



**ÉVALUATION DU CENTRE RÉGIONAL
POUR LES ARTS VIVANTS EN AFRIQUE
(CERAV/Afrique)
CENTRE DE CATEGORIE II
SOUS L'ÉGIDE DE L'UNESCO
BURKINA FASO**

RAPPORT FINAL

Novembre 2021

Ian C. Davies Conseil Inc.

A propos de ce rapport

En juillet 2021, l'UNESCO a retenu les services professionnels de Ian C. Davies Conseil Inc. pour l'évaluation du Centre régional pour les arts vivants en Afrique (CERAV/Afrique), à Bobo-Dioulasso, Burkina Faso, un centre de catégorie 2 placé sous l'égide de l'UNESCO. Ce rapport final est remis à UNESCO le 10 novembre 2021.

Auteurs

Ce rapport a été préparé par Ian C. Davies
Évaluateur Qualifié,
Albine Guitard et Honorine P. Ouédraogo/Sawadogo.



Contacts

Ian Davies

Évaluateur Qualifié

☎ +33 6 8949 8838

✉ idavies@capacity.ca

Albine Guitard

☎ +33 6 7669 9256

✉ aguitard@capacity.ca

Honorine P. Ouédraogo/Sawadogo

☎ +226 70 37 0172

✉ huedraogosaw@gmail.com

Remerciements

Ce rapport a été préparé avec l'appui de Berta De San Cristobal (UNESCO, Entité de la Diversité des Expressions Culturelles, Cheffe des Réunions Statutaires et de la Recherche), Gabrielle Thiboutot (UNESCO, Entité de la Diversité des Expressions Culturelles, Spécialiste adjointe du programme), et Guiomar Alonso Cano (UNESCO, Bureau de Dakar, Conseillère Régionale Culture et représentante de la Directrice générale de l'UNESCO dans le Conseil d'administration du CERAV/Afrique), ainsi que par Laurence Mayer-Robitaille (UNESCO, Entité de la Diversité des Expressions Culturelles, Spécialiste du programme).

L'évaluation a aussi reçu le soutien du CERAV/Afrique ainsi que de ses partenaires et parties prenantes, pour mener à bien toutes les étapes du processus d'évaluation.

Acronymes

BREDA	Bureau Régional de l'UNESCO à Dakar
CA	Conseil d'Administration
CEDEAO	Communauté Économique Des États d'Afrique de l'Ouest
CEHLTO	Centre d'Études Historiques et Linguistiques par Tradition Orale
CERAV	Centre Régional pour les Arts Vivants en Afrique
CSC	Conseil Scientifique et Culturel
EPSCT	Établissement Public Scientifique, Culturel et Technique
ER	Expected Result (résultat attendu)
FSN	Fondation Festival Sur le fleuve Niger
IACIU	Institute for African Culture and International Understanding
MCAT	Ministère de la Culture, des Arts et du Tourisme
MLA	Main Line of Action (ligne directrice d'action)
OPCA	Observatoire des Politiques Culturelles en Afrique
OIF	Organisation Internationale de la Francophonie
PPMP	Plan de Passation des Marchés Publics
RPQ	Rapport Périodique Quadriennal (relatif à la Convention de 2005)
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
UNESCO	United Nations for Education, Science and Culture Organization
WBI	Wallonie Bruxelles International

Table des matières

RÉSUMÉ.....	I
INTRODUCTION.....	1
1. CONTEXTE, OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'ÉVALUATION.....	1
1.1 CONTEXTE	1
1.2 OBJECTIFS.....	1
1.3 PORTÉE	2
2. MÉTHODOLOGIE.....	2
2.1 VISITE DE SITE	2
2.2 REVUE DOCUMENTAIRE	3
2.3 ENTRETIENS SEMI-STRUCTURÉS.....	3
3. CONSTATS.....	3
3.1 NATURE ET EFFICACITÉ DE LA GOUVERNANCE	3
3.2 PERTINENCE.....	5
3.3 PARTENARIATS ET RESSOURCES	6
3.4 EFFICACITÉ	7
3.5 ORGANISATION ET COORDINATION.....	10
4. CONCLUSION	11
4.1 FACTEURS CONTEXTUELS	11
4.2 COMPLEXITÉ	12
4.3 CONCLUSIONS SPÉCIFIQUES	12
5. RECOMMANDATIONS.....	14
5.1 CADRAGE.....	14
5.2 RECOMMANDATIONS	15
ANNEXE 1: LISTE DES ENTRETIENS	18
ANNEXE 2 : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS.....	20
ANNEXE 3: TABLEAU DES ACTIVITÉS 2016-2021 DU CERAV/AFRIQUE	23

Résumé

1. Contexte et objectifs

1. Dans le contexte du processus de renouvellement de l'accord établi entre l'UNESCO et le Gouvernement du Burkina Faso pour la mise en place du CERAV/Afrique (ci-après CERAV) en tant que Centre de Catégorie 2, le rapport d'évaluation de renouvellement servira de base aux travaux du Comité d'examen intersectoriel et à sa recommandation à la Directrice générale de l'UNESCO quant au renouvellement de l'accord.
2. Le but de cette évaluation indépendante est avant tout formatif. C'est à dire que l'évaluation vise à fournir à l'UNESCO et au Gouvernement du Burkina Faso, des conclusions et des recommandations pour renforcer leur partenariat dans le domaine de la culture et la mise en œuvre de la Convention de 2005 à travers le CERAV. L'évaluation vise aussi à communiquer les résultats de ses travaux à l'ensemble des parties prenantes, pour fortifier l'action du CERAV dans le domaine des arts vivants et de la culture et son inscription en tant que pôle d'expertise sur la mise en œuvre de la Convention de 2005 en Afrique.

2. Conclusion

L'évaluation conclut que, dans l'ensemble, la performance du Centre régional pour les arts vivants en Afrique (CERAV) est acceptable, au regard de ses objectifs et fonctions, tels que spécifiés dans l'accord entre le Gouvernement du Burkina Faso et l'UNESCO, et sa contribution aux objectifs stratégiques de programme de l'UNESCO, tels que définis dans la Stratégie à moyen terme de l'Organisation, et aux priorités et thèmes de programme sectoriels ou intersectoriels, tels que définis dans le Programme et budget approuvé de l'Organisation pour la période considérée.

Cela dit, le développement et l'amélioration rapides de la performance organisationnelle du CERAV en matière d'économie, d'efficacité et d'efficacités, s'imposent sans tarder pour que le CERAV mène à bien sa mission et réalise sa vision.

En particulier, à court terme, le CERAV doit pouvoir offrir des services d'expertise et des ressources pertinentes et accessibles en temps opportun, pour appuyer de façon concrète les politiques publiques dans le domaine des arts vivants en Afrique et accompagner de façon tangible la mise en œuvre de la Convention de 2005.

Facteurs contextuels

3. L'évaluation constate que les effets de la pandémie ont rendu plus difficile la mise en œuvre des activités du CERAV depuis 2020, considération importante dans la mesure où le CERAV n'a commencé à entreprendre ses activités de façon pratique qu'en 2015-2016, bien que l'Accord ait été conclu en 2010.

4. Au vu de ce constat, l'évaluation considère que le CERAV est dans sa phase de lancement (la période 2010-2015 ayant été consacrée aux phases de gestation et de création), et que l'appréciation de sa performance mérite d'en tenir compte, non seulement pour en extraire les enseignements, mais aussi pour anticiper les chantiers prioritaires du CERAV dans sa prochaine phase de développement (qui serait suivie en temps et lieu par une phase de stabilisation/maturité).

Conclusions spécifiques

5. **Les activités du CERAV sont pertinentes au regard du programme et budget de l'UNESCO**, de ses stratégies, plans d'action, priorités en matière de protection et de promotion de la diversité des expressions culturelles (Convention de 2005). Cela dit, ces derniers sont formulés de façon générale, tout comme les documents de stratégie et de cadrage du CERAV. Une meilleure articulation opérationnelle entre les priorités du CERAV et celles de l'UNESCO est souhaitable.
6. **L'évaluation n'est pas en mesure de donner un avis sur la pertinence des activités du CERAV au regard des programmes de développement mondiaux**, étant donné que, par-delà les références aux Objectifs de développement durable (ODD) dans la documentation du CERAV, ainsi que celle de l'UNESCO y relative, l'évaluation n'a pas obtenu d'informations supplémentaires et suffisantes sur cet aspect. Cependant, tout en reconnaissant le potentiel d'une valeur ajoutée par le CERAV à ce chapitre, et la cohérence de ses activités avec les ODD, la place de cette considération dans les priorités du CERAV devrait être abordée dans les délibérations à venir entre le CERAV et l'UNESCO.
7. **La qualité de la coordination et de l'interaction entre l'UNESCO et le CERAV est positive**, avec une présence active de la représentante de la Directrice générale de l'UNESCO au sein du Conseil d'Administration du CERAV, des échanges au besoin entre celle-ci et le Délégué général du CERAV, ainsi que des participations conjointes à des activités. Au niveau national, la collaboration entre le CERAV et la Commission nationale Burkinabé pour l'UNESCO est aussi positive. Par-delà quelques contacts et échanges entre le Délégué général du CERAV avec quelques autres instituts et centres de catégories I et II thématiquement liés, les échanges et la coordination à ce niveau apparaissent encore embryonnaires.
8. **Le CERAV a établi et maintient de façon effective des partenariats**, formels et informels, avec des organismes gouvernementaux, des partenaires publics ou privés et des donateurs. La performance du CERAV en la matière est bonne. Une description plus détaillée est présentée dans ce rapport, au chapitre des constatations.
9. **Quoiqu'acceptables à ce stade-ci de son évolution, la nature et l'efficacité de la gouvernance du CERAV, ses arrangements organisationnels, sa gestion, ses ressources humaines et ses mécanismes redditionnels, offrent l'opportunité d'une amélioration appréciable à court terme**. De l'avis de l'évaluation, c'est dans la dimension organisationnelle de la performance du CERAV qu'il apparaît possible d'apporter une plus-value, qui augmenterait de façon concrète la qualité et l'accessibilité de son offre en tant que centre d'expertise et de ressources, et de son impact sur les politiques publiques dans le cadre de la mise-en-œuvre de la Convention de 2005 par les États africains. Conséquemment, les recommandations proposées par l'évaluation, ainsi que le processus pour leur appropriation,

apparaissent clés pour une amélioration de l'ensemble des activités du CERAV et de ses partenaires.

