi indispensables. Il devient donc difficile pour leurs employeurs de leur accorder du temps pour se former.

Enfin, les acteurs ont manifesté une préférence pour un parcours de formation hybride (partiellement en présentiel et partiellement en ligne). Soit 68% chez les personnes physiques et 60% chez les personnes morales.

#### *4.1.2 Caractéristiques du partenariat AFD-USenghor*

Les informations présentées ici proviennent principalement des documents qui nous ont été fournis par l'Université Senghor durant notre stage.

##### *a. Un partenariat de contribution*

Vu sous l'angle des partenariats dans le domaine de la formation professionnelle, l'AFD est un partenaire technique et financier tandis que l'Université Senghor est un établissement international de formation.

Dans la documentation fournie par l'Université, il est clairement mentionné que les deux parties mettent en commun leurs ressources. D'une part, l'Université apporte son expertise en termes de mise en place de parcours de formations sur le continent africain et sa présence dans plusieurs pays d'Afrique à travers ses campus décentralisés qui lui octroient une meilleure compréhension des besoins et du contexte local. D'autre part, l'AFD apporte ses compétences en ingénierie pédagogique (via le Campus AFD) et son expertise dans le champ des ICC. Un autre élément important est l'apport financier qui incombe non pas à un seul mais aux deux parties.

Les parties partagent également les responsabilités vis-à-vis du projet. Ils mettent en place, à cet effet, un comité de pilotage composé des représentants opérationnels de chaque entité partenaire avec pour fonction de suivre l'avancement du projet et valider ses différentes étapes, de la définition des objectifs à la mise en œuvre du projet. Ce dernier est cofinancé et cogéré par les partenaires. Ces détails correspondent bien aux critères du partenariat de contribution dans le domaine de la formation professionnelle comme présenté au deuxième chapitre.

*b. Un acte de coopération pour le développement*

L'AFD-USenghor est un acte de soutien au développement du secteur des ICC qui, rappelons-le, est un secteur prioritaire international<sup>77</sup>. Aussi, l'initiative prise par les deux parties ne se situe pas dans une logique de recherche de profit. En effet, toute contribution des bénéficiaires a pour objectif de susciter leur implication mais aussi d'assurer leur subsistance durant les séminaires internationaux. Par ailleurs, une aide financière pourra être accordée aux bénéficiaires les plus nécessiteux. Pour rappel, le projet sera mis en place au profit des acteurs africains des ICC qui, comme constaté par les partenaires, disposent d'une offre insuffisante de formations dans leur domaine. Aussi, comme vu précédemment, la relation entre l'AFD et l'USenghor n'est en rien hiérarchique. Cette initiative s'inscrit sur le long terme, avec la possibilité que l'USenghor puisse pérenniser les retombées de cette coopération grâce à un modèle économique viable. Somme toute, cette coopération remplit les critères d'un acte de coopération pour le développement.

*c. Renforcer les capacités individuelles par la formation professionnelle continue*

A travers leur projet commun, les partenaires souhaitent accroître les capacités individuelles des acteurs afin de professionnaliser le secteur. Pour ce faire, le principal moyen envisagé est la formation professionnelle. Etant donné que les cibles sont des professionnels en activité, disposant déjà de fortes aptitudes, on parlera de formation professionnelle continue. Il est donc évident que l'AFD-USenghor est une coopération pour le développement de type renforcement de capacités.

---

<sup>77</sup>AFD, « bilan-activite-industries-culturelles-et-creatives-2018-2019.pdf », 2019.

#### 4.1.3 Adéquation entre la solution proposée par le partenariat AFD-USenghor et les besoins des acteurs des ICC

Dans cette section, nous souhaitons savoir si le projet de création de parcours de formation au profit des acteurs du secteur ICC correspond à leurs besoins tels qu'identifiés plus haut.

Pour ce faire, nous allons vérifier l'adéquation entre la solution proposée et les besoins des acteurs dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4 Adéquation entre la solution proposée par l'AFD-USenghor et les besoins identifiés des acteurs

Caractéristiques de la solution proposée	Adéquation avec les besoins identifiés
Formation hybride	adéquat
Formation centrée sur les compétences managériales	adéquat
Un module ICC et ODD	adéquat
Un module ICC et politiques publiques	adéquat
Un module culture et territoires	adéquat
Un module entrepreneuriat et financement des ICC	adéquat

De prime abord, le module « culture et territoire » n'a aucunement été mentionné par les participants lorsqu'il leur a été demandé d'exprimer leurs besoins. Cependant, chez les personnes physiques, voici les pronostics lorsqu'il leur a été proposé de choisir parmi les quatre thèmes potentiels du parcours de formation :

- entrepreneuriat et financement des ICC (86,5%) ;
- industries culturelles et créatives et objectifs de développement durable (56,8%) ;
- conception et mise en œuvre de politiques publiques de la culture (51,4%) ex aequo avec culture et territoire (51,4%).

Quant aux personnes morales, elles ont choisi :

- entrepreneuriat et financement des ICC (86,7%) ;
- industries culturelles et créatives et objectifs de développement durable (86,7%) ;
- culture et territoire (53,3%) ;
- conception et mise en œuvre de politiques publiques de la culture (33,3%).

Cela traduit le fait que les besoins de compétences liés au thème « culture et territoire » sont latents.

## 4.2 Analyse critique et recommandations pour la réussite du projet de création d'un parcours de formation des acteurs des ICC

### 4.2.1 *Analyse critique*

Les données nous montrent qu'il existe bel et bien des besoins de compétences au sein du secteur des ICC. Ces besoins concernent majoritairement les compétences managériales sans pour autant nier les compétences techniques qui font également défaut. Ces compétences se veulent spécifiques aux ICC et adaptées aux réalités locales. Les compétences les plus demandées sont liées à la gestion de projets et d'entreprises, aux finances, aux lois et politiques culturelles qui sont, comme nous l'avons montré au premier chapitre, importantes pour le développement, l'harmonisation et la consolidation du secteur. Il est donc clair que leur absence contribue à la fragmentation de ce dernier.

Pour y remédier, l'AFD et l'USenghor mettent en place un partenariat de contribution qui vise le renforcement des capacités des acteurs des ICC à travers la formation professionnelle continue. Ce partenariat remplit les critères d'un acte de coopération pour le développement.

En termes d'adéquation, on peut affirmer que le projet répond effectivement à certaines attentes des acteurs des ICC. Cependant, même si nous ne nous attendions pas à ce qu'il couvre toutes les compétences désirées par les acteurs, il faut reconnaître que certaines compétences jugées importantes par ces derniers ne sont pas abordées par le projet. Il s'agit notamment des compétences liées à la gestion de projets culturels (sachant qu'il puisse s'agir autant de projets d'entreprises que de projets de développement) puis à la législation (fiscalité, propriété intellectuelle et droits voisins) sans oublier le marketing des biens et services des ICC.

Pour boucler notre analyse, nous avons remarqué l'absence d'étude d'impact pouvant permettre de mesurer les effets de la formation. Une évaluation à mi-parcours est prévue, mais à notre avis, elle est insuffisante. Après tout, le but recherché par le projet n'est-il pas d'améliorer les compétences des acteurs ? Comment peut-on le vérifier si aucune action n'est menée dans ce sens ?

### 4.2.2 *Sur l'absence de modules concernant des compétences importantes*

Nous recommandons que des modules permettant d'acquérir des compétences en gestion de projets culturels et créatifs, gestion des entreprises culturelles et créatives, droits d'auteurs et droits voisins, marketing des biens et services culturels soient ajoutés au parcours de formation.

#### *4.2.3 Sur l'absence d'une évaluation d'impact du parcours de formation*

Nous proposons qu'un système d'évaluation d'impact du parcours de formation soit mis en place pour vérifier que les compétences acquises par les participants leur sont effectivement utiles dans leur environnement professionnel. Cela permettra d'améliorer le projet au fur et à mesure sur les trois années d'exécution.

*Nos résultats montrent qu'il existe un manque manifeste de compétences techniques et managériales, avec une plus grande demande pour les secondes. Ces besoins ressentis, aussi bien chez les personnes physiques que les personnes morales constituent un frein au développement des ICC en Afrique, comme soutenu par notre première hypothèse.*

*Pour ce qui est du partenariat AFD-USenghor, il a bien un format de contribution qui vise le renforcement des capacités des acteurs des ICC à travers la formation professionnelle continue, renchérissant ainsi notre seconde hypothèse. Toutefois, concernant la dernière hypothèse, même si le projet répond en grande partie aux attentes des bénéficiaires, il pourrait être ajusté à la lumière des résultats de cette enquête.*

*Enfin, une évaluation d'impact serait de mise. Nous en faisons donc un projet que nous proposons au dernier chapitre.*

## 5 **Projet de mise en place d'un système d'évaluation d'impact adapté au projet de formation de l'AFD-USenghor**

Ce chapitre est consacré à la présentation de notre projet professionnel. Il découle de la recommandation qui a été faite au précédent chapitre, sur la nécessité d'une évaluation d'impact.

