

**EVALUATION A MI-PAROURS
DU PROGRAMME PLURIANNUEL (PPA)
D'AFRICALIA (2017-2021)
EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO**

RAPPORT FINAL DE L'ÉVALUATION

Rédigé par Mme Élise DAUBELCOUR
avec l'appui de Mme Oumaïma BOUKAMEL
dans le cadre de son stage chez ICE France



Synthèse

1.1 Principales constatations et conclusions

1.1.1 Au niveau du programme

S'agissant de l'**efficacité** du programme, la mission conclut à la probabilité élevée de l'atteinte de l'objectif spécifique à l'issue du PPA. Le niveau de réalisation des quatre résultats a été évalué. Deux résultats (R2 et R3) ont été atteints de manière largement satisfaisante, un résultat (R4) a été atteint et un autre résultat a (R1) été quasiment atteint.

Bien que le R1 ne soit pas atteint dans son ensemble, le taux de réalisation demeure satisfaisant. Le PPA a permis une amélioration de la gouvernance des partenaires qui fonctionnent globalement dans le respect des normes associatives. La mission a constaté, en plus de leur réel effort pour la recherche de partenariats financiers, une grande capacité des partenaires à fédérer les opérateurs culturels. Le niveau de dépendance financière à Africalia demeure important quoique hétérogène entre les deux partenaires. L'atteinte de l'objectif spécifique à la fin du programme reste toutefois conditionnée par un effort de la part des partenaires et d'Africalia pour une plus grande autonomie financière de ces derniers.

Pour le R2, la mission a relevé que les activités ont effectivement permis d'agir sur le Levier b de la TdC portant sur le transfert de compétences entre acteurs culturels sans pour autant que les données et la documentation permettent de déterminer dans quelle mesure ce résultat participe à l'atteinte de l'objectif spécifique du programme d'ici 2021.

Concernant le R3, la mission a constaté qu'en moyenne, les cibles relatives à ce résultat ont été atteintes au-delà des prévisions. Les indicateurs de ce résultat portant sur les contrats artistiques signés par les partenaires et sur le nombre d'acteurs culturels incubés par les partenaires ont tous deux, été largement atteints, ce qui démontre que le PPA a permis d'agir sur i) le Levier c de la TdC en facilitant aux partenaires l'accès aux marchés, aboutissant à une certaine dynamique économique des partenaires ; ii) le Levier b de la TdC, les partenaires étant manifestement vecteur de transfert de compétences. Toutefois, le constat relatif à l'IOV 3.1 (nombre annuel de contrats artistiques signés par les partenaires) est à nuancer au regard de la forte dépendance des partenaires à la subvention d'Africalia qui amplifie de manière artificielle le dynamisme économique observé, les partenaires bénéficiant davantage de ressources qu'ils n'en créent.

Le R4 a été atteint au regard des indicateurs. Différentes activités ont été conduites montrant une réelle volonté des partenaires de mener une action de plaidoyer en faveur d'une reconnaissance du métier d'artiste en RDC. Toutefois, les activités proposées ne semblent pas véritablement appropriées pour agir sur le Levier d de la TdC portant sur la reconnaissance du statut et du métier d'artiste par les autorités publiques, pour aboutir au changement identifié. La mission a observé la forte contribution de Yolé Africa et de 3Tamis dans l'atteinte de ce résultat et des indicateurs associés, ce qui révèle le potentiel du domaine de l'audiovisuel et du cinéma en faveur de la mobilisation des publics autour de la notion de démocratie culturelle.

En matière d'**efficience**, le PPA a permis aux deux partenaires de mobiliser les ressources humaines nécessaires à la bonne gestion des activités du programme à travers une équipe dédiée permanente. Il est à regretter que le poste d'assistant-programme basé à Kinshasa chargé de l'appui et du suivi des partenaires lors du précédent PPA ne soit pas prévu par le présent programme dans la mesure où son intervention à favoriser la structuration des partenaires de manière significative et faciliter les échanges.

De manière globale, les dépenses des partenaires et des bénéficiaires directs respectent l'articulation du budget prévisionnel. Le taux satisfaisant de consommation des partenaires et des bénéficiaires des attributions directes témoigne d'une bonne gestion des ressources du PPA, ce qui est cohérent avec le peu de dépenses inéligibles relevées par Africalia.

Le PPA, qui s'étend sur 5 ans, permet à Africalia d'observer les effets des activités mises en œuvre et de constater la progression des marqueurs de la TdC. Cette durée permet également aux partenaires et aux bénéficiaires des attributions directes une constance dans leur action et un engagement continu.

Le respect des délais par les partenaires et bénéficiaires directs pour la remise des rapports narratifs et financiers est allé en s'améliorant. Le passage en 2019 d'une fréquence quadrimestrielle à semestrielle pour la période de rapportage a été bénéfique aux parties.

Pour la **durabilité**, le programme a permis de renforcer de manière durable certaines pratiques des partenaires en termes de gouvernance, de création de synergies entre pairs, de capacités de plaidoyers des partenaires et de collaborations régionales et internationales. Notons que de manière générale, la capacité des partenaires à structurer et documenter leurs activités est déterminante pour la pérennité des résultats du programme.

Malgré l'effort manifeste des partenaires dans la recherche de partenariats financiers, la mission a constaté une dépendance importante au financement d'Africalia. A l'issue du programme, si l'appui n'est pas renouvelé, il est fort probable que les partenaires en viennent à fonctionner au rythme des projets obtenus mettant fin à l'assurance d'une action déployée de manière constante avec une équipe dédiée. De plus, pour le Groupe TACCEMS, l'arrêt de la subvention ne lui permettrait probablement plus d'assurer la coordination et l'animation du Réseau Culture Pôle Est.