10. Le CERAV est reconnu Établissement Public de l'État à Caractère Scientifique, Culturel et Technique (EPSCT) et son budget est inscrit au budget national de l'État, ce qui assure la **durabilité de la capacité institutionnelle et la viabilité du CERAV**.
11. En tant qu'EPSCT, le CERAV est placé sous la tutelle technique du Ministère de la Culture, des Arts et du Tourisme, et sous la tutelle du Ministère de l'Économie, des Finances et du Développement. **Le CERAV jouit sur son territoire de l'autonomie nécessaire à l'exécution de ses activités, en conformité avec le Décret portant statut général des Établissements Publics de l'État à caractère Scientifique, Culturel et Technique (EPSCT)¹**. Quant à la capacité juridique du CERAV, l'évaluation, après étude du Décret et consultation avec la direction du CERAV, n'est pas en mesure d'opiner sur celle-ci en connaissance de cause. Cependant, l'évaluation note que selon l'Article 10, « *les délibérations (du Conseil d'Administration de l'EPSCT) relatives à l'émission des emprunts et au placement des disponibilités ne peuvent devenir exécutoires qu'après approbation expresse du Ministre chargé des finances.* »

3. Recommandations

L'évaluation recommande:

L'amélioration de la gouvernance

12. Que le CERAV fasse une revue rapide de l'organisation du travail et du fonctionnement de son Conseil d'Administration (« *corporate governance check-up* »), à l'aune des principes de bonne gouvernance organisationnelle et en conformité avec les dispositions applicables du Décret portant statut général des EPSCT².

Le développement d'expertises et le renforcement des capacités des ressources humaines

13. Que le Délégué général du CERAV, en tant que Directeur exécutif de l'organisation, recommande au Conseil d'Administration que la priorité immédiate soit le développement rapide, et en continu, au sein de l'organisation, de l'expertise requise pour pouvoir exercer son rôle de « *pôle d'expertise* » pour promouvoir la Convention de 2005 et les arts vivants en Afrique. En particulier:
 - a. Que soient identifiés les services d'expertise spécifiques que le CERAV veut prodiguer dans le domaine des arts vivants, ainsi que les ressources qu'il veut mettre à disposition pour appuyer le développement et la mise en œuvre des politiques publiques, ainsi que l'accompagnement de la mise en œuvre de la Convention de 2005 en Afrique. Ces considérations devraient inclure l'à propos de services et ressources en langue anglaise.
 - b. Que, pour ce faire, soient identifiées les compétences requises en ressources humaines, c'est-à-dire les connaissances, habiletés techniques et habiletés professionnelles;
 - c. Que, de façon systématique et objective, soit déterminé l'écart entre les compétences actuelles et celles qui sont requises;
 - d. Que, sur base d'une analyse méthodique « *make or buy* », soit décidé quelles compétences garder et renforcer à l'interne, et lesquelles sous-traiter;

¹ Décret No 214 – 612

² Ibid.

- e. Que soit établi un plan de gestion du personnel et des ressources humaines afin d'avoir la bonne personne, au bon endroit, au bon moment.

La gestion stratégique des allocations budgétaires

14. Que l'allocation du budget à l'interne fasse l'objet d'une analyse d'optimisation des ressources afin d'établir de façon systématique et objective, la mesure dans laquelle celle-ci et son exécution se font eu égard aux principes d'économie, d'efficacité et d'efficacité de la dépense. En particulier :
 - a. Que soit établi le taux d'efficacité de la dépense, c'est-à-dire les pourcentages, relatifs au budget global, des dépenses indirectes et directes, données nécessaires pour pouvoir justifier de façon objective et crédible toute requête d'augmentation budgétaire.
 - b. Que les allocations budgétaires hors salaires fassent l'objet d'une analyse stratégique relative à leur efficacité, c'est-à-dire leurs contributions directes aux réalisations du CERAV et à leurs résultats visés, en accord avec les priorités stratégiques fixées par le CA.

Le soutien à la mise en œuvre de la Convention de 2005

15. Que le CERAV accorde une priorité au développement de sa capacité de recherche, d'analyse et de son offre d'appui au renforcement des politiques publiques des États en Afrique dans le domaine des arts vivants, en accord avec la mise en œuvre de la Convention de 2005, particulièrement, et entre autres, en contribuant une expertise à la préparation des rapports quadriennaux des États adhérents à la Convention de 2005.

Le centre de ressources, la communication et la visibilité

16. Que le CERAV accorde une priorité immédiate à la mise en ligne des ressources du Centre, à rendre fonctionnel son site web, à faire un suivi analytique en continu de son efficacité en matière de communication et de visibilité.

La prise en compte de la dimension Genre

17. Que le CERAV se dote d'une politique genre à l'interne qui soit explicite et assortie d'une feuille de route permettant son suivi, l'évaluation de sa mise-en-œuvre et un compte-rendu périodique du Délégué général au CA du CERAV.

Le suivi et la production de rapports annuels de performance

18. Que le CERAV revoie et améliore son cadre de suivi de performance en y incluant des indicateurs de qualité des réalisations, de nature normative et de nature fonctionnelle. À moyen terme, qu'il envisage l'adoption d'une approche de gestion de la qualité.
19. Que soit communiqué périodiquement (par exemple tous les deux ans) par le CERAV, sous l'égide de son CA, un bref rapport public sur sa performance traitant par exemple de : ce qui était visé et pourquoi; ce qui a été atteint, comment et sa qualité; ce qui n'a pas été atteint ou fait et pourquoi; quels enseignements ont été tirés; qu'est-ce qui sera fait différemment et quelles en sont les implications en matière d'allocation des ressources.
20. Que le rapport de performance fasse l'objet d'un audit de performance ponctuel, dont l'opinion figure au rapport, afin d'en assurer la fiabilité et de contribuer à la crédibilité et à la visibilité du CERAV.

Introduction

1. Ce rapport présente les résultats de l'évaluation du CERAV/Afrique, conduite dans le cadre du processus de renouvellement de l'accord entre le gouvernement du Burkina Faso et l'UNESCO pour l'établissement du Centre Régional pour les Arts Vivants en Afrique (CERAV) en tant que Centre de Catégorie 2 de l'UNESCO.

1. Contexte, objectifs et portée de l'évaluation

1.1 Contexte

2. La mise en place du CERAV résulte de la signature de l'accord passé, en 2010, entre le Gouvernement du Burkina Faso et l'UNESCO à propos de la création à Bobo-Dioulasso (Burkina Faso) du CERAV³, en vue de protéger, promouvoir et appuyer la diffusion de connaissances et de contenu thématique relatif à la Convention de 2005 portant sur la diversité des expressions culturelles.
3. Le CERAV est ensuite progressivement établi : ses statuts sont rédigés en mars 2014, de même qu'une étude portant sur sa configuration organisationnelle ainsi que sur ses perspectives économiques et financières⁴, le décret de création du CERAV est ensuite co-signé en octobre 2014 par le Ministre de l'Économie et des Finances et le Ministre de la Culture, des Arts et du Tourisme ; puis en 2016 le Centre tient la première session de son Conseil d'Administration et lance ses activités.
4. Par ailleurs, la stratégie concernant les instituts et centres de catégorie 2 placés sous l'égide de l'UNESCO⁵ stipule d'une part que « *l'accord de désignation d'un institut ou centre de catégorie 2 placé sous l'égide de l'UNESCO, conclu pour une durée maximale de huit ans, entre en vigueur à la date de la signature de cet accord par l'UNESCO* », et d'autre part « *La procédure de renouvellement du classement d'un institut ou centre dans la catégorie 2 comprend quatre étapes (...)* », la première d'entre elles étant une évaluation externe et indépendante.
5. Le rapport d'évaluation de renouvellement servira de base aux travaux du Comité d'examen intersectoriel et à sa recommandation à la Directrice générale de l'UNESCO quant au renouvellement de l'accord.

1.2 Objectifs

6. Le but de cette évaluation indépendante du CERAV est de fournir à l'UNESCO ainsi qu'au gouvernement du Burkina Faso et à l'ensemble des parties prenantes du CERAV, des constats de faits, des conclusions et des recommandations à propos de la performance du

³ Signé le 14 juin 2010.

⁴ Étude organisationnelle, économique et financière EPCST CERAV, 2014.

⁵ UNESCO Stratégie pour les Instituts et les Centres de Catégorie 2 sous les Auspices d'UNESCO (2019), 40 C/79, E1, E.2.

CERAV en fonction des objectifs définis pour l'établissement de ce Centre de Catégorie 2 et les objectifs stratégiques d'UNESCO tels que présentés dans le document principal de Budget & Programme approuvé sur la période correspondante (37 C/5, 39C/5 and 40C/5); dans le contexte du processus de renouvellement de l'accord établi entre le Gouvernement du Burkina Faso et l'UNESCO.

7. L'évaluation est avant tout formative, c'est à dire qu'elle vise à fournir au Gouvernement du Burkina Faso et à l'UNESCO, des conclusions et des recommandations pour renforcer leur partenariat dans le domaine de la culture et la mise en œuvre de la Convention de 2005 à travers le CERAV. L'évaluation vise aussi à communiquer les résultats de ses travaux à l'ensemble des parties prenantes, pour fortifier l'action du CERAV dans le domaine des arts vivants et de la culture et son inscription en tant que pôle d'expertise sur la mise en œuvre de la Convention de 2005 en Afrique.

1.3 Portée

8. L'évaluation du CERAV porte sur les activités conduites depuis la création du Centre et son entrée en fonction, en 2016, jusqu'à présent. L'évaluation s'intéresse principalement à la mise en œuvre et à la gestion des activités du Centre en tant qu'organisation; c'est-à-dire que l'évaluation cherche avant tout à apprécier la performance organisationnelle du Centre en s'intéressant non seulement à ses fonctions de gouvernance, de gestion stratégique et de gestion opérationnelle, mais aussi à son contexte - notamment aux systèmes et processus dans lesquels il s'insère. L'évaluation ne consiste pas à apprécier la performance des individus impliqués.
9. L'évaluation ne se penche pas sur la dimension politique de l'accord passé entre le gouvernement du Burkina Faso et l'UNESCO pour l'établissement du CERAV en tant que Centre de Catégorie 2.