### 5.1 Contexte et justification

L'on fait généralement appel à la formation continue pour des raisons de performance. Elle est bénéfique autant aux employeurs qu'aux employés. Elle accroît la compétitivité des uns et le développement des compétences des autres. Ceci dit, devrait-on investir de l'argent, du temps et de l'énergie sans pour autant avoir une vision claire du retour ? Autrement, peu importe le format de formation, il est important d'évaluer les acquis afin de les capitaliser. L'ultime dessein de la formation continue est de permettre aux participants d'être en mesure d'appliquer les connaissances et compétences acquises dans leurs activités professionnelles. Mesurer l'impact d'une formation permet aux formateurs de connaître la valeur ajoutée de leurs actions afin de les améliorer éventuellement.

Dans le cadre du projet de formation de l'AFD-USenghor, il serait vain de former les acteurs des ICC si au final, ces derniers ne se servent pas des acquis pour développer le secteur. Pour s'assurer du succès du projet, il faudrait évaluer son impact mais pas de n'importe quelle façon. En général, l'évaluation des formations consiste essentiellement à recueillir les réactions des participants. Cependant, cette procédure est insuffisante car ne permettant pas de connaître leur niveau d'acquisition des connaissances et des compétences susceptibles d'influencer la performance des organisations dont ils sont issus. L'impact dans le cas de cette formation se manifesterait concrètement à travers la capacité des participants à appliquer les acquis dans leur quotidien professionnel.

Une fois le niveau d'impact connu, il est à notre avis important de ne pas en rester là. Pour l'apprenant, les possibilités vont de l'approfondissement des connaissances au perfectionnement des compétences. Quant aux formateurs, ce sera pour eux, l'occasion de prendre des mesures pour améliorer leurs méthodes ou relever les bonnes pratiques en vue d'une sauvegarde ou d'un partage dans un souci de gestion des connaissances.

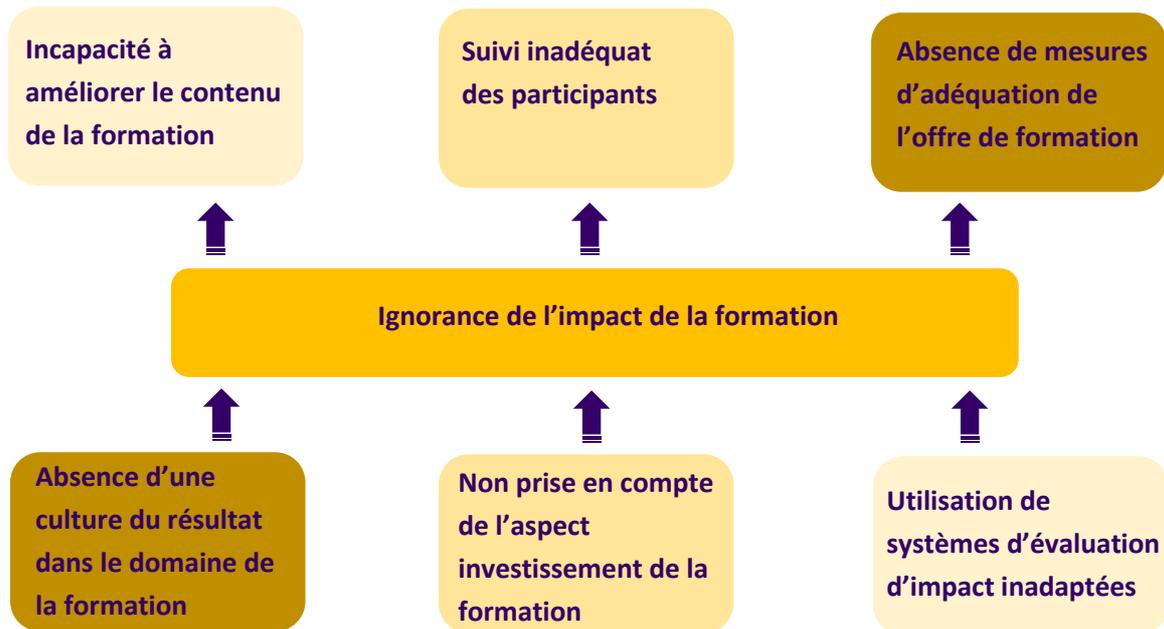
C'est dans ce contexte que nous proposons ce projet qui consiste à intégrer à la formation des acteurs ICC, un système d'évaluation adapté utilisant le Return On Expectation (ROE)<sup>78</sup> et inspiré du modèle des niveaux d'évaluation de formation de Donald Kirkpatrick<sup>79</sup>.

---

<sup>78</sup>Un indicateur de mesure d'impact très apprécié dans le milieu de la formation professionnelle.

<sup>79</sup>Professeur Emérite au sein de l'Université du Wisconsin aux Etats-Unis, connu notamment pour la création de son modèle qui traite de l'évaluation de la formation des employés sur quatre niveaux.

## 5.2 Formalisation du problème



### 5.2.1 Arbre à problèmes

Figure 8 Arbre à problèmes du projet de mise en place d'un système d'évaluation d'impact adapté au projet AFD-USenghor

### 5.2.2 Arbre à solutions

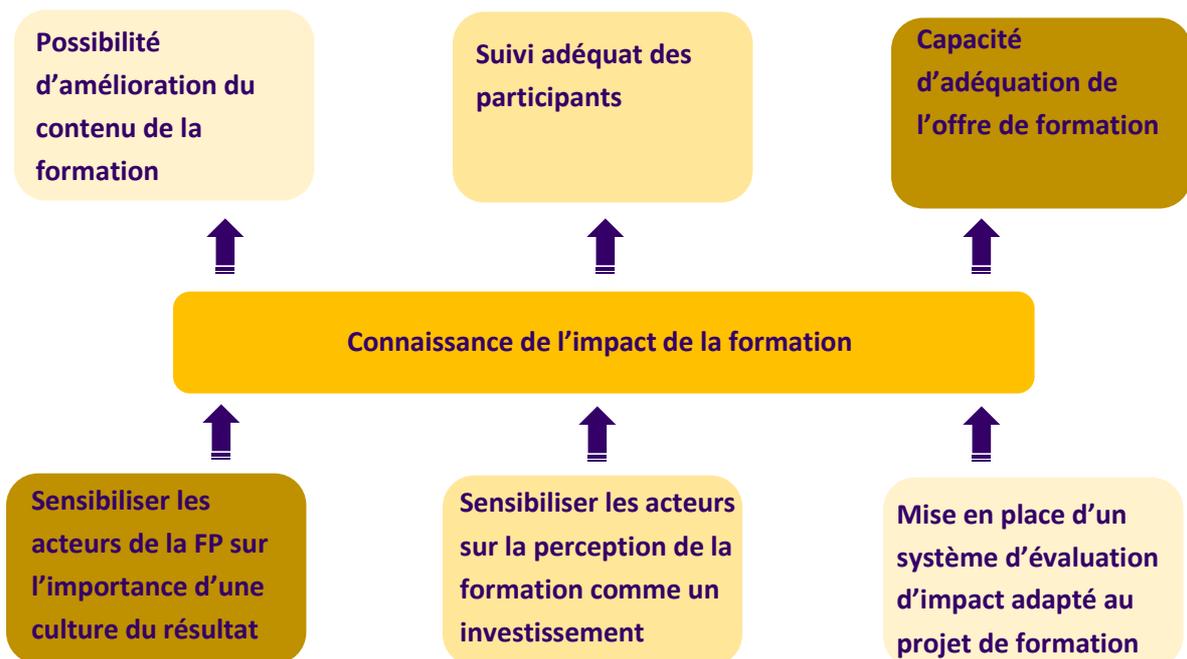


Figure 9 Arbre à solutions du projet de mise en place d'un système d'évaluation d'impact adapté au projet AFD-USenghor

### 5.2.3 Choix de l'option

Des trois interventions potentielles énumérées au niveau de l'arbre à solution, nous optons pour la mise en place d'un système d'évaluation adapté au projet de formation.

- **bénéficiaires primaires** : l'AFD-USenghor en tant que porteur du projet ;
- **bénéficiaires secondaires** : les participants au parcours de formation.

#### a. Objectif général

Connaître l'impact du parcours de formation initié au profit des acteurs des ICC.

#### b. Objectifs spécifiques

- favoriser l'amélioration continue du projet durant ses trois années d'exécution ;
- s'assurer de l'adéquation des besoins des bénéficiaires avec les formations dispensées ;
- encourager l'application des compétences acquises par les participants dans leur environnement professionnel.

## 5.3 Méthodologie du projet

### 5.3.1 Analyse des parties prenantes

#### a. Identification

Les parties prenantes sont des individus ou organisations ayant un intérêt dans la mise en œuvre du projet ou/et dont les actions impactent le projet. Dans le cadre de notre projet de mise en place d'un système d'évaluation d'impact adapté au projet de formation de l'AFD-USenghor. Il s'agit bien d'un projet pour un projet- nous avons identifié les parties prenantes suivantes :

- **parties prenantes directes** : l'équipe du projet de mise en place du système d'évaluation d'impact, l'équipe dirigeante du projet de formation, les bénéficiaires du projet de formation ;
- **parties prenantes secondaires** : les formateurs du projet de formation, les structures des bénéficiaires du projet de formation.