1.1.2 Au niveau des partenaires

L'**autonomie financière** du Tarmac des Auteurs s'est améliorée avec l'appui d'Africalia. Le partenaire bénéficie de plusieurs sources de financement de nature différente, de manière relativement constante sur les trois ans. Le partenaire est clairement identifié et son action reconnue par les bailleurs de fonds. Si les données étudiées témoignent du potentiel nécessaire au maintien du Tarmac des Auteurs au plan financier à l'issue du programme, il n'en demeure pas moins que l'appui d'Africalia représente la majeure partie des subventions d'exploitation. Pour augmenter la part de ressources propres, il serait profitable au partenaire de développer une offre d'ingénierie de projet culturel auprès de ses pairs kinoïstes comme cela a déjà été expérimenté par le Tarmac des Auteurs et qui pourrait lui être profitable pour renforcer sa capacité financière.

S'agissant de la **capacité institutionnelle**, la mission a constaté une importante amélioration des capacités de gouvernance du Tarmac des Auteurs. L'appui structurel d'Africalia lui a permis de maintenir et d'étoffer son équipe exécutive et ainsi d'asseoir sa légitimité et sa crédibilité dans le secteur culturel à l'échelle nationale et régionale par la constance de son action et de ses engagements artistiques. Il a également favorisé la mise en relation entre le Tarmac des Auteurs et d'autres opérateurs culturels régionaux et internationaux.

Concernant le **transfert des compétences**, le choix des formateurs représente une réelle plus-value car l'option prise par le Tarmac des Auteurs est de solliciter des intervenants susceptibles d'apporter de nouvelles connaissances aux apprenants mais également de générer des opportunités à ces derniers et à la structure en elle-même. De plus, le suivi individuel des participants assuré par les formateurs à l'issue de la session contribue grandement à la professionnalisation des compétences

des bénéficiaires des formations. Toutefois, la valorisation de ces activités demeure insuffisante en raison de l'absence d'un cadre clair du suivi des activités.

Les chiffres observés par la mission d'évaluation interrogent sur l'impact du programme par rapport à l'**autonomie financière** du Groupe TACCEMS : entre 2017 et 2019 le taux d'intervention d'Africalia n'a cessé d'augmenter alors que l'effet inverse était recherché. Cette contre-performance peut en partie s'expliquer par le faible dynamisme économique et l'enclavement de la Région Est ainsi que la non-proximité de la ville de Kisangani avec les représentations des bailleurs de fonds.

Le Groupe TACCEMS a évoqué sa volonté de mettre en place des activités agropastorales et de transport de personnes et de marchandises via le fleuve Congo. Si ces activités représentent une opportunité de pallier ce déficit d'autonomie financière, elles nécessitent une expertise spécifique qui se situe en dehors du champ culturel ainsi qu'un investissement préalable.

S'agissant de la **capacité institutionnelle**, la mission a constaté une réelle amélioration des capacités de gouvernance du Groupe TACCEMS tout autant que celles de gouvernance et de gestion interne des membres du Réseau Culturel Pôle Est.

Concernant le **transfert de compétences**, la mission a pris note du fait que le Groupe TACCEMS, représente pour les artistes, les techniciens et les gestionnaires des villes ciblées, la seule possibilité de se former aux métiers de la culture. La valeur ajoutée de ces formations réside dans la possibilité de mettre en pratique les acquis des formations, altérée toutefois par des difficultés d'accès aux équipements et par le peu d'opportunités de participation à des créations. De plus, la position de coordination du réseau donne l'opportunité au Groupe TACCEMS d'être au cœur d'un processus de transfert de compétences entre structures culturelles.

1.2 Recommandations

Sur la base des constats et des conclusions évoquées précédemment, la mission d'évaluation formule les recommandations suivantes et fournit des axes d'amélioration à l'endroit d'Africalia et de ses partenaires.

1.2.1 Pour la suite du PPA 2017-2021

La mission recommande de développer un système de suivi permettant à Africalia d'avoir une lecture claire de l'impact du programme sur les partenaires, dont la collecte de données devrait être conduite de manière mixte par Africalia et par les partenaires.

La mission préconise la consolidation du cadre d'appui fourni par Africalia aux partenaires (canevas des instruments de rapportage ajusté, des TdR des activités précisés, compréhension commune des IOV, etc.) permettant de renforcer la qualité des livrables du PPA et d'harmoniser les processus de gestion administrative des partenaires.

1.2.2 Pour le prochain PPA

La mission recommande à Africalia de prendre les dispositions nécessaires pour assurer la durabilité des résultats et impacts obtenus par le PPA 2017-2021 en rétablissant le poste d'assistant-programme et en poursuivant l'appui aux deux partenaires dans un prochain programme.

En termes d'orientation stratégique, au-delà du maintien de l'appui aux deux partenaires du PPA 2017-2021, la mission préconise d'élargir l'action du prochain programme au domaine du cinéma et de l'audiovisuel.

1.2.3 Pour les partenaires du programme

La mission incite les partenaires à favoriser une gestion collaborative et à anticiper davantage les risques en vue d'améliorer la gestion de leurs activités et leur gouvernance.

Dans l'optique d'une meilleure lecture et valorisation de leur action, la mission recommande aux partenaires de mettre en place un système de suivi et de documentation des activités rigoureux et systématique en vue d'un ajustement éclairé des activités.

La mission préconise, en vue de pérenniser la structure des partenaires, de renforcer leur autonomie financière.