2. Méthodologie

2.1 Visite de site

10. Une visite de site à Bobo-Dioulasso, du 13 au 15 septembre, a permis de prendre connaissance des locaux du CERAV, de rencontrer son personnel et de mener des séances de travail conjointes, ainsi que de réaliser différents entretiens avec les personnes ressources suivantes⁶ :
 - Autorités locales : Gouverneur des Hauts-Bassins et Maire de Bobo-Dioulasso;
 - Responsables de centres culturels : responsables de l'Institut français et d'ANKATA;
 - Opérateurs culturels : la Fédération Nationale des Professionnels des Arts et le Conseil régional des Hauts-Bassins;
 - Un enseignant de l'Université Nazi-BONI.

⁶ Liste des entretiens en Annexe 1

2.2 Revue documentaire

11. La revue a procédé à l'examen systématique de la documentation disponible concernant l'établissement du CERAV en tant que Centre de Catégorie 2 sous l'égide d'UNESCO, ainsi que la mise en place et le fonctionnement du CERAV, à savoir notamment : la documentation de cadrage général de l'UNESCO pour les Centres Catégorie 2 y inclus ses Budgets et Programmes; la documentation pour le cadrage et la mise en place du CERAV tels que l'accord passé entre le Gouvernement du Burkina Faso et l'UNESCO pour la mise en place du CERAV et le décret pris par le Gouvernement du Burkina Faso portant création du CERAV; les documents relatifs au fonctionnement et aux activités du CERAV tels que ses programmes, ses rapports d'activités et ses documents budgétaires⁷.

2.3 Entretiens semi-structurés

12. Une série d'entretiens semi-structurés ont été conduits à distance par l'équipe d'évaluation entre le 24 septembre et le 13 octobre 2021, avec des représentant.e.s des organisations/institutions suivantes : le Conseil d'Administration du CERAV, le Conseil Scientifique et Culturel du CERAV, la Direction Déléguée du CERAV ainsi que ses Directions Techniques et Financières, le Ministère de la Culture, des Arts et du Tourisme, des représentants du Programme Culture de l'UNESCO, la Délégation du Burkina Faso auprès de l'UNESCO, les partenaires et les bénéficiaires des activités du CERAV⁸.

3. Constats

3.1 Nature et efficacité de la gouvernance

3.1.1 Gouvernance et organisation du CERAV

13. La gouvernance du CERAV est assurée par le Conseil d'Administration (CA), qui est l'organe décisionnel faîtière du CERAV. Le CA est appuyé par le Conseil Scientifique et Culturel (CSC) et par le Délégué général et son équipe de Direction, pour mener à bien son mandat, incluant entre autres l'approbation des activités prévues au titre du programme annuel d'activités du CERAV et du compte-rendu de ses réalisations, ainsi que l'examen et l'approbation du budget annuel.
14. Le CA se réunit deux fois par an tel que prévu dans ses statuts, au mois de décembre afin, et entre autres, d'examiner et d'approuver le programme d'activités et le budget de l'année à venir, et au mois de mars afin, et entre autres, d'examiner et d'adopter le rapport d'activités et les comptes de gestion et administratif de l'année précédente, ainsi que les modifications au budget de l'année en cours et au Plan de Passation des Marchés Publics (PPMP). Il est à noter que ce dernier est soumis à l'examen et à l'approbation éventuelle du Comité sur l'examen du PPMP du CERAV, conformément à la réglementation en vigueur.

⁷ Liste des documents en Annexe 2

⁸ Liste des entretiens en Annexe 1

15. Les plans d'actions et programmes d'activités sont formulés par le Délégué général et son équipe et transmis au CSC pour avis et recommandations, par exemple pour l'avant-projet du Plan d'actions 2020-2022 du CERAV. Le Délégué général et son équipe intègrent les avis et recommandations du CSC dans le cadre de leur soumission au CA pour examen et approbation, au moment de sa réunion de fin d'année.
16. L'organisation du CERAV est telle que présentée dans le schéma figurant dans la section 3.5 du présent rapport : la gouvernance du CERAV relève du CA avec le concours du CSC, alors que les fonctions exécutives, opérationnelles, administratives et financières relèvent du mandat et de la responsabilité du Délégué général.

3.1.2 Définition des priorités

17. Les priorités du CERAV sont articulées sur 5 à 10 ans, dans un plan stratégique couvrant la période 2017-2026 et développé en consultation avec des experts aux niveaux national et international. La vision du CERAV telle que définie dans le plan stratégique 2017-2026 est la suivante : *« A l'horizon 2026, le CERAV est un pôle d'expertise qui œuvre à la dynamisation des Industries culturelles et créatives en Afrique à travers le développement des arts vivants, du cinéma et de l'audiovisuel et qui accompagne les États adhérents dans la mise en œuvre de politiques publiques performantes, respectueuses de la Convention de 2005 sur la protection et promotion de la diversité des expressions culturelles. »*⁹
18. Le plan stratégique formule également un objectif global pour le CERAV : *« Promouvoir les arts vivants, le cinéma et l'audiovisuel dans la mise en œuvre de la Convention de 2005 en vue de l'émergence économique, sociale et culturelle des États africains à travers une plus grande production de biens et services culturels, la création de richesses et d'emplois décents. »*; cet objectif global est décliné en objectifs stratégiques et opérationnels spécifiques dans le cadre de ce même document.
19. Le plan stratégique interprète cet objectif global à travers la formulation d'une série d'objectifs stratégiques et opérationnels. Les principaux objectifs stratégiques mentionnés sont les suivants :
 - Renforcer les capacités institutionnelles, opérationnelles et la gouvernance du CERAV en vue de son ancrage national, régional et international;
 - Appuyer la professionnalisation des acteurs des filières arts vivants, cinéma et audiovisuel en Afrique;
 - Accompagner les États, la société civile culturelle et le secteur privé dans la mise en œuvre de politiques publiques respectueuses de la Convention de 2005.
20. Les éléments de stratégie mentionnés ont ensuite été déclinés en plans d'action triennaux (par exemple, voir le plan d'actions 2020-2022 du CERAV), eux-mêmes traduits en programmes annuels d'activités.

⁹ Plan Stratégique 2017-2026 du CERAV/Afrique, p.30

3.2 Pertinence

3.2.1 Contribution aux plans, programmes et stratégies d'UNESCO

21. De façon générale, le plan stratégique du CERAV 2017-2026, ses programmes d'activités ainsi que les activités réalisées sont en cohérence avec l'Accord passé entre le gouvernement du Burkina Faso et l'UNESCO portant sur la création du CERAV en tant que centre de catégorie 2, le budget programme de l'UNESCO 2018-2021 (39 C/5 et 40/C5), le Grand programme IV Culture, ainsi que les axes d'action principaux (MLA 2) et particulièrement le résultat escompté (ER 7) : « *Élaboration et mise en œuvre, par les États membres, de politiques et de mesures visant à promouvoir la diversité des expressions culturelles, notamment par l'application effective de la Convention de 2005.* » Le constat vaut aussi pour le budget programme pour la période 2014-2017 (37 C/5 et 38 C/5).
22. La raison d'être du CERAV s'inscrit explicitement d'une part dans la lignée de la Priorité Globale Afrique de l'UNESCO et de son grand Programme IV et notamment de « *ses efforts sur la mise en œuvre de la Stratégie opérationnelle de l'UNESCO pour la priorité Afrique (2014-2021)* »; et d'autre part celle-ci s'inscrit aussi dans le cadre de l'attention que porte l'UNESCO au soutien de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine « *L'Afrique que nous voulons* » qui se retrouve également dans le Plan stratégique 2017-2026 du CERAV¹⁰.
23. La Priorité Globale sur l'Égalité des Genres de l'UNESCO est incluse dans les principes directeurs énoncés dans ce même Plan stratégique ; elle s'avère moins visible dans les documents de programmation du CERAV.

3.2.2 Contribution aux objectifs de la Convention de 2005

24. Les objectifs de la Convention de 2005 sont généraux, par ex. « *protéger et promouvoir la diversité des expressions culturelles* »; de même, les activités du CERAV s'inscrivent de façon générale dans le cadre de la Convention de 2005.
25. Le CERAV contribue à la promotion et à la sensibilisation aux objectifs de la Convention de 2005 par des activités telles que l'organisation de :
 - L'Atelier régional de renforcement des capacités des points de contact de la Convention de 2005 et de leaders de la société civile culturelle des États africains francophones sur le nouveau cadre de suivi adopté de ladite Convention (mars 2020);
 - L'Atelier régional de réflexion sur le partenariat avec la Société Civile Culturelle Africaine dans la mise en œuvre de la Convention de 2005 de l'UNESCO et la Charte de la renaissance culturelle africaine de l'UA (août 2017);
 - Le séminaire sous régional de formation sur le thème « la Convention de 2005 de l'UNESCO relative à la protection et à la promotion de la diversité des expressions culturelles et les politiques publiques en Afrique » (novembre 2016).

¹⁰ Plan Stratégique 2017-2026 du CERAV Afrique, p.6

3.3 Partenariats et ressources

3.3.1 Partenariats

26. Au titre des partenariats continus et formels, la revue relève d'une part la participation de trois États africains aux réunions du Conseil d'Administration du CERAV (le Maroc, la Côte d'Ivoire et le Congo); ces États sont considérés comme *membres* du CERAV. D'autre part certains États sont considérés comme *adhérents* au CERAV par la signature de protocoles d'accord matérialisant l'engagement de ces États auprès du Centre. Néanmoins, la participation en tant que membre ou en tant qu'adhérent devrait se traduire par le versement de cotisations (6 millions FCFA¹¹) qui n'ont à ce jour, pas pu être perçues.
27. Toujours au titre des partenariats continus et formels, le CERAV a aussi conclu un accord avec l'Observatoire des Politiques Culturelles de Wallonie-Bruxelles (WBI) notamment pour l'appui au développement et au fonctionnement du centre de ressources, financé par le WBI à hauteur d'environ 95% du budget du centre.
28. Au titre des partenariats informels continus et/ou ponctuels, l'évaluation relève l'implication de nombreuses institutions nationales, régionales et internationales qui accompagnent le CERAV depuis l'amorce de ses activités en 2016, en sus de la coopération financière et technique belge – comme en témoigne l'extrait du tableau des activités du CERAV ci-dessous. Ces partenariats sont considérés comme informels car n'ayant pas nécessairement fait l'objet d'une convention ou d'un accord formel établi avec le CERAV.