#### b. Analyse

Cette analyse se fera grâce à la grille intérêt/pouvoir. Cet outil confronte l'importance qu'une partie prenante accorde à la réussite du projet (intérêt) à l'influence qu'elle a sur le projet (pouvoir). Les balises utilisées pour les deux indicateurs sont : faible et fort.

Tableau 5 Analyse des parties prenantes du projet de mise en place d'un système d'évaluation d'impact adapté au projet AFD-USenghor

<b>PARTIES PRENANTES</b>	<b>INTERET</b>	<b>POUVOIR</b>
L'équipe du projet de mise en place du système d'évaluation d'impact	Fort	Fort
L'équipe dirigeante du projet de formation	Fort	Fort
Les bénéficiaires du projet de formation	Faible	Fort
Les formateurs du projet de formation	Fort	Faible
Les structures des bénéficiaires du projet de formation	Fort	Faible

*c. Stratégie*

La matrice ci-dessous présente les différentes stratégies à adopter suivant le positionnement des parties prenantes suite à l'analyse.

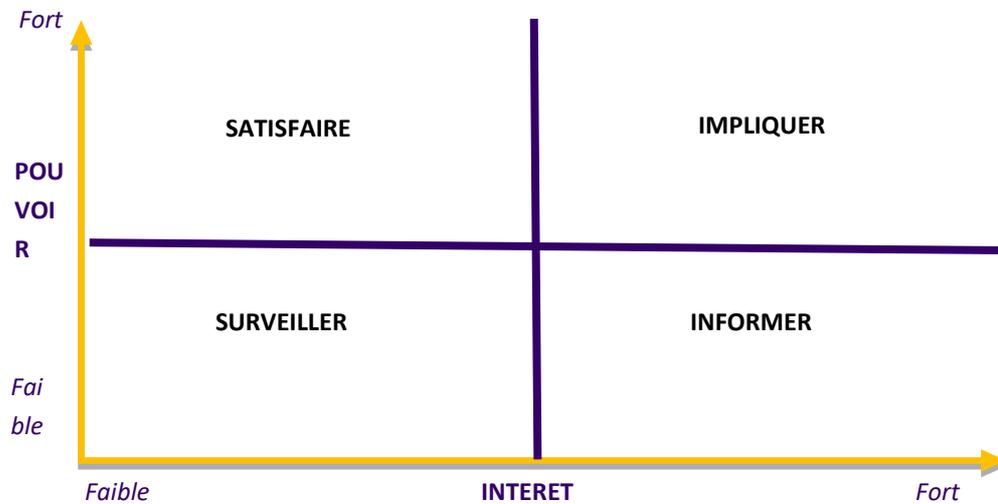


Figure 10 Matrice des parties prenantes du projet de mise en place d'un système d'évaluation d'impact adapté au projet AFD-USenghor

Ainsi, nous allons :

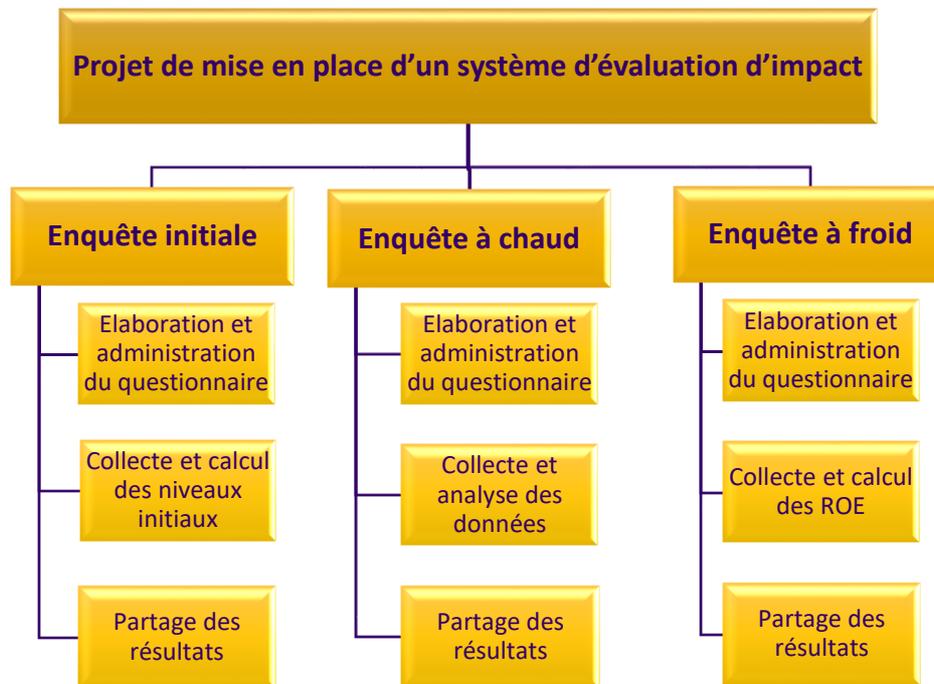
- impliquer l'équipe dirigeante du projet de formation dans la mise en place de ce projet de suivi. Nous inviterons l'équipe du projet de mise en place du système d'évaluation d'impact à collaborer étroitement avec cette dernière ;
- informer les formateurs du projet de formation et les structures des bénéficiaires du projet de formation des résultats de l'évaluation afin qu'ils puissent s'en servir à toute fin utile ;
- tâcher de satisfaire les besoins des bénéficiaires du projet de formation afin qu'ils soient disposés à participer aux enquêtes et autres activités dans le cadre de l'évaluation.

5.3.2 Cadre logique

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES CRITIQUES
<p><b>Objectif général :</b> Connaître l'impact du parcours de formation initié au profit des acteurs des ICC.</p>	<p>Le ROE moyen global du parcours de formation.</p>	<p>Rapport final de l'équipe d'évaluation d'impact.</p>	
<p><b>Objectifs spécifiques :</b> - favoriser l'amélioration continue du projet durant ses trois années d'exécution ; - s'assurer de l'adéquation des besoins des bénéficiaires avec les formations dispensées ; - encourager l'application des compétences acquises par les participants dans leur environnement professionnel.</p>	<p>- l'évolution des ROE moyen par année d'exécution du projet est croissante ; - le taux de satisfaction des bénéficiaires ; - le taux de bénéficiaires appliquant les compétences sur le terrain.</p>	<p>- les rapports annuels d'évaluation d'impact ; - les rapports des différentes enquêtes de satisfaction ; - les rapports des enquêtes à froid.</p>	<p>- les ressources nécessaires pour la mise en place de ce système d'évaluation d'impact sont disponibles ; - l'équipe de mise en place du système est soutenue par l'équipe du projet de formation.</p>
<p><b>Résultats attendus :</b> <b>1.</b> les niveaux de base de chaque participant sont connus au début de chaque cours ; <b>2.</b> les niveaux attendus par chaque participant à l'issue de chaque cours sont connus ; <b>3.</b> les cours sont adaptés aux besoins des acteurs ; <b>4.</b> le degré de satisfaction des participants est connu à la fin de chaque cours ; <b>5.</b> les niveaux obtenus par chaque participant à l'issue de chaque cours sont connus.</p>	<p>- les niveaux de base en chiffres de chaque participant ; - les niveaux attendus en chiffres de chaque participant ; - l'adéquation entre les contenus de cours et les résultats des enquêtes initiales ; - Le taux de satisfaction des bénéficiaires ; - Les ROE de chaque participant pour chaque cours.</p>	<p>- les rapports d'enquête initiales sur les niveaux de base et attendus de chaque participant ; - les syllabus des formateurs ; - les rapports des différentes enquêtes de satisfaction ; - les rapports des enquêtes à froid.</p>	<p>-les formateurs sont compétents ; - les cours sont menés à terme ; - les participants sont motivés et appliqués ; - l'équipe dirigeante du projet de formation prend en compte les résultats des enquêtes dans leur démarche qualité.</p>
<p><b>Activités :</b> <b>1.1 &amp; 2.1</b> Elaborer et administrer un questionnaire d'enquête initiale pour connaître les niveaux de base de chaque participant avant chaque cours ainsi</p>	<p><b>Moyens :</b> -un chargé de la mise en place et de l'exécution du système d'évaluation ; - un ordinateur de bureau ;</p>	<p><b>Coût :</b> <b>13 680 euros</b> sur les trois années d'exécution du projet.</p>	<p>-les bénéficiaires sont impliqués et participent activement aux enquêtes ;</p>

<p>que les niveaux attendus à l'issue de ceux-ci ;  <b>1.2 &amp; 2.2</b> Collecter les données et envoyer les résultats à l'équipe du projet de formation ;  <b>3.1 &amp; 4.1</b> Envoyer les résultats de la collecte de données aux formateurs afin que les cours soient élaborés en fonction des attentes des participants ;  <b>5.1</b> Elaborer et administrer un questionnaire d'enquête de satisfaction à chaud à la fin de chaque cours ;  <b>5.2</b> Collecter les données et envoyer les résultats à l'équipe dirigeante du projet de formation ainsi qu'aux formateurs ;  <b>6.1</b> Elaborer et administrer un questionnaire d'enquête à froid 60 jours après la fin de chaque cours pour connaître les niveaux obtenus par chaque participant à l'issue de chaque cours ;  <b>6.2</b> Collecter les données et calculer le ROE de chaque participant pour chaque cours et le ROE moyen général de chaque cours ;  <b>6.3</b> Diffuser les résultats finaux de l'étude d'impact à l'équipe dirigeante du projet de formation, aux formateurs et participants.</p>	<p>- connexion internet.</p>	<p>Voir le budget prévisionnel (page60).</p>	<p>-les formateurs prennent en compte les résultats des enquêtes durant l'élaboration des modules de cours.</p>
---	------------------------------	--	---

### 5.3.3 Structure de découpage du projet



## 5.4 Opérationnalisation du projet

### 5.4.1 Stratégie de mise en place

Kirkpatrick<sup>80</sup> distingue quatre niveaux d'évaluation de l'efficacité d'une formation :

- **Niveau 1 : l'évaluation des réactions/satisfaction à chaud**

Correspond au degré de satisfaction des participants. Cependant des réactions positives ne présagent pas une formation réussie.