Extrait 1 du tableau des activités du CERAV

Titre de l'activité	Date	Partenaires
Atelier régional sur la contribution des festivals au développement de l'industrie du cinéma et à la résilience du secteur de la culture en Afrique sous contexte Covid-19.	25 au 27 Mai 2021	CEDEAO, UEMOA, WBI
Atelier régional de renforcement des capacités des points de contact de la Convention de 2005 et de leaders de la société civile culturelle des États africains francophones sur le nouveau cadre de suivi adopté de ladite Convention	4 au 07 Mars 2020	Secrétariat de la Convention de 2005, le Bureau régional de l'UNESCO à Dakar (BREDA), OIF, WBI, Culture & Développement, OCPA, Africalia, CEHLTO-UA
Séminaire régional sur la situation de l'artiste africain	31 Janvier au 1er Février 2019	CERAV, OPCA, FSN
Atelier régional de réflexion sur le partenariat avec la Société Civile Culturelle Africaine dans la mise en œuvre de la Convention de 2005 de l'UNESCO et la Charte de la renaissance culturelle africaine de l'UA.	28 au 30 Août 2017	CERAV, CELTHO, IACIU, CEDEAO, Africalia et État Nigérien
Séminaire sous régional de formation sur le thème « la Convention de 2005 de l'UNESCO relative à la protection et à la promotion de la diversité des expressions culturelles et les politiques publiques en Afrique ».	15 au 18 Novembre 2016	WBI

Source : Informations issues des documents du CERAV/Afrique

¹¹ Soit l'équivalent de 10,584 USD à la date de la rédaction du présent rapport.

3.3.2 Ressources

29. En tant qu'Établissement Public Scientifique Culturel et Technique (EPSCT), les ressources financières du CERAV sont inscrites au budget national. Celles-ci proviennent en majeure partie des contributions de l'État du Burkina Faso, qui paient les salaires du personnel, fournit le budget de fonctionnement et de matériel, ainsi que les locaux du Centre.
30. Chaque pays membre et/ou adhérent devrait contribuer financièrement au fonctionnement du Centre¹² à concurrence de 6 millions FCFA¹³ à verser annuellement. À ce jour, les pays membres et/ou adhérents n'ont pas encore effectué de versement; cependant, ceux-ci sont régulièrement prêts à contribuer pour la prise en charge de leurs participants.es lors de la mise en œuvre des activités.
31. Concernant les ressources humaines du Centre, WBI appuie le personnel du CERAV pour leur formation au niveau des domaines de compétences des intitulés des postes. Il semble également être attendu une montée en compétence de la part du personnel du CERAV sur la thématique de la diversité des expressions culturelles et notamment sur la Convention de 2005 de l'UNESCO.

3.4 Efficacité

3.4.1 Promotion, échanges et coopération

32. L'évaluation constate que les bénéfices de la promotion et de la coopération sur la thématique de la diversité des expressions culturelles mises en place par le CERAV, sont surtout visibles au niveau national au Burkina Faso.
33. Au titre de la promotion de la diversité des expressions culturelles et de la Convention de 2005 au niveau national, l'évaluation constate que le CERAV appuie, de manière continue sur la période, l'élaboration des Rapports Périodiques Quadriennaux (RPQ) sur la Convention de 2005 au niveau national – voir tableau des activités du CERAV présenté en Annexe 3.
34. Au titre de la coopération culturelle, le ministère de la Culture, des Arts et du Tourisme (MCAT) reçoit et signe toutes les lettres adressées par le CERAV aux États; ces lettres endossées par le MCAT vont ensuite aux Ministres de la Culture dans les pays participants. L'évaluation n'a pas pu se pencher sur les suites données à ces prises de contact dans les pays récepteurs. Néanmoins l'évaluation note que cette mise en relation entre États à des fins de coopération culturelle dénote de l'ouverture de certains canaux de discussions entre États africains sur le CERAV et ses activités.

Extrait 2 du tableau des activités du CERAV

Titre de l'activité	Date	Pays participants
Atelier régional sur la contribution des festivals au développement de l'industrie du cinéma et à la résilience du secteur de la culture en Afrique sous contexte Covid-19.	25 au 27 Mai 2021	Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte-d'Ivoire, Mali, Mozambique, Niger, Nigeria, Sénégal, Togo.

¹² Cf. statuts du CERAV, Article 5 : Ressources du CERAV Afrique

¹³ Soit l'équivalent de 10,584 USD à la date de la rédaction du présent rapport.

Atelier régional de renforcement des capacités des points de contact de la Convention de 2005 et de leaders de la société civile culturelle des États africains francophones sur le nouveau cadre de suivi adopté de ladite Convention	4 au 07 Mars 2020	Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Centrafrique, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Mali, Royaume du Maroc, Sénégal, Togo
Séminaire régional sur la situation de l'artiste africain	31 Janvier au 1er Février 2019	Burkina Faso, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Ghana, Mali, Maroc, Mauritanie, Mozambique, Sénégal, Guinée Équatoriale et Tunisie
Atelier régional de réflexion sur le partenariat avec la Société Civile Culturelle Africaine dans la mise en œuvre de la Convention de 2005 de l'UNESCO et la Charte de la renaissance culturelle africaine de l'UA.	28 au 30 Août 2017	Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Ghana, Mali, Mozambique, Niger, Nigéria, République Démocratique du Congo, Togo + Belgique et France.
Séminaire sous régional de formation sur le thème « la Convention de 2005 de l'UNESCO relative à la protection et à la promotion de la diversité des expressions culturelles et les politiques publiques en Afrique ».	15 au 18 Novembre 2016	Bénin, Burkina Faso et Sénégal

Source : Informations issues des documents issus du CERAV/Afrique

3.4.2 Renforcement des capacités et intégration dans les stratégies de développement

35. Le CERAV soutient de manière continue, depuis 2016, l'élaboration de visions conjointes dans le domaine des arts vivants dans la mesure où, les activités conduites sur la période 2016-2021 témoignent d'une pratique institutionnalisée de production de recommandations conjointement développées par les participants aux ateliers et séminaires, et déclinées à l'attention des différentes institutions concernées¹⁴.
36. Le CERAV a aussi œuvré à la collecte de données dans le domaine des arts vivants au niveau régional à travers la mise en place, le maintien en fonctionnement et le développement de son centre de ressources, qui met à disposition et sur demande des étudiants, chercheurs et professionnels un fonds documentaire spécifique sur les arts vivants et la diversité des expressions culturelles.

3.4.3 Recherche, production de connaissances et expertise

37. Les échanges lors des différentes activités organisées par le CERAV ont permis de faire circuler des informations, des éléments d'expertise et des bonnes pratiques relatives aux domaines de la culture, de la diversité culturelle et des arts vivants en Afrique¹⁵.
38. L'évaluation note que, même durant la durée des restrictions de circulation liées à la pandémie, le CERAV a maintenu la conversation et la circulation d'information à un niveau régional à travers, par exemple l'organisation de deux séminaires en ligne pour examiner les pistes de résilience du secteur de la Culture :

Extrait 3 du tableau des activités du CERAV

Titre de l'activité	Date	Pays participants
Webinaire/RésiliArt sur les impacts de la Covid-19 sur le secteur culturel en Afrique de l'Ouest et partage d'expériences sur les mesures et initiatives de résilience	8 Septembre 2021	Benin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Sénégal, Togo

¹⁴ A ce titre, voir les rapports d'activités disponibles.

¹⁵ Idem.

Webinaire/ResiliArt sur la Covid-19: Quelles perspectives, quelles solutions pour relancer les activités et renforcer la résilience du secteur culturel au sein des États de l'Afrique de l'Ouest?	22 Septembre 2021
--	-------------------

Source : Informations issues des documents issus du CERAV/Afrique

39. Comme en témoignent les tableaux de synthèse des activités présentés précédemment dans le rapport, le CERAV a effectivement mené, sur la période, certaines actions de formation pour l'intégration et la mise en œuvre conjointe de politiques et plans d'actions conjoints au niveau régional concernant la production, la promotion et la diffusion des Arts Vivants ; l'évaluation note que les aspects suivants apparaissent moins voire peu traités au travers des activités conduites par le CERAV: la dimension internationale des arts vivants et de la diversité des expressions culturelles, de même que la protection et la gestion de la diversité des expressions culturelles.

3.4.4 Soutien à l'élaboration de politiques

40. En matière de soutien à l'élaboration de politiques, l'évaluation note que le CERAV a été sélectionné en 2017 pour une mission au Burundi avec l'Observatoire des Politiques Culturelles en Afrique (OPCA) dans le cadre de l'accompagnement du pays pour la relecture de sa politique culturelle.

3.4.5 Mise en œuvre de la Convention de 2005

41. Les objectifs du CERAV sont, tels qu'énoncés dans l'agrément passé entre UNESCO et le gouvernement du Burkina Faso, et tels que repris et déclinés à travers le plan stratégique et les différents documents de planification opérationnelle, alignés avec ceux de la Convention de 2005 : « *Le Centre aura pour objectifs de : a) promouvoir les arts vivants africains dans leur diversité, (...)* »¹⁶.
42. Le CERAV a effectivement mis en œuvre et participé à la réalisation d'ateliers pour accompagner, en Afrique, la mise en œuvre de la Convention de 2005. Cf. extrait de leurs activités :

Extrait 4 du tableau des activités du CERAV

Activité	Date	Pays participants
Atelier régional de renforcement des capacités des points de contact de la Convention de 2005 et de leaders de la société civile culturelle des États africains francophones sur le nouveau cadre de suivi adopté de ladite Convention	4 au 07 mars 2020	Benin, Burkina Faso, Cameroun, Centrafrique, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Mali, Royaume du Maroc, Sénégal, Togo
Atelier régional de réflexion sur le partenariat avec la Société Civile Culturelle Africaine dans la mise en œuvre de la Convention de 2005 de l'UNESCO et la Charte de la renaissance culturelle africaine de l'UA.	28 au 30 aout 2017	Benin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Ghana, Mali, Mozambique, Niger, Nigeria, République Démocratique du Congo, Togo + Belgique et France.
Atelier de Formation des Membres de l'Équipe Nationale dans le cadre de l'élaboration du 2e RPQ du Burkina Faso sur la Convention de 2005	24 au 26 Janvier 2017	Burkina Faso

¹⁶ Accord passé entre le Gouvernement du Burkina Faso et l'UNESCO – article 7 : Objectifs et fonctions

Séminaire sous régional de formation sur le thème « la Convention de 2005 de l'UNESCO relative à la protection et à la promotion de la diversité des expressions culturelles et les politiques publiques en Afrique ». 15 au 18 novembre 2016 Benin, Burkina Faso et Sénégal

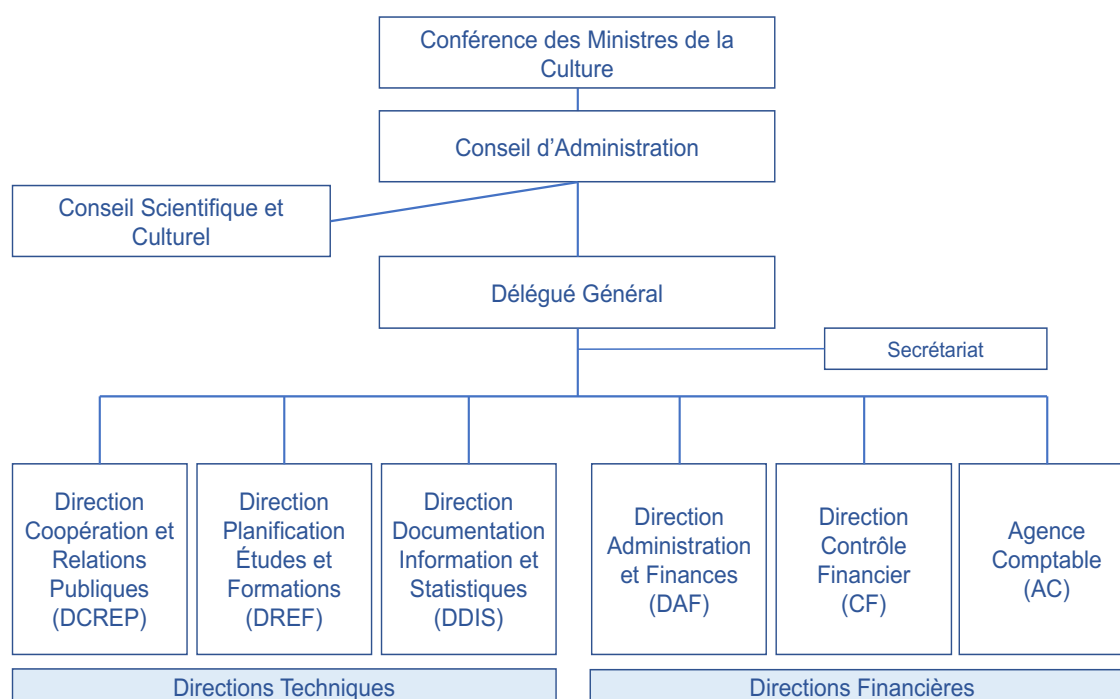
Source : Informations issues des documents issus du CERAV/Afrique

3.5 Organisation et coordination

3.5.1 Organisation du CERAV

43. Le CERAV/Afrique a une vocation essentiellement régionale et panafricaine. Les arrangements relatifs au fonctionnement et à la composition du CERAV sont tels que suit :
- a) le Conseil d'Administration du CERAV**, est composé de 10 membres : trois membres représentant chacun 1 état membre participant, un.e représentant.e de la DG de l'UNESCO, trois membres issus de la société civile dans les États membres et experts dans le domaine des arts, un représentant de la Commission Nationale burkinabé pour l'UNESCO, participant en tant qu'observateur, sans droit de vote¹⁷. Les administrateurs siègent pour un mandat de 3 ans, renouvelable une fois. **b) Le Conseil Scientifique et Culturel** est actuellement composé de 10 experts des différents domaines des arts vivants. Le Conseil d'Administration s'appuie sur **c) la Délégation Générale**, organe exécutif composé d'un Délégué général et de directions techniques et financières pour la mise en œuvre des projets et programmes.

Organigramme du CERAV/Afrique



Source : Étude organisationnelle, économique et financière EPCST CERAV, 2014

¹⁷ Statuts du CERAV/Afrique, art. 14-16 ; voir aussi la liste des Membres du Conseil d'Administration en annexe 2.

3.5.2 Coordination

44. Le CERAV maintient des liens avec l'UNESCO, d'une part au niveau du Siège de l'organisation dans la mesure où le Délégué général participe aux réunions statutaires des organes directeurs de la Convention de 2005; par ailleurs, la Directrice générale de l'UNESCO est représentée sur le CA du CERAV.
45. Le CERAV est par ailleurs en contact régulier avec la section Culture du bureau de l'UNESCO à Dakar pour l'organisation d'activités visant au renforcement des capacités pour la promotion de la Convention de 2005 et le développement des Rapports périodiques Quadriennaux relatifs au suivi de la mise en œuvre des objectifs la Convention de 2005 au niveau national.
46. Le CERAV est aussi en contact avec la Commission nationale de l'UNESCO au Burkina Faso, dont la cheffe de la Division Culture siège au CA du CERAV.

4. Conclusion

47. L'évaluation a pour mandat d'évaluer la performance du CERAV au regard de l'Accord conclu en 2010, entre le Gouvernement du Burkina Faso et l'UNESCO, ainsi qu'aux objectifs stratégiques, priorités et thèmes de cette dernière.

L'évaluation conclut que, dans l'ensemble, la performance du Centre régional pour les arts vivants en Afrique (CERAV) est acceptable, au regard de ses objectifs et fonctions, tels que spécifiés dans l'accord entre l'UNESCO et le Gouvernement du Burkina Faso, et de sa contribution aux objectifs stratégiques de programme de l'UNESCO, tels que définis dans la Stratégie à moyen terme de l'Organisation, et aux priorités et thèmes de programme sectoriels ou intersectoriels, tels que définis dans le Programme et budget approuvé de l'Organisation pour la période considérée.

Cela dit, le développement et l'amélioration rapides de la performance organisationnelle du CERAV en matière d'économie, d'efficacité et d'efficacités, s'imposent sans tarder pour que le CERAV mène à bien sa mission et réalise sa vision.

En particulier, à court terme, le CERAV doit pouvoir offrir des services d'expertise et des ressources pertinentes et accessibles en temps opportun, pour appuyer de façon concrète les politiques publiques dans le domaine des arts vivants en Afrique et accompagner de façon tangible la mise en œuvre de la Convention de 2005.

4.1 Facteurs contextuels

48. L'évaluation a procédé à l'analyse évaluative des constats de faits, tirés des données recueillies, et présentés ci-avant, ainsi que des facteurs contextuels qui ont eu, et continuent d'avoir, un effet sur la performance du CERAV.

49. Certains de ces facteurs ont été relevés au chapitre des risques identifiés par le CERAV dans sa planification stratégique, notamment l'instabilité politique et institutionnelle. Cependant, les effets de ce type de facteur sont difficiles à prévoir. Par exemple, et même si l'évaluation n'a pas cherché à en mesurer les effets de façon directe et précise, la situation sécuritaire au Burkina Faso continue d'être précaire, comme dans d'autres pays de la région, ce qui affecte non seulement les marges de manœuvre et priorités de l'État, mais aussi ces activités qui impliquent regroupements, déplacements, etc.
50. D'autres facteurs ne sont que peu ou pas identifiables à priori, et leurs effets inconnus et imprévisibles, c'est le cas de la pandémie COVID-19. L'évaluation constate que les effets de la pandémie ont rendu plus difficile la mise en œuvre des activités du CERAV depuis 2020, considération importante dans la mesure où le CERAV n'a commencé à entreprendre ses activités de façon pratique qu'en 2015-2016, bien que l'Accord ait été conclu en 2010.
51. Au vu de ce constat, l'évaluation considère que le CERAV est dans sa phase de lancement (la période 2010-2015 ayant été consacrée aux phases de gestation et de création), et que l'appréciation de sa performance mérite d'en tenir compte, non seulement pour en extraire les enseignements, mais aussi pour anticiper les chantiers prioritaires du CERAV dans sa prochaine phase de développement (qui serait suivie en temps et lieu par une phase de stabilisation/maturité).

4.2 Complexité

52. Aussi, l'environnement, politique, économique, administratif, social et culturel, dans lequel baigne le CERAV, ainsi que les divers contextes dans lesquels il cherche à réaliser son mandat, constituent un système complexe qui affiche les caractéristiques de ce type de système, par exemple et entre autres, imprévisibilité, non-linéarité, auto-organisation, point de basculement, etc.
53. Dans le cadre de cette évaluation, la prise en compte systématique des variables contextuelles et de la complexité du système qu'elles constituent, s'impose pour des raisons : de rigueur méthodologique, afin de ne pas tomber dans le simplisme d'une conception linéaire et prévisible de la performance; de mise en pratique, qui reconnaît la primauté des contextes¹⁸ et l'impératif d'une gestion adaptative¹⁹; d'éthique professionnelle, eu égard à deux principes fondamentaux selon lesquels nul ne devrait être tenu responsable de ce qui est hors de son contrôle, et à l'impossible nul n'est tenu.

4.3 Conclusions spécifiques

54. Les activités du CERAV sont pertinentes au regard du programme et budget de l'UNESCO, de ses stratégies, plans d'action, priorités en matière de protection et de promotion de la diversité des expressions culturelles (Convention de 2005). Cela dit, ces derniers sont formulés de façon générale, tout comme les documents de stratégie et de cadrage du

¹⁸ Voir Olivier de Sardan, *La Revanche des Contextes*, 2021.

¹⁹ Dans laquelle une bonne gestion navigue son environnement de façon dynamique sur base de principes et de données en temps réel, plutôt qu'en appliquant une conformité procédurière

CERAV. Une meilleure articulation opérationnelle entre les priorités du CERAV et celles de l'UNESCO est souhaitable.