- **Niveau 2 : l'évaluation des connaissances**

On peut l'associer aux tests et examens faits durant la formation. Ceci dit, la connaissance n'agit pas directement sur la performance.

- **Niveau 3 : l'évaluation niveau de transfert/application sur le terrain**

Permet de savoir si les compétences nouvellement acquises sont utilisées sur le terrain.

---

<sup>80</sup>*Evaluating Training Programs: The Four Levels*, ReadHowYouWant ed., set in 16 pt. Verdana, complete, unabridged text of the original publisher's 3. ed., San Francisco, Calif., Berrett-Koehler, 2006, EasyRead Large (S. l.: ReadHowYouWant, 2010).

- **Niveau 4 : l'évaluation des résultats/valeur ajoutée**

Il s'agit de voir dans quelle mesure les compétences acquises et appliquées sur le terrain génèrent des résultats pour l'entreprise (augmentation de la production, réduction des pertes...etc.). Cette évaluation a tendance à être biaisée car intégrant d'autres facteurs (politique, économique...).

Cette explication est nécessaire si l'on veut comprendre le fondement de notre système. En effet, des quatre niveaux cités, le quatrième est peu fiable à cause de l'ingérence des facteurs externes, le second est déjà pris en charge par les formateurs, nous laissant ainsi le premier et troisième niveau. Ce sont ces derniers que nous intégrons dans notre système d'évaluation. Concrètement, pour chacun des quatre cours composant le programme annuel du parcours de formation, le même processus d'évaluation sera appliqué.

Appliquons le système au module « ICC et politiques publiques » pour mieux comprendre son fonctionnement<sup>81</sup>.

**BÉNÉFICIAIRE : B1**

**MODULE : ICC et politiques publiques**

**OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES :**

1. élaborer une politique publique du ministère en charge de la culture ou commune à plusieurs ministères, en faveur des ICC ;
2. mettre en œuvre une politique publique en faveur des ICC ;
3. coordonner les travaux permettant de dresser l'état des lieux des ICC et donnant lieu à un rapport d'activité ;
4. préparer et suivre l'élaboration des textes législatifs et réglementaires relatifs au secteur ;
5. contribuer à l'évaluation des politiques publiques en faveur des ICC.

**Première étape de l'évaluation :** Auto-évaluation initiale des niveaux<sup>82</sup> de base et des niveaux attendus de B1 par rapport aux objectifs pédagogiques définis avant le début de la formation.

*Tableau 6 Première étape du système d'évaluation d'impact*

---

<sup>81</sup>Les données utilisées dans le cadre de cette illustration sont fictives et ont été choisies arbitrairement pour faciliter la compréhension.

<sup>82</sup>Balise des niveaux : 0= novice ; 1= initié ; 2= pratique ; 3= maîtrise ; 4= expert.

Objectifs pédagogiques	Poids (P) <sup>83</sup>	Valeurs de base (VB)	Valeurs attendues (VA)	Niveaux de base (NB=VB*P)	Niveaux attendus (NA=VA*P)	Différences attendues (DA=NA-NB)
OP1	4	3	4	12	16	4
OP2	4	2	3	8	12	4
OP3	3	1	3	3	9	6
OP4	2	0	2	0	4	4
OP5	2	2	4	4	8	4
<b>TOTAL</b>				<b>27</b>	<b>49</b>	<b>22</b>

**Deuxième étape de l'évaluation :** Enquête à chaud par questionnaire pour connaître le degré de satisfaction de B1 par rapport au cours d'ICC et politiques publiques. L'enquête se fait immédiatement à la fin du cours.

**Troisième étape de l'évaluation :** Auto-évaluation finale à froid des niveaux effectifs de B1 par rapport aux objectifs pédagogiques, deux mois<sup>84</sup> après la fin du cours d'ICC et politiques publiques.

Tableau 7 Troisième étape du système d'évaluation d'impact

Objectifs pédagogiques	Poids (P)	Valeurs effectives (VE)	Niveaux de base (NB)	Niveaux attendus (NA=VA*P)	Niveaux effectifs (NE=VE*P)	Différences effectives (DE=NE-NB)
OP1	4	3	12	16	12	0
OP2	4	3	8	12	12	4
OP3	3	2	3	9	6	3
OP4	2	3	0	4	6	6
OP5	2	4	4	8	8	4
<b>TOTAL</b>			<b>27</b>	<b>49</b>	<b>44</b>	<b>17</b>

**Quatrième étape de l'évaluation :** Calcul du ROE de B1 pour le compte du cours d'ICC et politiques publiques.

Tableau 8 Quatrième étape du système d'évaluation d'impact

Objectifs pédagogiques	Différences effectives (DE)	Différences attendues (DA)	ROE <sup>85</sup> par OP= (DE/DA) *100
OP1	0	4	0%
OP2	4	4	100%
OP3	3	6	50%
OP4	6	4	150%
OP5	4	4	100%
<b>ROE du cours</b>			<b>80%</b>

<sup>83</sup>Pondération de 2 à 4.

<sup>84</sup>Peut varier de deux à neuf mois.

<sup>85</sup>Formule de Jon Hurtado, conseiller en métriques et évaluation pour CVS Health. <https://trainingindustry.com/articles/onboarding/measuring-onboarding-training-effectiveness-using-return-on-expectations/>(consulté le 25 juin 2021).

Autrement dit, B1 a atteint les objectifs pédagogiques de ce cours à hauteur de 80%, il peut décider de se perfectionner vis-à-vis des objectifs pédagogiques 1 et 3 ou encore d'augmenter ses attentes quant aux autres objectifs. En appliquant ce système aux autres bénéficiaires et à chaque cours, l'équipe de projet pourra :

- d'une part, calculer le ROE de chaque cours et déterminer les objectifs pédagogiques les moins accessibles puis chercher à connaître les difficultés rencontrées par les bénéficiaires sur le terrain afin d'améliorer les modules pour la promotion suivante ;
- d'autre part, faire la moyenne arithmétique des ROE des quatre cours par année afin de déterminer l'impact du parcours de formation et son évolution.

Pour compléter ce système, vu qu'il est question d'auto-évaluation, les niveaux prétendus par les bénéficiaires doivent être justifiés par les réalisations concrètes à leurs actifs. Aussi, un logiciel de calcul automatisé pourrait faciliter la mise en place et le suivi de ce système.

#### 5.4.2 Budget prévisionnel du projet

Ligne budgétaire	Coût unitaire	Quantité	Estimation annuelle	Estimation sur trois ans
Chargé d'évaluation	1000 € par cours	4 cours par an	4000 €	12 000 €
Ordinateur de bureau	600 €	1 pour 3 ans	600 €	600 €
Connexion internet	30 €	12 mois	360 €	1080 €
<b>Total</b>				<b>13 680 €</b>

*Ce projet d'évaluation d'impact s'appuie sur des outils existants, remaniés pour convenir au projet de parcours de formation. En se concentrant sur les niveaux 1 et 3 des étapes d'évaluation de Kirkpatrick et en se servant de l'indicateur du Return On Expectation, ce projet s'aligne par la même occasion sur le processus de renforcement des capacités selon le PNUD (Voir Figure 4).*

## Conclusion

Le désir de comprendre la fragmentation qui caractérise les ICC d'Afrique en dépit de sa richesse culturelle et de son potentiel créatif, le besoin d'explorer les pistes de la coopération pour le développement à la recherche de solutions à ce phénomène, sont les facteurs qui nous ont guidé tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Le cas qui a fait l'objet de cette étude, le partenariat AFD-USenghor, nous a permis d'appréhender les insuffisances en termes de compétences des acteurs du secteur des ICC comme des facteurs déterminants dans la fragmentation de ces industries. Ce constat nous a conduit à la question de recherche : « **Comment la coopération entre universités et institutions de développement contribue-t-elle à réduire la fragmentation des industries culturelles et créatives ?** ». Notre objectif étant de présenter l'outil de lutte contre la fragmentation des ICC qu'est la coopération entre universités et institutions de développement, analyser particulièrement le partenariat AFD-USenghor et contribuer à son amélioration.