55. L'évaluation n'est pas en mesure de donner un avis sur la pertinence des activités du CERAV au regard des programmes de développement mondiaux, étant donné que, par-delà les références aux Objectifs de développement durable (ODD) dans la documentation du CERAV, ainsi que celle de l'UNESCO y relative, l'évaluation n'a pas obtenu d'informations supplémentaires et suffisantes sur cet aspect. Cependant, tout en reconnaissant le potentiel d'une valeur ajoutée par le CERAV à ce chapitre, et la cohérence de ses activités avec les ODD, la place de cette considération dans les priorités du CERAV devrait être abordée dans les délibérations à venir entre le CERAV et l'UNESCO.
56. La qualité de la coordination et de l'interaction entre l'UNESCO et le CERAV est positive, avec une présence active de la représentante de la Directrice générale de l'UNESCO sur le Conseil d'Administration du CERAV, des échanges au besoin entre celle-ci et le Délégué général du CERAV, ainsi que des participations conjointes à des activités. Au niveau national, la collaboration entre le CERAV et la Commission nationale Burkinabé pour l'UNESCO est aussi positive. Par-delà quelques contacts et échanges entre le Délégué général du CERAV avec quelques autres instituts et centres de catégories I et II thématiquement liés, les échanges et la coordination à ce niveau apparaissent encore embryonnaires.
57. Le CERAV a établi et maintient de façon effective des partenariats, formels et informels, avec des organismes gouvernementaux, des partenaires publics ou privés et des donateurs. La performance du CERAV en la matière est bonne. Une description plus détaillée est présentée plus avant dans ce rapport, au chapitre des constatations.
58. Quoiqu'acceptables à ce stade-ci de son évolution, la nature et l'efficacité de la gouvernance du CERAV, ses arrangements organisationnels, sa gestion, ses ressources humaines et ses mécanismes redditionnels, offrent l'opportunité d'une amélioration appréciable à court terme. De l'avis de l'évaluation, c'est dans la dimension organisationnelle de la performance du CERAV qu'il apparaît possible d'apporter une plus-value, qui augmenterait de façon concrète la qualité et l'accessibilité de son offre en tant que centre d'expertise et de ressources, et de son impact sur les politiques publiques dans le cadre de la mise en œuvre de la Convention de 2005 par les États africains. Conséquemment, les recommandations proposées par l'évaluation, ainsi que le processus pour leur appropriation, apparaissent clés pour une amélioration de l'ensemble des activités du CERAV et de ses partenaires.
59. Le CERAV/Afrique est reconnu Établissement Public de l'État à Caractère Scientifique, Culturel et Technique (EPSCT) et son budget est inscrit au budget national de l'État, ce qui assure la durabilité de la capacité institutionnelle et la viabilité du CERAV.
60. En tant qu'EPSCT, le CERAV est placé sous la tutelle technique du Ministère de la Culture, des Arts et du Tourisme, et sous la tutelle du Ministère de l'Économie, des Finances et du Développement. Le CERAV jouit sur son territoire de l'autonomie nécessaire à l'exécution de ses activités, en conformité avec Décret portant statut général des Établissements Publics de l'État à caractère Scientifique, Culturel et Technique (EPSCT)²⁰. Quant à la capacité juridique du CERAV, l'évaluation, après étude du Décret et consultation avec la direction du CERAV, n'est pas en mesure d'opiner sur celle-ci en connaissance de cause. Cependant,

²⁰ Décret No 214 – 612

l'évaluation note que selon l'Article 10, « *les délibérations (du Conseil d'Administration de l'EPSCT) relatives à l'émission des emprunts et au placement des disponibilités ne peuvent devenir exécutoires qu'après approbation expresse du Ministre chargé des finances.* »

5. Recommandations

5.1 Cadrage

61. Les recommandations sont développées à partir d'un cadre d'analyse fonctionnel, qui repose sur des principes fondamentaux d'une bonne gestion organisationnelle, vu la nature et la structure d'organisation à laquelle correspond la grande majorité des organisations publiques, y compris dans les gouvernements, les agences multilatérales et bilatérales, ainsi que pour les organisations de la société civile.
62. Ces principes sont l'existence et le bon exercice des fonctions :
63. De **gouvernance** – Dont les responsabilités principales sont d'orienter les actions de l'organisation au regard de sa mission et de l'impact visé, de rendre claire et concrète la vision à moyen et à long termes pour l'organisation, d'établir de façon adaptative les priorités de l'organisation, de recevoir de l'exécutif le compte-rendu de performance, y inclus l'aspect de saine gestion financière, d'obtenir l'assurance indépendante de la fiabilité et de la pertinence de la reddition de compte, de veiller à la protection des actifs et au respect des engagements légaux et des règlements applicables, de rendre compte publiquement et périodiquement (par ex. annuellement) de la performance de l'organisation. Il n'est pas du ressort de la fonction de gouvernance, de s'impliquer dans des considérations de gestion, qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles. Cependant, il est à signaler que c'est souvent l'erreur fondamentale que font beaucoup de conseils d'administration, l'exemple classique étant de débattre des frais de dépenses, question importante soit, mais qui relève de la fonction de gestion et non de gouvernance.
64. De **gestion stratégique** – Il importe de faire la distinction entre la stratégie, développée de façon adaptative et périodique par le truchement des priorités que fixe la fonction de gouvernance; et la gestion stratégique, qui comprend entre autres, la programmation et la planification stratégiques, ainsi que l'allocation stratégique des ressources de l'organisation. Il est courant pour les organisations de confondre stratégie et planification stratégique. Le résultat étant que ni la fonction de gouvernance ni celle de gestion stratégique peuvent exercer pleinement et de façon distincte, complémentaire et synergétique, leurs fonctions respectives. Lorsqu'elle existe, cette confusion se répercute de façon négative sur la prise de décision et par extension sur l'action.
65. De **gestion opérationnelle** – Une bonne gestion opérationnelle n'est possible, du moins de façon systématique et durable, que si les fonctions de gouvernance et de gestion stratégique jouent bien leurs rôles. Ceci veut dire que chaque unité de gestion, par exemple les directions générales, doit pouvoir jouir d'une capacité et d'une autonomie suffisantes pour pouvoir affecter ses ressources en fonction de résultats attendus prioritaires, en ayant la responsabilité de suivre ses progrès et l'obligation de rendre compte (au niveau exécutif) de la performance de sa gestion.

5.2 Recommandations

66. Les recommandations qui suivent s'inscrivent dans le cadre de l'objectif global du CERAV, ainsi que de ses objectifs stratégiques et opérationnels. C'est dire que l'évaluation considère ces objectifs pertinents et appropriés, respectivement au regard du mandat du CERAV et des axes d'action qu'il a identifiés.
67. Cela dit, l'amélioration de la qualité et de la durabilité des réalisations du CERAV passe avant tout par l'amélioration de sa performance et de son efficacité organisationnelles. Les actions suivantes méritent une attention immédiate et soutenue : l'amélioration de la gouvernance, le renforcement des capacités des ressources humaines, la communication et la visibilité du Centre, le développement d'expertises, le développement du centre de ressources et le soutien à la mise en œuvre de la Convention de 2005.

L'évaluation recommande:

Amélioration de la gouvernance

68. Que le CERAV fasse une revue rapide de l'organisation du travail et du fonctionnement de son Conseil d'Administration (« *corporate governance check-up* »²¹), à l'aune des principes de bonne gouvernance organisationnelle et en conformité avec les dispositions applicables du Décret portant statut général des Établissements Publics de l'État à caractère Scientifique, Culturel et Technique (EPSCT)²².

Développement d'expertises et renforcement des capacités des ressources humaines

69. Que le Délégué général du CERAV, en tant que directeur exécutif de l'organisation, recommande au Conseil d'Administration que la priorité immédiate soit le développement rapide, et en continu, au sein de l'organisation, de l'expertise requise pour pouvoir exercer son rôle de « *pôle d'expertise* » pour promouvoir la Convention de 2005 et les arts vivants en Afrique. En particulier:
 - a. Que soient identifiés les services d'expertise spécifiques que le CERAV veut prodiguer dans le domaine des arts vivants, ainsi que les ressources qu'il veut mettre à disposition pour appuyer le développement et la mise en œuvre des politiques publiques, ainsi que l'accompagnement de la mise en œuvre de la Convention de 2005 en Afrique. Ces considérations devraient aussi inclure l'à propos de services et ressources en langue anglaise.
 - b. Que, pour ce faire, soient identifiées les compétences requises en ressources humaines, c'est-à-dire les connaissances, habiletés techniques et habiletés professionnelles;
 - c. Que, de façon systématique et objective, soit déterminé l'écart entre les compétences actuelles et celles qui sont requises;
 - d. Que, sur base d'une analyse méthodique « *make or buy* », soit décidé quelles compétences garder et renforcer à l'interne, et lesquelles sous-traiter²³;

²¹ <https://jacquesgrisegouvernance.com/2017/08/25/cadre-de-reference-pour-evaluer-la-gouvernance-des-societes-questionnaire-de-100-items/>

²² Décret No 214 – 612

²³ « Le principe c'est de garder en interne le cœur de métier, ce qui constitue l'excellence et la différenciation face à la demande ». « Le « *make or buy* » devient un axe d'adaptation au marché. C'est une remise en question

- e. Que soit établi un plan de gestion du personnel et des ressources humaines afin d'avoir la bonne personne, au bon endroit, au bon moment.

Gestion stratégique des allocations budgétaires

- 70. Que l'allocation du budget à l'interne fasse l'objet d'une analyse d'optimisation des ressources (« *value-for-money* ») afin d'établir de façon systématique et objective, la mesure dans laquelle celle-ci et son exécution se font eu égard aux principes d'économie, d'efficacité et d'efficacité de la dépense.
- 71. En particulier :
 - a. Que soit établi le taux d'efficacité de la dépense, c'est-à-dire les pourcentages, relatifs au budget global, des dépenses indirectes et directes, données nécessaires pour pouvoir justifier de façon objective et crédible toute requête d'augmentation budgétaire.
 - b. Que les allocations budgétaires hors salaires fassent l'objet d'une analyse stratégique relative à leur efficacité, soit les contributions directes aux réalisations et à leurs résultats visés, en accord avec les priorités stratégiques

Soutien à la mise en œuvre de la Convention de 2005

- 72. Que le CERAV accorde une priorité au développement de sa capacité de recherche, d'analyse et de son offre d'appui au renforcement des politiques publiques des États en Afrique dans le domaine des arts vivants, en accord avec la mise en œuvre de la Convention, particulièrement, et entre autres, en fournissant une expertise à la préparation des rapports quadriennaux des États africains ayant ratifié la Convention de 2005.