Pour atteindre cet objectif, nous avons opté pour une méthode qualitative d'analyse de données. Nous avons à cet effet eu recours à la recherche documentaire, aux questionnaires d'enquête destinés aux acteurs des ICC en Afrique francophone, à l'étude du projet de création d'un parcours de formation au profit des acteurs ICC d'Afrique francophone, porté par le partenariat AFD-USenghor.

Nous avons, grâce à cette méthode, pu obtenir des résultats qui ont confirmé nos hypothèses de départ. D'abord, les besoins de compétences au sein du secteur des ICC sont avérés. Ils concernent majoritairement les compétences managériales spécifiques aux ICC, parmi les plus importantes pour le développement, l'harmonisation et la consolidation du secteur et dont l'absence contribue à la fragmentation de ce dernier. Ensuite, le partenariat AFD-USenghor est effectivement un partenariat de contribution doublé d'un acte de coopération pour le développement qui vise le renforcement des capacités des acteurs des ICC à travers la formation professionnelle continue. Enfin, le projet porté par le partenariat en question, permettra certainement, au regard de son niveau d'adéquation avec les besoins des acteurs des ICC, de renforcer les capacités individuelles de ces derniers. Cependant, certaines compétences jugées importantes par ces acteurs ne sont pas considérées par le projet. Par ailleurs, un système d'évaluation d'impact du parcours de formation est recommandé pour s'assurer que les compétences acquises par les participants leur sont effectivement utiles dans leur environnement professionnel.

En définitive, pour répondre à notre question de recherche, la fragmentation des ICC résulte en partie du manque de compétences managériales fondamentales des acteurs de ce secteur. Les universités, en tant que pourvoyeurs de formations et les institutions de développement, notamment les agences bilatérales, en tant que missionnaires du

développement global, en combinant leurs ressources, sont en mesure de fournir aux acteurs des ICC, les moyens nécessaires à l'acquisition des compétences qui leurs font défaut et par conséquent, de réduire la fragmentation des ICC. Aussi, en adoptant les caractéristiques d'un acte de coopération pour le développement et celles d'un partenariat de contribution, une telle initiative réunit les conditions adéquates susceptibles d'apporter une véritable valeur ajoutée aux bénéficiaires finaux. Dans le domaine de la formation, ce projet a la particularité de proposer un format de formation surmesure, construit selon les besoins des participants. Ce format est idéal pour les formations continues et les formations adressées à un nombre restreint de participants. Elle étend également les possibilités de partenariat envisageables par les universités ou tout autres établissements d'enseignement.

Ceci dit, nous reconnaissons des limites à ce travail. La principale est la non représentativité de notre échantillon qui constitue un frein à la validité externe de notre recherche. L'autre limite est le brouillard sémantique qui entoure les notions de fragmentation et d'industries culturelles et créatives, rendant ainsi leur utilisation délicate. Des études plus approfondies sur ces notions avec un accent mis sur le continent africain favoriseraient certainement une plus grande compréhension. Par ailleurs, l'introduction de la culture et de la créativité comme facteurs de production semble sortir des sentiers classiques de l'économie si l'on considère que la culture et la créativité ne répondent pas aux caractéristiques des intrants ordinaires. Il serait intéressant de voir dans quelle mesure le paradigme créatif et culturel s'adapte aux fonctions classiques de l'économie.

## Références bibliographiques

### Ouvrages

#### *Ouvrages sur les ICC*

Barrère, Christian. 2006. Les liens entre culture, industries culturelles et industries créatives. Création et diversité au miroir des industries culturelles. Ministère de la Culture - DEPS. <https://www.cairn.info/creation-et-diversite-au-miroir-des-industries--9782110961976-page-193.htm>.

Busson, Alain, et Yves Évrard. s. d. « Les industries culturelles et créatives », 20. <https://www.furet.com/media/pdf/feuilletage/9/7/8/2/3/1/1/0/9782311009170.pdf>.

Poirier, Christian, et Myrtille Roy-Valex. 2010. L'économie créative : bilan scientifique et analyse des indicateurs de la créativité. Montréal, Qué. : Institut national de la recherche scientifique - Urbanisation, Culture et Société. <http://www.deslibris.ca/ID/226159>.

Tremblay, Gaëtan, éd. 1990. Les Industries de la culture et de la communication au Québec et au Canada. Collection Communication et société. Sillery : Presses de l'Univ. du Québec [u.a.]. <https://www.erudit.org/fr/revues/crs/1986-v4-n2-crs1515926/1002007ar.pdf>.

Peghini, Julie. 2012. « 2. Les industries créatives à l'île Maurice : vers un renouvellement des initiatives publiques et privées ? » In Creative economy, creative industries : des notions à traduire, 215-40. Médias. Saint-Denis : Presses universitaires de Vincennes. <https://doi.org/10.3917/puv.bouq.2012.01.0215>.

Vincent, Anne, et Marcus Wunderle. 2012. Les industries créatives. Bruxelles : CRISP. <https://doi.org/10.3917/dscrisp.080.0011>.

#### *Ouvrages généraux*

Barreyre, Jean-Yves, et Brigitte Bouquet. 1995. « Dictionnaire critique d'action sociale », Paris, Bayard. <https://www.reseau-canope.fr/ecole-territoires-et-partenariats/partenariats.html>.

Brown, Stephen M., et Constance J. Seidner, éd. 1998. Evaluating Corporate Training : Models and Issues. Dordrecht : Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/978-94-011-4850-4>.

Conseil supérieur de l'éducation, Canada, France Picard, Québec (Province), et Commission de l'enseignement et de la recherche universitaires. 2002. Les universités à l'heure du partenariat avis du Conseil supérieur de l'éducation au ministre de l'éducation. Sainte-Foy : Conseil supérieur de l'éducation. <http://accessbib.uqam.ca/cgibin/bduqam/transit.pl?&noMan=25084680>.

Kirkpatrick, Donald L., et James D. Kirkpatrick. 2010. Evaluating Training Programs : The Four Levels. Ed., San Francisco, Calif., Berrett-Koehler.

[https://www.bkconnection.com/static/Evaluating\\_Training\\_Programs\\_EXCERPT.pdf](https://www.bkconnection.com/static/Evaluating_Training_Programs_EXCERPT.pdf).

Land, Anthony, Heinz Greijn, Piet de Lange, et Erin McCandless. 2015. Le renforcement des capacités au-delà de l'aide. SNV – Organisation néerlandaise de développement Centre européen de gestion des politiques de développement (ECDPM). Pays-Bas. [https://ecdpm.org/wp-content/uploads/CAPACITY\\_BOOKLET\\_FRANS\\_WEB.pdf/](https://ecdpm.org/wp-content/uploads/CAPACITY_BOOKLET_FRANS_WEB.pdf/)

## Articles

### *Articles sur les ICC*

Adorno, Theodor Wiesengrund. 1964. « L'industrie culturelle ». *Communications* 3 (1) : 12-18. <https://doi.org/10.3406/comm.1964.993>.

Alakwe, Kizito Ogedi. 2018. « Defining the Cultural and Creative Industry: An Exploration of the Nigerian Cultural and Creative Ecosystem », 18. <http://eprints.rclis.org/34225/1/JOCIS-3-14-31-Kizito-Ogedi-Alakwe.pdf>.

Bouquillion, Philippe. 2010. « Industries, économie créatives et technologies d'information et de communication ». *tic&société* 4 (2). <https://doi.org/10.4000/ticetsociete.876>.

Godonou, Alain, et Yves Komi Tublu. s. d. « Patrimoine matériel et immatériel », 4. <http://www.interarts.net/descargas/interarts510.pdf>

Greffe, Xavier. 2006. *Création et diversité au miroir des industries culturelles*. Paris (3, rue de Valois 75001) : DEPS. <http://www.cairn.info/creation-et-diversite-au-miroir-des-industries--9782110961976.htm>.

Kiyindou, Alain. 2013. « De la diversité à la fracture créative : une autre approche de la fracture numérique ». *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, no 2 (janvier). <https://doi.org/10.4000/rfsic.288>.

Leuschen, Lara, Florian J. Eitzenberger, et Tatiana Thimm. 2020. « Industries créatives et tourisme culturel dans la région du lac de Constance — une analyse du discours médiatique. Article évalué par les pairs ». *Via Tourism Review*, no 17 (octobre). <https://doi.org/10.4000/viatourism.5287>.

Liefooghe, Christine. 2010. « Économie créative et développement des territoires : enjeux et perspectives de recherche ». *Innovations* n° 31 (1) : 181-97. <https://www.cairn.info/revue-innovations-2010-1-page-181.htm>Poots.

Ndour, Saliou. 2005. « Le développement des industries culturelles : une exigence de l'Afrique dans le contexte de la mondialisation », 7. [http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF\\_Text/Ndour\\_Saliou.pdf](http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/Ndour_Saliou.pdf).

Nguena, Christian. 2013. « Creative Industry Development and reduction of Youth Unemployment in Cameroon : A Social Accounting Matrix Approach ». [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/49413/1/MPRA\\_paper\\_49413.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/49413/1/MPRA_paper_49413.pdf).

Paris, Thomas. 2010. « Des industries culturelles aux industries créatives : un changement de paradigme salutaire ? » *tic&société*, no Vol. 4, n° 2 (décembre). <https://doi.org/10.4000/ticetsociete.871>.