Centre de ressources, communication et visibilité

- 73. Que le CERAV accorde une priorité immédiate à la mise en ligne des ressources du Centre, à rendre fonctionnel son site web, à faire un suivi analytique en continu de son efficacité en matière de communication et de visibilité.

Prise en compte de la dimension Genre

- 74. Que le CERAV se dote d'une politique genre à l'interne qui soit explicite et assortie d'une feuille de route permettant son suivi, l'évaluation de sa mise en œuvre et un compte-rendu périodique du Délégué général au Conseil d'Administration du CERAV.

Suivi et rapport annuel de performance

- 75. Que le CERAV revoit et améliore son cadre de suivi de performance en y incluant des indicateurs de qualité des réalisations, de nature normative et de nature fonctionnelle. À moyen terme, qu'il envisage l'adoption d'une approche de gestion de la qualité.
- 76. Que soit communiqué périodiquement (par exemple tous les deux ans) par le CERAV, sous l'égide de son Conseil d'Administration, un bref rapport public sur sa performance traitant par exemple de : ce qui était visé et pourquoi; ce qui a été atteint, comment et sa qualité; ce qui n'a pas été atteint ou fait et pourquoi; quels enseignements ont été tirés; qu'est-ce qui sera fait différemment et quelles en sont les implications en matière d'allocation des ressources.

permanente, un modèle permettant d'ajuster son positionnement et son cœur de métier, au plus près des attentes des clients. » Centrale Supélec Exed. <https://exed.centralesupelec.fr/>

77. Que le rapport de performance fasse l'objet d'un audit de performance ponctuel, dont l'opinion figure au rapport, afin d'en assurer la fiabilité et de contribuer à la crédibilité et à la visibilité du CERAV.

Annexe 1: Liste des entretiens

A contacter	Position par rapport au CERAV	TL	NOM, Prénom	Fonction
Conseil d'Administration du CERAV/Afrique	Administrateur représentant la société civile culturelle régionale	Mr.	MBUYAMBA, Lupwishi	Directeur général, Observatoire des Politiques Culturelles en Afrique
Conseil Scientifique et Culturel du CERAV/Afrique	Président du Conseil Scientifique et Culturel (CSC)	Mr.	KOMPAORE, Prosper	Atelier Théâtre Burkinabè (A.T.B.)
Direction Déléguée du CERAV/Afrique	Délégué général	Mr.	SABA, Michel	Directeur général du CERAV/Afrique
Directions Techniques du CERAV/Afrique	Directeur de la Planification des Études et de la Formation	Mr.	BANGRE, Ousmane	Directeur, CERAV/Afrique
	Directeur de la Documentation, de l'Information et des Statistiques	Mr.	KAPIOKO, Parfait	Directeur, CERAV/Afrique
	Directeur de la Coopération et des relations Publiques	Mr.	KONKOBO, Emmanuel	Directeur, CERAV/Afrique
Directions Financières du CERAV/Afrique	Directeur de l'Administration et des Finances	Mr.	ILBOUDO, Hermann	Directeur, CERAV/Afrique
	Agent Comptable	Mr.	COMPAORE, Isaac	Agence Comptable, CERAV/Afrique
	Directeur du Contrôle et des Engagements Financiers	Mr.	ROUAMBA, Seydou	Directeur, CERAV/Afrique
Ministère de la Culture, des Arts et du Tourisme	Ministre de la culture, des arts et du tourisme	Dr.	ILBOUDO / THIOMBIANO, Élise	S/C M. Salifou TAHITA Directeur de Cabinet
		Mme	DABIRE/SAWADOGO Alizata	SG, Coordination générale des services et programmes
	Membre du CSC, Politiques culturelles	Mr.	OUEDRAOGO, Désiré	Inspecteur Technique MCAT

	Commission Nationale UNESCO	Dr.	OUATTARA, Fatié Joseph	Secrétaire Général
UNESCO	UNESCO, Culture, Siège	Mr.	TIENDREBEOGO, Toussaint	Chef, Entité de la Diversité des Expressions Culturelles, Secrétaire de la Convention de 2005
	UNESCO, Culture, Bureau Régional d'Afrique de l'Ouest	Mme	ALONSO CANO, Guiomar	Responsable de la Section Culture du BREDA
	UNESCO Délégation du Burkina Faso	Mr.	ILBOUDO, Alain Francis	Délégué permanent, Ambassadeur extraordinaire
Partenaires techniques et financiers du CERAV/Afrique	Observatoire des Politiques Culturelles de la Fédération Wallonie-Bruxelles	Mr.	GUERIN, Michel	Directeur-Coordonnateur de l'Observatoire des Politiques Culturelles de la Fédération Wallonie-Bruxelles.
	Culture & Développement	Mme	MARCOLIN, Valeria	Co-Directrice
	Partenaire du Centre de Ressources	Mme	CALMETTES, Delphine	Institut Français / Directrice déléguée
	État Membre - Point focal CERAV/Afrique au Sénégal	Mr.	KOUNDOUL, Abdoulaye	DG de SORANO / Ministère de la Culture, Point focal CERAV/Afrique
	Centre de catégorie 2 – Abeokuta (Nigeria)	Mr.	OKEBUKOLA, Peter	Directeur général de l'IACIU (Institut pour la Culture Africaine et la Compréhension Internationale)
Bénéficiaires des activités du CERAV/Afrique	Collectif Sya Ben des opérateurs culturels et artistes	Mr.	SANOU, Moussa	Président du Collectif
	Région des Hauts-Bassins / Gouvernorat	Mr.	BARRO, Golo	Conseiller technique du gouverneur, chargé de la culture et du tourisme (ancien DG de la SNC)
	Mairie de Bobo-Dioulasso	Mr.	SANOU, Bourahima	Mairie de Bobo-Dioulasso / Maire
	Espace culturel ANKATA	Mr.	COULIBALY, Serge	Danseur/Chorégraphe Promoteur/Administrateur de ANKATA
	Conseil régional des Hauts-Bassins	Mr.	SANON, David	Chargé des questions culturelles
	Université Nazi Boni	Mr.	TARNAGDA, Boukary	Enseignant, chercheur en Lettres

Annexe 2 : Liste des documents consultés

1) Cadrage général UNESCO Centres Catégorie 2

- UNESCO Stratégie à moyen terme 2014-2021 (37 C/4)
- Programme et budget approuvés 2016-2017 (38 C/5)
- Programme et budget approuvés 2018-2021 (39 C/5)
- Programme et budget approuvés 2018-2021 (40 C/5)
- Cadrage Centres Catégorie 2
 - UNESCO Stratégie pour les Instituts et les Centres de Catégorie 2 sous les Auspices d'UNESCO (2019), 40 C/79
- Documents pour désignation et renouvellement / templates Centres Catégorie 2
 - Accord pour Désignation / template
 - Accord pour Renouvellement / template
 - Rapport Annuel / template
 - Proposition de Désignation / template

2) Cadrage Centres de Catégorie 2 pour la Culture relatifs à la mise en œuvre de la Convention de 2005

- Textes fondamentaux de la Convention de 2005
 - Convention de 2005 pour la Protection et la Promotion de la Diversité des Expressions Culturelles
 - Directives opérationnelles
 - Règlement intérieur de la Conférence des Parties à la Convention
 - Règlement intérieur du Comité Intergouvernemental
 - Règlement financier
 - Annexes : Modèle d'instrument de ratification, Sessions de la Conférence des Parties et du Comité Intergouvernemental
- Organes Directeurs
 - Conférence des Parties, 5e Session juin 2015 (5CP)
 - Conférence des Parties, 6e Session juin 2017 (6CP)
 - Conférence des Parties, 7e Session juin 2019 – Stratégie de Mobilisation (7CP)
 - Conférence des Parties, 7e Session juin 2019 – Résolutions (7CP)
 - Conférence des Parties, 13e Session février 2020 – Conclusions du 2e Forum des OSC (13IGC)
- Autres
 - Page web UNESCO « Diversité des Expressions culturelles²⁴
 - Liste des Participants au Comité Intergouvernemental, 14^e Session février 2021 (DCE/21/14.IGC/INF.2 REV) & 12^e Session Décembre 2018 DCE/18/12.IGC/INF.2
 - Cadre de Suivi de la Convention

3) Documents CERAV/Afrique

- Documents pour la mise en place et le fonctionnement du CERAV/Afrique
 - Rapport au DG Étude de Faisabilité CERAV, 2009 (182 EXB/20 Part.XIII)
 - Accord entre le Gouvernement du Burkina Faso et l'UNESCO pour la mise en place du CERAV, 2010
 - Statuts du CERAV, Mars 2014
 - Décret 2014-883 portant Création du CERAV/Afrique
 - Étude organisationnelle, économique et financière EPCST – CERAV, 2014

²⁴ <https://fr.unesco.org/creativity/policy-monitoring-platform/creation-du-centre-regional-pour>