Policy Research Group, Canada. 2013. « creative-economy-synthesis\_201305.en.fr.pdf ». Creative Economy Literature Review. [https://cch.novascotia.ca/sites/default/files/inline/documents/creative-economy-synthesis\\_201305.pdf](https://cch.novascotia.ca/sites/default/files/inline/documents/creative-economy-synthesis_201305.pdf).

Vivant, Elsa, et Diane-Gabrielle Tremblay. 2010. « L'économie créative : Revue des travaux francophones ». <https://www.teluq.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC10-02.pdf>.

### ***Articles sur la coopération pour le développement***

Alonso, José Antonio, et Jonathan Glennie. 2015. « Qu'est-ce que la coopération pour le développement ? » *Development cooperation forum, Notes politiques du Forum pour la coopération en matière de développement*, no 1 : 7. [https://www.un.org/development/desa/financing/sites/www.un.org.development.desa.financing/files/2020-04/2016\\_dcf\\_policy\\_brief\\_no.1\\_fr.pdf](https://www.un.org/development/desa/financing/sites/www.un.org.development.desa.financing/files/2020-04/2016_dcf_policy_brief_no.1_fr.pdf).

Amougou, Thierry. 2011. « Le nouveau paradigme de la coopération au développement (le NPCD)1 : quels enjeux pour le développement des pays partenaires ? » *Économie et Solidarités* 40 (1-2) : 63-83. <https://doi.org/10.7202/1004053ar>.

Carbonnier, Gilles. 2010. « L'aide au développement une fois de plus sous le feu de la critique ». *International Development Policy | Revue internationale de politique de développement*, no 1 (mars) : 141-47. <https://doi.org/10.4000/poldev.122>.

Caupin, Vincent, Jean-Marc Gravellini, et Claude Périou. 2014. « L'action des bailleurs de fonds pour soutenir le développement financier en Afrique : le cas de l'Agence française de développement ». *Revue d'économie financière* N° 116 (4) : 177-92. <https://www.cairn.info/revue-d-economie-financiere-2014-4-page-177.htm>.

Gabas, Jean-Jacques, Denis Pesche, Vincent Ribier, et Bonnie Campbell. 2014. « Nouveaux regards sur la coopération pour le développement et ses transformations ». *Mondes en développement* n° 165 (1) : 7. <https://doi.org/10.3917/med.165.0007>.

Jacquemot, Pierre. 2010. « Comment la Caisse française de développement devient l'Agence ? » *Afrique contemporaine* n°236 (4) : 128-29. <https://doi.org/10.3917/afco.236.0128>.

Kadri, Boualem, et François Bédard. 2005. « Coopération avec les pays en développement : le rôle de l'université ». *Téoros. Revue de recherche en tourisme* 24 (24-1) : 77-79. <http://journals.openedition.org/teoros/1526>.

Lavagnon, Ika A. 2007. « Les agences d'aide au développement font-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets ? » *Management Avenir* n° 12 (2) : 165-82. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2007-2-page-165.htm>.

Meimon, Julien. 2007. « Que reste-t-il de la Coopération française ? » *Politique africaine* N° 105 (1) : 27-50. <https://www.cairn.info/revue-politique-africaine-2007-1-page-27.htm>.

Pacquement, François. 2010. « Le système d'aide au développement de la France et du Royaume-Uni : points de repère sur cinquante ans d'évolutions depuis la décolonisation ». *International Development Policy | Revue internationale de politique de développement*, no 1 (mars) : 55-80. <https://doi.org/10.4000/poldev.114>.

### ***Articles sur le partenariat, la formation et le renforcement des capacités***

Akkari, Abdeljalil, et Mylene Santiago. 2017. « L'internationalisation des universités dans un contexte de crise ». *Revista Espaço Pedagógico* 24 (mai). <https://doi.org/10.5335/rep.v24i1.6995>.

Catholic Relief Services, CRS. 2017. « Un aperçu de l'approche intégrale de crs en matière de partenariat et de renforcement des capacités ». [https://ics.crs.org/node/625-PCS%2520Approach\\_FR.pdf](https://ics.crs.org/node/625-PCS%2520Approach_FR.pdf).

Conseil supérieur de l'éducation, Canada, Commission de l'éducation des adultes, et Gilles Sénéchal. 1995. « Le partenariat : une façon de réaliser la mission de formation en éducation des adultes ». *Bibliothèque nationale du Québec*, no 17 : 341. <https://doi.org/10.7202/041253ar>.

Conter, Bernard, et Christian Maroy. 1999. « Le développement de la formation professionnelle continue en Belgique francophone. », 30. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00603943/document>.

Denman, Brian D. 2004. « La Gestalt revisitée : retombées et évaluation de la coopération universitaire internationale ». *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur* no 16 (1) : 73-92. <https://www.cairn.info/revue-politiques-et-gestion-de-l-enseignement-superieur-2004-1-page-73.htm>.

Depover, Christian, et Philippe Jonnaert. 2014. « Chapitre 2. Les partenaires de l'aide au développement en matière d'éducation ». *Perspectives en éducation et formation*, 41-59. <https://www.cairn.info/quelle-coherence-pour-l-education-en-afrique--9782804189471-page-41.htm>.

Dugué, Marie-Jo, Denis Pesche, et Jean-François Le Coq. 2012. « 6. Renforcer les capacités des organisations de producteurs ». In *Appuyer les organisations de producteurs*, 77-86. *Agricultures tropicales en poche*. Versailles : Éditions Quæ. <https://www.cairn.info/appuyer-les-organisations-de-producteurs--9782759218059-p-77.htm>.

IPE, Pôle de Dakar, IFEF, Léonie Marin, et UNESCO. 2018. « Acteurs et partenariats dans le secteur de la formation professionnelle », 13. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000368342/PDF/368342fre.pdf.multi>.

Lauret, Jean-Marc, Anne-Marie Le Guével, et Jean-Yves Moirin. 2013. « État des lieux des dispositifs d'éducation artistique et culturelle ». *L'Observatoire* N° 42 (1) : 25-27. <https://www.cairn.info/revue-l-observatoire-2013-1-page-25.htm>.

### **Articles généraux**

Attar, M Mehdi EL, et M Said EL Moustafid. 2014. « Méthodologie de recherche par étude de cas dans les sciences de gestion au Maroc », 26.

[https://www.researchgate.net/publication/312918973\\_Methodologie\\_de\\_recherche\\_par\\_etude\\_de\\_cas\\_dans\\_les\\_sciences\\_de\\_gestion\\_au\\_Maroc](https://www.researchgate.net/publication/312918973_Methodologie_de_recherche_par_etude_de_cas_dans_les_sciences_de_gestion_au_Maroc).

Badini, amadé. 2000. « JOSEPH KI-ZERBO ».

<http://www.ibe.unesco.org/sites/default/files/kizerbof.PDF>.

ISIPCA. 2017. « La recherche documentaire ».

[https://www.isipca.fr/sites/default/files/atoms/files/guide\\_recherchedi.pdf](https://www.isipca.fr/sites/default/files/atoms/files/guide_recherchedi.pdf).

Université Médicale Virtuelle Francophone. 2012. « La recherche documentaire », 22. [http://campus.cerimes.fr/maieutique/UErecherche/demarche\\_documentaire/site/html/cours.pdf](http://campus.cerimes.fr/maieutique/UErecherche/demarche_documentaire/site/html/cours.pdf).

Vilatte, Jean-Christophe. 2007. « Méthodologie de l'enquête par questionnaire », 57. [https://www.reseaulmac.fr/images/imagesFCK/file/outils/jcvilatte/jcvilatte\\_le\\_questionnaire\\_jcv.pdf](https://www.reseaulmac.fr/images/imagesFCK/file/outils/jcvilatte/jcvilatte_le_questionnaire_jcv.pdf).

### **Rapports**

AFD, et Ernst & Young. 2018. « Etude-strategique-ICC.pdf ».

<https://www.afd.fr/fr/ressources/etudes-strategiques-sur-le-secteur-des-industries-culturelles-et-creatives-icc>.

AFD. 2019. « bilan-activite-industries-culturelles-et-creatives-2018-2019.pdf ».

<https://www.afd.fr/fr/ressources/industries-culturelles-et-creatives-bilan-dactivite-2018-2019>.

AFD. 2021. « bilan-activite-industries-culturelles-et-creatives-2020.pdf ».

<https://www.afd.fr/fr/ressources/industries-culturelles-et-creatives-bilan-activite-2020>.

AIF. 2001. 3ème conférence ministérielle de la francophonie sur la culture.

[https://www.francophonie.org/sites/default/files/2021-01/Conf\\_minis\\_Culture\\_Cotonou-2001.pdf](https://www.francophonie.org/sites/default/files/2021-01/Conf_minis_Culture_Cotonou-2001.pdf).

Association Européenne de l'Université. 2010. Africa-Europe higher education cooperation for development. Brussels : European University Association (EUA). <https://www.aau.org/wp-content/uploads/sites/9/2018/04/Coop%C3%A9ration-Universitaire-pour-le-D%C3%A9veloppement-entre-l'Afrique-et-l'Europe.pdf>.

Banque mondiale. 2020. « Internationalisation de l'enseignement supérieur dans la région Moyen-Orient et en Afrique du Nord ». [https://tethys.univ-amu.fr/sites/tethys.univ-amu.fr/files/article/updated\\_french\\_online\\_tertiary\\_education\\_report\\_2\\_1\\_0.pdf](https://tethys.univ-amu.fr/sites/tethys.univ-amu.fr/files/article/updated_french_online_tertiary_education_report_2_1_0.pdf).

CECI. 2012. « le renforcement des capacités, moteur de la gouvernance locale ». <https://www.ceci.ca/data/fr-gouvernance-locale-en-milieu-rural-au-rwanda.pdf>.

CNUCED. 2008. « Creative Economy Report 2008 : The Challenge of Assessing the Creative Economy : Towards Informed Policy-Making ». New York : United Nations. [https://unctad.org/system/files/official-document/ditc20082cer\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditc20082cer_en.pdf).

Ministère de la Jeunesse, de la formation et l'insertion professionnelle du Burkina Faso. 2018. charte\_ppp\_formation\_insertion\_profesionnelles.

OCDE. 1999. « Coopération pour le Développement ». <https://doi.org/10.1787/dcr-1998-fr>.

OCDE. 2005. « Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et programme d'action d'Accra ». <https://www.oecd.org/fr/developpement/efficacite/34579826.pdf>.

OCPA. 2009. « Politiques culturelles en Afrique ». [https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/documentos%20adjuntos/Pol%C3%ADticas%20culturales%20en%20%C3%81frica%20\(FR\).pdf](https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/documentos%20adjuntos/Pol%C3%ADticas%20culturales%20en%20%C3%81frica%20(FR).pdf).

ONU. 2002. « Rapport du Sommet mondial pour le développement durable : Johannesburg (Afrique du Sud), 26 août-4 septembre 2002. » New York : Nations Unies. <http://www.astrosurf.com/luxorion/Documents/developpement-durable-2002.pdf>.

PNUD. 2008. « Le renforcement des capacités ».

[http://www.unpcdc.org/media/221609/pn%20capacity%20development\\_fr\\_v0\\_final\\_oct2008.pdf](http://www.unpcdc.org/media/221609/pn%20capacity%20development_fr_v0_final_oct2008.pdf).

PNUD, CNUCED et UNESCO. 2010. « Creative Economy Report 2010 ». [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20103\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20103_en.pdf).

PNUD, CNUCED et UNESCO. 2013. « Rapport sur l'économie créative : élargir les voies du développement local. » <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013-fr.pdf>.

UEMOA, et UNESCO. 2017. « Politique commune de développement culturel de l'UEMOA ». <https://fr.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital-library/Politique%20commune%20de%20d%C3%A9veloppement%20culturel%20de%20l%27UEMOA.pdf>.

UNESCO. 2003. « Atelier sur la culture et le développement dans le programme d'action du NEPAD ». [https://ocpa.irmo.hr/resources/docs/NEPAD\\_Draft\\_Final\\_Report-fr.pdf](https://ocpa.irmo.hr/resources/docs/NEPAD_Draft_Final_Report-fr.pdf).

UNESCO. 2012. « Politiques pour la créativité : Guide pour le développement des industries culturelles et créatives ».

[http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/images/Comment\\_utiliser\\_ce\\_guidePDF.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/images/Comment_utiliser_ce_guidePDF.pdf).

UNESCO. 2020. « Guide de politiques pour un secteur créatif résilient.pdf ». <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374632>.

Union africaine. 2006. « SECONDE DECENNIE DE L'EDUCATION POUR L'AFRIQUE ». [https://apprendre.auf.org/wp-content/opera/13-BF-References-et-biblio-RPT-2014/UA%20deuxieme\\_decennie\\_education\\_pour\\_afrique\\_plan\\_daction.pdf](https://apprendre.auf.org/wp-content/opera/13-BF-References-et-biblio-RPT-2014/UA%20deuxieme_decennie_education_pour_afrique_plan_daction.pdf).

Union africaine. 2006. [charter\\_for\\_african\\_cultural\\_renaissance\\_f.pdf](#).

[https://au.int/sites/default/files/treaties/37305-treaty-0032\\_-\\_charter\\_for\\_african\\_cultural\\_renaissance\\_f.pdf](https://au.int/sites/default/files/treaties/37305-treaty-0032_-_charter_for_african_cultural_renaissance_f.pdf).

### **Thèses et mémoires**

Choukir, Jamel. 1997. « Le partenariat dans le domaine de la formation professionnelle ». Université de Montréal.

Zida, Raguidissida Emile. 2018. « Les industries culturelles dans les pays francophones d'Afrique subsaharienne : cas du Burkina Faso ». Université Grenoble Alpes.

Yarabatioula, Jacob. 2018. « Industries culturelles et créatives au Burkina Faso. : Analyse des filières au prisme des politiques et des stratégies d'acteurs. » Université Grenoble Alpes.

### **Webographie**

<https://culture360.asef.org/news-events/launch-international-year-creative-economy-sustainable-development-2021/>. Consulté le 21 février 2021.

<http://www.unesco.org/new/fr/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural%20expressions/tools/policy-guide/como-usar-esta-guia/sobre-definiciones-que-se-entiende-por-industrias-culturales-y-creativas/>. Consulté le 21 février 2021.

<https://unctad.org/fr/news/lannee-2021-est-riche-de-promesses-pour-leconomie-creative>. Consulté le 17 mars 2021.

<https://www.vie-publique.fr/fiches/274923-cooperation-aide-au-developpement-quelles-differences>. Consulté le 27 mars 2021.

<https://www.deleguescommerciaux.gc.ca/development-developpement/bilateral-agencies-organismes-bilateraux.aspx?lang=fra>. Consulté le 12 avril 2019.

<https://www.ares-ac.be/fr/cooperation-au-developpement>. Consulté le 18 avril 2021.

<https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/afrique/cooperation-universitaire-et-scientifique>. Consulté le 8 mai 2021.

<https://eua.eu/news/222:now-published-african-standards-and-guidelines-for-quality-assurance-of-higher-education.html>. Consulté le 8 mai 2021.

<https://www.iau-aiu.net/Association-des-universites-africaines-Atelier-sur-l-internationalisation-de-l>. Consulté le 8 mai 2021.

<https://www.ulb.be/fr/international/la-cooperation-au-developpement>. Consulté le 10 mai 2021.

<https://www.usaintlouis.be/sl/809.html>. Consulté le 12 mai 2021.

<https://en.unesco.org/commemorations/international-years/creativeeconomy2021>. Consulté le 18 mai 2021.

<https://www.oecd.org/fr/presse/developpementlaideauxpaysendevveloppementflechitsousleffetdelarecessionmondiale.html>. Consulté le 24 mai 2021.

<https://www.afd.fr/fr/agence-francaise-de-developpement>. Consulté le 24 mai 2021.

<https://afriquecreative.fr/>. Consulté le 26 mai 2021.

<https://www.afd.fr/fr/actualites/fevrier-2019-12-nouveaux-financements-approuves-par-lafd>. Consulté le 26 mai 2021.

<http://www.usenghor-francophonie.org/>. Consulté le 6 juin 2021.

<http://www.unesco.org/new/fr/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural%20expressions/tools/policy-guide/como-usar-esta-guia/sobre-definiciones-que-se-entiende-por-industrias-culturales-y-creativas/>. Consulté le 6 juin 2021.

<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c2144>. Consulté le 10 juin 2021.

<https://unctad.org/fr/news/lannee-2021-est-riche-de-promesses-pour-leconomie-creative>. Consulté le 12 juin 2021.

<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/702471468768312009/accelerated-development-in-sub-saharan-africa-an-agenda-for-action>. Consulté le 12 juin 2021.

<https://www.ceci.ca/fr>. Consulté le 15 juin 2021.

<https://www.nipn-nutrition-platforms.org/Developper-un-plan-de-renforcement-des-capacites>. Consulté le 15 juin 2021.

<https://www.universalis.fr/encyclopedie/ethiopiennes/>. Consulté le 20 juin 2021.

<http://www.abhato.net.ma/maalama-textuelle/developpement-economique-et-social/developpement-social/reperes-du-developpement-social/developpement-humain/plan-strategique-du-pnud-pour-2008-2011-progresser-plus-rapidement-sur-la-voie-du-developpement-humain>. Consulté le 20 juin 2021.

<https://dakar.iiep.unesco.org/fr>. Consulté le 20 JUIN 2021.

<https://kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/Kirkpatrick-Foundational-Principles>. Consulté le 22 juin 2021.

<https://trainingindustry.com/articles/onboarding/measuring-onboarding-training-effectiveness-using-return-on-expectations/>. Consulté le 25 juin 2021.