- Règlement intérieur du CERAV/Afrique
- Documents sur les activités du CERAV
 - CERAV Tableau de Bord 2020-2022
 - CERAV Plan d'actions 2020-2022
 - CERAV Plan stratégique 2017-2026
 - Programmes d'activités
 - Programme d'activités/plan de travail annuel 2015
 - Programme d'activités/plan de travail annuel 2016
 - Programme d'activités/plan de travail annuel 2017
 - Programme d'activités/plan de travail annuel 2018
 - Programme d'activités/plan de travail annuel 2019
 - Programme d'activités/plan de travail annuel 2020
 - Programme d'activités/plan de travail annuel 2021
 - Rapports d'activités
 - Rapport d'activité CERAV/Afrique 2015
 - Rapport d'activité CERAV/Afrique 2016
 - Rapport d'activité CERAV/Afrique 2017
 - Rapport d'activité CERAV/Afrique 2019
 - Activités 2021
 - Programme de l'Atelier Régional 2021
 - Rapport final « Atelier régional sur la Contribution des Festival au Développement de l'Industrie des Cinémas et à la Résilience du Secteur de la Culture en Afrique sous contexte Covid19 », Mai 2021 (tenu à Ouaga)
 - Actes de l'atelier
 - Activités 2020
 - Motion de remerciements « Atelier régional de renforcement des capacités des points de contact de la Convention de 2005 et de leaders de la société civile culturelle des États africains francophones sur le nouveau cadre de suivi adopté de ladite Convention », Mars 2020 (tenu à Abidjan)
 - Actes de l'Atelier
 - TDR de l'Atelier Régional
 - Programme de l'Atelier Régional
 - Activités 2019
 - Actes du séminaire régional sur la situation de l'artiste africain, février 2019 (tenu à Ségou)
 - Activités 2017
 - Actes de l' « Atelier régional sur le partenariat avec la société civile dans la mise en œuvre de la Convention de 2005 de l'UNESCO », Août 2017 (tenu à Niamey)
 - Activités 2016
 - Actes du séminaire sous régional de formation sur la Convention de 2005 et les politiques publiques en Afrique, novembre 2016 (tenu à Bobo-Dioulasso)
- Documents budgétaires
 - Projet de budget 2021
 - Projet de Plan de Passation des Marchés 2021
 - Rapport du Comité d'Examen du Plan de Passation des Marchés 2021
- Rapports de gestion
 - Rapport de gestion du CA du CERAV à l'AG des EPE, Exercice 2018
 - Rapport de gestion du CA du CERAV à l'AG des EPE, Exercice 2019
 - Rapport de gestion du CA du CERAV à l'AG des EPE, Exercice 2020
- Documents du CA
 - CA Trombinoscope
 - CR des sessions du CA
 - CR de la 1ère session du CA, 2016
 - CR de la 1ère session 2017 du CA, mars 2017
 - CR de la 2ème session 2017 du CA, déc. 2017

- CR de la 1ère session 2018 du CA, mars 2018
- CR de la 2ème session 2018 du CA, déc. 2018
- CR de la 1ère session 2019 du CA, mars 2019
- CR de la 2ème session 2019 du CA, déc. 2019
- CR de la 1ère session 2020 du CA, mars 2020
- CR de la 2ème session 2020 du CA, déc. 2020
- CR de la 1ère session 2021 du CA, déc. 2021
- Autres documents CA CERAV 2e Session 2020
 - Délibération adoption du Budget 2021
 - Délibération Adoption du Plan de Passation des Marchés Publics 2021
 - Délibération adoption du Programme d'Activités 2021
 - Délibération Modification des Frais de Communication du DG
 - Délibération sur l'approbation des taux forfaitaires pour les communicateurs
 - Délibération Adoption PV 1^{ère} session 2020
 - Lettre de convocation à la 2^{ème} session du CA 2020
 - Projet d'agenda de session
- Autres documents CA CERAV 1^{ère} Session 2020
 - Procès-Verbal de la 1^{ère} session du CA pour 2020

4) Autres documents

- Mise en œuvre de la Convention de 2005 au Burkina, 3^e Rapport Périodique, 2020
- Accord entre le Gouvernement du Nigeria et l'UNESCO pour la mise en place du IACIU, 2010
- 197 EX/16 Partie I – 197 Session du Conseil Exécutif, Point 16 ODJ – Évaluation IACIU
- UNESCO Stratégie 2018-2020, Burkina
- Brochure sur les Centres de Catégorie 2 - Culture
- Site web: Network on UNITWIN/UNESCO Chairs and C2C related to Culture²⁵
- 211 EX/17 VIII – 211 Session du Conseil Exécutif, Point 17 ODJ – Réexamen et Reconduction : CERAV, Évaluation du CERAV

²⁵<https://unescochairs-c2c.net>

Annexe 3: Tableau des activités 2016-2021 du CERAV/Afrique

Date	Titre	Localisation	Nombre participants	Pays participants	Principales activités	Budget total (FCFA)	Partenaires Techniques et Financiers	Organisation
25 au 27 mai 2021	Atelier régional sur la contribution des festivals au développement de l'industrie du cinéma et à la résilience du secteur de la culture en Afrique sous contexte Covid-19.	Ouagadougou, Burkina Faso	30	Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte-d'Ivoire, Mali, Mozambique, Niger, Nigeria, Sénégal, Togo.	Panels, et production de recommandations à l'attention des différentes catégories d'acteurs	20 105 000	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et de Wallonie-Bruxelles International (WBI)	Organisé par le CERAV en collaboration avec la FEPACI et le FESPACO.
8 septembre 2020	Webinaire/RésiliArt sur les impacts de la Covid-19 sur le secteur culturel en Afrique de l'Ouest et partage d'expériences sur les mesures et initiatives de résilience	En ligne	42	Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Sénégal et Togo.	Discours, Exposé des panelistes, Temoignage des artistes et opérateurs culturels, Débats et interaction avec le public	410 000	Etats participants, UNESCO, OCPA, Zhu Culture, Africalia, OPC/MFWB	Organisé par le CERAV/Afrique sous le parrainage du Ministre de la culture, des arts et du tourisme
22 septembre 2020	Webinaire/ResiliArt sur la Covid-19: Quelles perspectives, quelles solutions pour relancer les activités et renforcer la résilience du secteur culturel au sein des Etats de l'Afrique de l'Ouest ?	En ligne	47	Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Sénégal et Togo.	Discours, Exposé des panelistes, Temoignage des artistes et opérateurs culturels, Débats et interaction avec le public	350 000	Etats participants, UNESCO, OCPA, Zhu Culture, Africalia, OPC/MFWB	Organisé par le CERAV/Afrique sous le parrainage du Ministre de la culture, des arts et du tourisme
4 au 07 mars 2020	Atelier régional de renforcement des capacités des points de contact de la Convention de 2005 et de leaders de la société civile culturelle des États africains francophones sur le nouveau cadre de suivi adopté de ladite Convention	Abidjan, Côte d'Ivoire	40	Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Centrafrique, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Mali, Royaume du Maroc, Sénégal, Togo	Présentations, panels, travaux pratiques	25 143 570	Secrétariat de la Convention 2005, le Bureau régional de l'UNESCO à Dakar (BREDA), l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), Wallonie Bruxelles International (WBI), Culture & Développement, l'Observatoire des Politiques Culturelles en Afrique (OCPA), Africalia, le CEHLTO-UA, pour leur engagement aux côtés du CERAV/Afrique	Coordination par le CERAV, en collaboration avec les autorités ivoiriennes et les responsables du MASA
4 au 07 décembre 2019	Atelier de renforcement des capacités des membres de l'équipe nationale chargée de l'élaboration du 3e rapport périodique.	Bobo-Dioulasso, Burkina Faso	21	Burkina Faso	Installation des membres, Discours, Communications sur la Convention 2005 et les canevas, travaux de groupe	4,550,000	Ministère de la culture, des arts et du tourisme, Commission Nationale pour l'UNESCO, UNESCO (Expert)	Organisation en collaboration avec le MCAT et l'UNESCO (projet SIDA)
21 au 25 février 2019	Séminaire de renforcement des capacités des bénéficiaires du 1er appel à projets du Consortium "Culture at Work Africa" sur la conduite du processus de mise en œuvre des projets.	Ouagadougou, Burkina Faso	35	Burkina Faso, Rwanda, RDC, Côte d'Ivoire, Bénin, Zimbabwe, Ouganda, Kenya, Tanzanie, Niger, Mali, Nigéria	Communication, travaux pratiques, présentation des projets, Lançment du 2ème appel, visites -échanges espaces culturels,	26,538,046	CERAV et Consortium	Organisation en marge du FESPACO
31 janvier au 1er février 2019	Séminaire régional sur la situation de l'artiste africain	Ségou, Mali	30	Burkina Faso, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Ghana, Mali, Maroc, Mauritanie, Mozambique, Sénégal, Guinée Equatoriale et Tunisie	Communications, panels, discussions pour aboutir à la formulation de constats et de pistes d'orientation à l'attention des différentes catégories d'acteurs	22 815 014	CERAV, OPCA, FSN	Co-organisé par l'Observatoire des politiques culturelles en Afrique (OCPA), la Fondation Festival sur le Fleuve Niger (FSN) et le Centre Régional des Arts Vivants en Afrique (CERAV/Afrique) Burkina Faso
2018 et 2019	Panels de vulgarisation sur la Convention 2005, sur le 2ème RPQ du BF et sur le Rapport Mondial sur la Convention 2005	Bobo-Dioulasso, Burkina Faso	200	Burkina Faso	Communications, panels et échanges	2 500 000	UNESCO	Co-organisation avec le Point de Copntact de l'UNESCO au Burkina Faso

28 au 30 août 2017	Atelier régional de réflexion sur le partenariat avec la Société Civile Culturelle Africaine dans la mise en œuvre de la Convention 2005 de l'UNESCO et la Charte de la renaissance culturelle africaine de l'UA.	Niamey, Niger	30	Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Ghana, Mali, Mozambique, Niger, Nigéria, République Démocratique du Congo, Togo + Belgique et France.	Communications, panels, formulation d'un plaidoyer et de recommandations à l'attention des différentes catégories d'acteurs	18 000 000	CERAV, CELTHO, IACIU, CEDEAO, Africalia et Etat Nigérien	Co-organisé avec le CELTHO-UA
Février 2017	Atelier de Renforcement des Capacités des Equipes Nationales chargées de l'élaboration des RPQ du Bénin, de la Guinée, de la RCI, et du Togo	Grand-Bassam, Côte d'Ivoire	43	Bénin, Guinée, RCI, Togo	Discours, Communications, travaux de groupe, échanges et recommandations	n/a	UNESCO et États Bénéficiaires	Participation à l'organisation de l'Atelier
24 au 26 Janvier 2017	Atelier de Formation des Membres de l'Équipe Nationale dans le cadre de l'élaboration du 2e RPQ du Burkina Faso sur la Convention 2005	Ouagadougou, Burkina Faso	25	Burkina Faso	Installation des membres, Discours, Communications sur la Convention 2005 et les canevas, travaux de groupe	5 425 000	UNESCO/SIDA, DGESS et CERAV	Organisation de l'Atelier
15 au 18 novembre 2016	Séminaire sous régional de formation sur le thème « la Convention 2005 de l'UNESCO relative à la protection et à la promotion de la diversité des expressions culturelles et les politiques publiques en Afrique ».	Bobo-Dioulasso, Burkina Faso	22	Bénin, Burkina Faso et Sénégal	Discours, Communications et exposés, Travaux de groupes, formulation de recommandations, visites de sites	10 699 960	OPC/MFWB et WBI	Organisé par le CERAV en partenariat avec l'OPC du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.