## Table des illustrations

<i>Figure 1 Les réalisations de l'AFD dans le secteur des ICC de 2018 à 2019</i> .....	9
<i>Figure 2 Les réalisations de l'AFD dans le secteur des ICC en 2020</i> .....	10
<i>Figure 3 Approche systémique des niveaux de capacité</i> .....	24
<i>Figure 4 Processus de renforcement des capacités selon le PNUD</i> .....	25
<i>Figure 5 Niveau d'étude des répondants PP</i> .....	
<i>Figure 6 Besoin de formation des répondants PP</i> .....	42
<i>Figure 7 Période de la dernière formation professionnelle à laquelle ont participé les répondants PP</i> .....	44
<i>Figure 8 Arbre à problèmes du projet de mise en place d'un système d'évaluation d'impact adapté au projet AFD-USenghor</i> .....	52
<i>Figure 9 Arbre à solutions du projet de mise en place d'un système d'évaluation d'impact adapté au projet AFD-USenghor</i> .....	52
<i>Figure 10 Matrice des parties prenantes du projet de mise en place d'un système d'évaluation d'impact adapté au projet AFD-USenghor</i> .....	54

## Liste des tableaux

<i>Tableau 1 Echantillon ayant répondu aux questionnaires</i> .....	38
<i>Tableau 2 Besoins de compétences des acteurs PP</i> .....	43
<i>Tableau 3 Besoins de compétences des acteurs PM</i> .....	45
<i>Tableau 4 Adéquation entre la solution proposée par l'AFD-USenghor et les besoins identifiés des acteurs</i> .....	48
<i>Tableau 5 Analyse des parties prenantes du projet de mise en place d'un système d'évaluation d'impact adapté au projet AFD-USenghor</i> .....	54
<i>Tableau 6 Première étape du système d'évaluation d'impact</i> .....	58
<i>Tableau 7 Troisième étape du système d'évaluation d'impact</i> .....	59
<i>Tableau 8 Quatrième étape du système d'évaluation d'impact</i> .....	59

## Annexes

### Annexe 1 : Questionnaire d'enquête/Personnes physiques

# Enquête auprès des acteurs ICC/ Personnes physiques

Dans le cadre de son partenariat avec l'Agence Française de Développement portant sur la création d'un parcours de formation au profit des professionnels du secteur des industries culturelles et créatives (ICC), l'Université SENGHOR mène une enquête auprès des acteurs des ICC. La finalité de cette initiative est d'identifier les véritables besoins de compétences de ces derniers afin de leur proposer un parcours de formation adapté.

Votre participation contribuera à la mise en lumière des besoins confirmés en termes d'aptitudes des acteurs tels que vous.

Vos réponses resteront confidentielles et ne seront utilisées qu'aux fins de l'étude menée. Nous vous remercions par avance de consacrer quelques minutes à cette enquête.

**\*Obligatoire**

Adresse e-mail \*

---

Q1.1 : NOM Prénom (NOM en majuscules, Prénom en minuscules) \*

---

Q1.2 : Année de naissance

---

Q1.3 : Sexe \*

*Une seule réponse possible.*

Femme

Homme

Q1.4 : Nationalité \*

Q1.5 : Pays de résidence \*

Q1.6 : Quelle est votre situation professionnelle ? \*

*Une seule réponse possible.*

- En activité
- Au chômage
- A la retraite
- Autre : \_\_\_\_\_

Q1.7 : Quelle est votre principale profession ? (celle qui constitue légalement votre principale source de revenu) \*

\_\_\_\_\_

Q1.8 : Depuis combien d'années exercez-vous cette profession ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Entre 0 à 1 an
- Entre 1 à 3 ans
- Entre 3 à 10 ans
- Plus de 10 ans

Q1.9 : Quel type d'acteur êtes-vous ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Employé d'un ministère
- Employé d'une collectivité locale
- Employé d'un établissement public (Musée national, Agence nationale, ...)
- Employé d'une entreprise privée (SA, SARL, SAS...)
- Employé d'une organisation internationale (OIF; UEMOA...)
- Employé d'une ONG ou Association Internationale (ICOM, ICOMOS, ...)
- Employé d'une ONG ou Association nationale ou locale
- Formateur ou Enseignant dans le secteur de la Culture
- Prestataire indépendant dans le secteur culturel (freelance)
- Investisseur (financier) culturel
- Autre : \_\_\_\_\_

Q1.10 : Quelle est votre formation de base ? \*

\_\_\_\_\_

Q1.11 : Quel est votre niveau d'étude ? \*

*Une seule réponse possible.*

- inférieur ou égal au BAC
- BAC+1
- BAC+2
- BAC+3
- BAC+4
- BAC+5
- Supérieur à BAC+5

Q1.12 : En tant qu'acteur des ICC, ressentez-vous le besoin de vous former ? \*

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

Q1.13 : Si oui, pour quelle(s) compétence(s) désirez-vous vous former ? Merci d'ajouter entre parenthèses le niveau de priorité de 1 (priorité faible) à 3 (priorité forte)

---

---

---

---

---

Q1.14 : Pour quelle raison décideriez-vous de recourir à une formation professionnelle (votre motivation) ? \*

*Une seule réponse possible.*

Changement de poste

Changement de structure (entreprise)

Changement de secteur d'activité

Autre : \_\_\_\_\_

Q1.15 : De quand date votre dernière formation professionnelle ? \*

*Une seule réponse possible.*

1 an

2 ans

3 ans

4 ans

5 ans

Plus de 5 ans

Q1.16 : De quelle formation (titre) s'agissait-il et quelle était sa durée ? \*

Q1.17 : Quelles sont vos attentes en termes de modalités d'apprentissage ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Formation totalement à distance (cours et ressources en ligne)
- Formation totalement en présentiel (ateliers, séminaires...)
- Formation partiellement à distance et partiellement en présentiel (hybride)
- Autre : \_\_\_\_\_

Q1.18 : Quelles sont à votre avis, les principales barrières d'accès à une formation professionnelle ? \*

Q1.19 : Si vous avez des suggestions ou commentaires par rapport à ce questionnaire, merci de les indiquer ci-dessous.

# Enquête auprès des acteurs ICC/ Personnes morales

Dans le cadre de son partenariat avec l'Agence Française de Développement portant sur la création d'un parcours de formation au profit des professionnels du secteur des industries culturelles et créatives (ICC), l'Université SENGHOR mène une enquête auprès des acteurs des ICC. La finalité de cette initiative est d'identifier les véritables besoins de compétences de ces derniers afin de leur proposer un parcours de formation adapté.

Votre participation contribuera à la mise en lumière des besoins confirmés en termes d'aptitudes des ressources humaines au sein d'entités œuvrant dans le secteur des ICC, telles que la vôtre.

Vos réponses resteront confidentielles et ne seront utilisées qu'aux fins de l'étude menée. Nous vous remercions d'avance de consacrer quelques minutes (10min) à cette enquête.

**\*Obligatoire**

Q1.1 : NOM Prénom du répondant (NOM en majuscules, Prénom en minuscules) \*

---

Q1.2 : Quel poste occupez-vous au sein de votre structure ? \*

---

Q1.3 : Nom de la structure dans laquelle vous travaillez \*

Q1.4 : Depuis combien d'années existe la structure dans laquelle vous travaillez ?

\*

*Une seule réponse possible.*

- Entre 0 et 1 an
- Entre 1 et 3 ans
- Entre 3 et 10 ans
- Plus de 10 ans

Q1.5 : Quel est le statut juridique de la structure dans laquelle vous travaillez ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Ministère
- Collectivité locale
- Etablissement Public (Musée national, Agence nationale, ...)
- Entreprise privée (SA, SARL, SAS...)
- Entreprise individuelle (autoentrepreneur déclaré)
- Organisation internationale (OIF, UEMOA, ...)
- ONG ou Association Internationale (ICOM, ICOMOS, ...)
- ONG ou Association nationale ou locale
- Autre : \_\_\_\_\_

Q1.6 : Quelles sont les principales activités exercées par votre structure ? \*

Q1.7 : Quels sont vos principaux besoins en termes de compétences des personnels. Merci d'ajouter entre parenthèses le niveau de priorité de 1 (prioritéfaible) à 3 (priorité forte). \*

Q1.8 : Avez vous des difficultés à recruter des personnels avec les compétences souhaitées ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

Q1.9 : Si oui, quelles sont ces difficultés ?

Q1.10 : Disposez-vous d'un dispositif de formation continue ? \*

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

Q1.11 : Si oui, lesquels existent dans votre structure ?

*Plusieurs réponses possibles.*

Compte Personnel de Formation

Période de professionnalisation

Contrat de professionnalisation

Contrat d'apprentissage

Congé individuel de formation Bilan

de compétences

Validation des Acquis de l'Expérience

Autre : \_\_\_\_\_

Q1.12: Selon vous ou selon la personne en charge, ces dispositifs sont-ils utilisés par les employés ?

*Une seule réponse possible.*

Pas du tout

Un peu

Beaucoup

Obligatoire pour tous les employés

Q1.13 : Quelles sont vos attentes en termes de modalités d'apprentissage ? \*

*Une seule réponse possible.*

Formation totalement à distance (cours et ressources en ligne)

Formation totalement en présentiel (ateliers, séminaires...)

Formation partiellement à distance et partiellement en présentiel (hybride)

Autre : \_\_\_\_\_

Q1.14 : D'après vous, quels sont les principaux freins à la formation dans votre structure ? \*

Q1.15 : Si vous avez des suggestions ou commentaires par rapport à ce questionnaire, merci de les indiquer ci-dessous.